

Doktori (PhD) disszertáció

Galambos Katalin

A „társadalmi vállalkozások” magyarországi evolúciója

2024.

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar
Neveléstudományi Doktori Iskola
Gyógypedagógia program

Doktori Iskola vezetője: Prof. Dr. Zsolnai Anikó, egyetemi tanár
Programvezető: Dr. habil. Perlusz Andrea, habilitált főiskolai tanár

Galambos Katalin

A „társadalmi vállalkozások” magyarországi evolúciója

Témavezető: Dr. Zászkaliczky Péter, főiskolai tanár

Bíráló bizottság:

Elnök: Dr. Márkus Eszter, egyetemi docens

Belső opponens: Dr. Csepeli György, prof. emeritus

Külső opponens: Dr. Csillag Sára, egyetemi docens

Titkár: Dr. Katona Vanda, egyetemi docens

Tagok: Dr. Sándor Anikó, egyetemi adjunktus

Dr. Kiss Julianna, tudományos munkatárs

Dr. Lénárt Zoltán, egyetemi adjunktus

Dr. Cseh Judit, karriertanácsadó

2024.

*“I’m encouraging young people to become social business entrepreneurs
and contribute to the world, rather than just making money.
Making money is no fun.
Contributing to and changing the world is a lot more fun.”*

*„Arra bátorítom a fiatalokat, hogy társadalmi vállalkozókká váljanak,
és ne csak pénzt keressenek,
hanem járuljanak hozzá a világhoz.
A pénzkeresés nem szórakoztató.
A világhoz való hozzájárulás és a világ megváltoztatása sokkal szórakoztatóbb.”
(Muhammad Yunus)*

Köszönetnyilvánítás

Először is szeretnék köszönetet mondani azoknak a személyeknek, akik megosztották velem véleményüket, tapasztalataikat és gondolataikat a társadalmi vállalkozásokról. Az ő hozzájárulásuk alapvető volt e doktori kutatás szempontjából, és nélkülük nem lett volna lehetőségem ezt a munkát elvégezni.

Külön köszönet illeti Dr. Zászkaliczky Pétert, a témavezetőmet, akinek hosszú éveken át tartó támogatása és szakmai útmutatása jelentős mértékben hozzájárult a kutatás és a dolgozat elkészítéséhez. Továbbá hálás vagyok minden kollégámnak és barátomnak, akik szakmai utamon intézményeken és szektorokon átívelve mellettem álltak, formálták látásmódomat és gazdagították tudásomat.

Nem feledkezhetek meg a családomról sem, akiknek türelme, szeretete és folyamatos bátorítása nélkül nem tudtam volna teljesíteni életem ezen mérföldkövét. Mindig segítettek abban, hogy elérjem kitűzött céljaimat.

Tartalom

1	Bevezetés	8
1.1	A disszertáció szóhasználata	10
1.2	Problémafelvetés	12
1.3	Célkitűzés	15
2	A kutatás diszciplináris kerete	17
2.1	A „Barkácsolás-koncepció”	18
2.2	Gyógypedagógia-tudományi és fogyatékossgtudományi megközelítés	20
2.3	A szociális gazdaság strukturalista és intézményelméleti megközelítése	24
2.4	Az erényetikai paradigma	28
3	A kutatás elméleti háttere	30
3.1	A szociális gazdaság	31
3.2	A társadalmi vállalkozások kialakulása, fejlődése	36
3.3	A társadalmi vállalkozások evolúciós folyamata	42
3.3.1	A társadalmi vállalkozások Magyarországon	45
3.4	A társadalmi vállalkozás definíciója	53
3.4.1	A társadalmi vállalkozás összehasonlítása egyéb szervezeti keretekkel	61
3.4.2	A társadalmi vállalkozások lehetséges jogi keretei Magyarországon	65
3.4.3	Korábbi javaslatok a jogszabályi keret meghatározására	67
3.5	Társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos adatgyűjtések	69
3.6	A társadalmi vállalkozás, mint társadalmi innováció	72
3.7	A társadalmi vállalkozás gazdasági aspektusai	78
3.8	Társadalmi vállalkozás a fenntarthatóság szemszögéből	82
3.8.1	A társadalmi hatás és annak mérésének kihívásai	86
3.9	A társadalmi vállalkozó	89
3.9.1	Tanulható-e a társadalmi vállalkozás, vagy arra születni kell?	94
4	A kutatás bemutatása	97

4.1	Kutatási kérdések	97
4.2	A kutatás folyamata	98
4.3	A kutatás módszertana	99
4.3.1	Szakirodalomelemzés és a médiamegjelenések tartalomelemzése	101
4.3.2	Félig strukturált szakértői interjúk készítése	103
4.3.3	Tartalomelemzés	104
4.4	A kutatási mintavétel	107
4.5	A kutatási minta	108
4.6	A kutatás körülményei	116
5	A társadalmi vállalkozások vezetőivel és a társadalmi vállalkozásokat támogató szakértőkkel készült interjúk elemzése	117
5.1	A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozás fogalmával kapcsolatban	118
5.1.1	A mérleg két serpenyője egyensúlyban	120
5.1.2	Misszió, társadalmi hatás	121
5.1.3	Vállalkozás profitelosztás nélkül	122
5.1.4	Hátrányos helyzetben lévő személyek foglalkoztatása	123
5.1.5	Mi nem társadalmi vállalkozás	124
5.1.6	További eredmények a társadalmi vállalkozás fogalmával kapcsolatban	125
5.1.7	Tudta-e, hogy társadalmi vállalkozást alapít?	127
5.1.8	A társadalmi vállalkozás definíciós kihívására adott válaszok	129
5.2	A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozások vezetőivel kapcsolatosan	132
5.3	A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozások szervezeti kereteiről	134
5.4	A gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos kutatási eredmények	139
5.4.1	A társadalmi vállalkozások bevételi forrásaival kapcsolatos kutatási eredmények	149
5.5	A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozások evolúciójára vonatkozóan	158
5.5.1	A vizsgált társadalmi vállalkozások alapítása, a kezdetek	159
5.5.2	A változások a vizsgált társadalmi vállalkozások életében	166

5.5.3	A társadalmi vállalkozások aktuális kihívásai	167
5.5.4	A vizsgált társadalmi vállalkozások jövőbeli tervei	173
6	A médiamegjelenések tartalomelemzésének eredményei	176
6.1	A társadalmi vállalkozásokról és azok definíciójáról a médiában	177
6.2	A társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságáról a médiában	180
6.3	A társadalmi vállalkozások aktuális kihívásairól a médiában	181
6.4	A társadalmi vállalkozóról a médiában	182
6.5	A társadalmi vállalkozások evolúciójáról a médiában	183
6.6	A magyarországi ökoszisztémáról a médiában	185
7	Összefoglalás, következtetések	187
7.1	A társadalmi vállalkozás magyarországi definíciója	187
7.2	A társadalmi vállalkozások evolúciója	190
7.3	Szolgáltatóból vállalkozó, szolgáltatásból vállalkozás	194
7.4	Egy lehetőség a továbblépésre	199
8	A kutatás limitációi, önreflexió, a kutatási folyamat hatásai	201
9	Kitekintés, a kutatás továbbgondolása	203
10	Mellékletek	207
10.1	Felkérő levél kutatásban történő részvételhez	207
10.2	Beleegyező nyilatkozat kutatásban történő részvételhez	208
10.3	A félig strukturált interjú vezérfonala	209
10.4	A vizsgált társadalmi vállalkozások adatai	211
10.5	A kódolás vizuális megjelenítése	212
11	Ábrajegyzék	220
12	Felhasznált irodalom	222

1 Bevezetés

Gyógypedagógusként, munkavállalási tanácsadóként több mint két évtizede olyan területeken dolgozom (oktatás, köznevelés, közigazgatás, szociális szféra, kutatóintézet), amelyek támogatást igénylő személyekkel kapcsolatosak. Ezen tapasztalataim késztettek arra, hogy doktori dolgozatom tárgyául az e területtel foglalkozó magyarországi társadalmi vállalkozásokat válasszam, pontosabban azon szervezeteket, amelyek társadalmi vállalkozásként határozzák meg magukat.

Munkám során – Ainscow útmutatását („*gondolj nagyot, tegyél kicsit*”)¹ követve – sajátos nevelési igényű, fogyatékossgal élő személyek önálló és önrendelkező életvitelének támogatásához, életminőségének jobbításához igyekeztem hozzájárulni. A sajátos nevelési igényű gyermekek pedagógusaként az ő jövőjük lebegett a szemem előtt: vajon felnőttként milyen szolgáltatásokat vehetnek majd igénybe, milyen szervezetek, személyek adnak majd választ szükségleteikre.

A hátrányos helyzetben élő emberek társadalmi felzárkózásához elengedhetetlen a társadalmi és gazdasági részvételük feltételeinek biztosítása. Szükség van jogszabályokon alapuló keretrendszerre, ami szociális védelmet és biztonsági hálót jelent annak érdekében, hogy adott csoportok (nők, gyermekek, idős emberek, fogyatékossgal élő személyek, etnikai kisebbségek stb.) ne legyenek diszkrimináció áldozatai, ne legyenek kirekesztve az oktatásból, a munkavállalásból, a szórakozásból stb. A különböző közszolgáltatások (ahol például szektor és fenntartó szerinti eltérések vannak) mellett a társadalmi vállalkozások a társadalmi kihívásokra reagálva kiegészíthetik a szociális védelem rendszerét: biztosíthatnak gyógypedagógiai asszisztent az iskolákban; kórházpedagógust a tartósan beteg gyermekeknek; munkahelyet a megváltozott munkaképességű személyek számára; vagy akár jógaórát tarthatnak nehéz élethelyzetben, mélyszegénységben élő, menekült személyeknek.

Az oktatásban és a szociális területen egyaránt lényeges, hogy az érdekelt feleknek (stakeholdereknek) milyen szerepe, felelőssége van vagy lehet abban, hogy a szolgáltatásokat igénybe vevő személyek milyen mértékben férnek hozzá a számukra elengedhetetlen szolgáltatásokhoz; miként lehet az egyetemes tervezés szemléletének megfelelően

¹ „*Start small and think big*” (Ainscow, 2016, p. 66.)

mindenkinek szolgáltatni; továbbá, hogyan lehet a szolgáltatást használó személyeket aktív módon bevonni a folyamatokba.

Az egyéni és vállalati társadalmi felelősségvállalás és annak intézményesülése alakítja a közszolgáltatásokat, és a társadalmi vállalkozás, mint működési mechanizmus lehet annak kerete, hogy mi módon lehet gazdaságilag fenntartható formában eredményes, hatékony, hosszútávon is működőképes választ adni a valós társadalmi igényekre.

Jelen kutatás célja a magyarországi társadalmi vállalkozások körében – kvalitatív kutatási módszerrel, félig strukturált interjúk révén – felmérni a területet jellemzőit, a gazdasági fenntarthatóság lehetőségeit, a működési mechanizmusban rejlő sajátosságokat az elmúlt harminc év viszonylatában és ezzel egy evolúciós vonalat felrajzolni. További célja magyarázatot találni arra, hogy a szociális szolgáltatások gazdasági fenntarthatóságát lehetővé tevő társadalmi vállalkozási formával miért nem éltek a szervezetek. Hosszútávú cél a kutatási fázis folytatásaként, az arra építhető fejlesztés vagy innováció megjelenítése. A szakirodalom áttekintését követően a fő források az interjúk és azok kvalitatív elemzése volt. Olyan szervezeti keretet és gondolkodásmódot vizionált a kutatás, amelyben a társadalmi egyenlőtlenségek és a környezeti kihívások kezelésében az altruista attitűdöt felváltja a vállalkozói magatartás. A kutatás folyamatát Csillag Sára állítása jellemezte: *„Nem választom el a tudományos kutatást az életemtől. Számomra az élet fontos kérdése, hogy megértsem az életet, és élő tudást hozzak létre, olyan tudást, amely értékes a velem dolgozó emberek számára és számomra is.”* (Reason, id. Csillag, 2016)

A kutatási kérdések összeállításakor legelőször az fogalmazódott meg, vajon – a hazai és a nemzetközi szintér fogalomkészlete alapján – ténylegesen társadalmi vállalkozások-e az annak gondolt szervezetek? Milyen definíció szerint kategorizáljuk ezeket a szervezeteket? Önmagukat határozzák meg társadalmi vállalkozásként? Tudatosan teszik ezt? Később, a szakirodalomban mélyebbre ásva lényegesnek bizonyult a magyarországi folyamat és a jelenlegi helyzet jobb megértése, hiszen a lokális, regionális sajátosságok meghatározó, de legalábbis befolyásoló tényezők a környezeti, társadalmi, gazdasági kérdésekben. Az elmúlt évtizedek tapasztalatai alapján bebizonyosodott, hogy a társadalmi vállalkozások az őket befogadó társadalom részeként folyamatos változáson, fejlődésen mennek keresztül, tevékenységük leírására alkalmazhatók a fenntarthatóság, a reziliencia és a proaktivitás fogalmai. Az Európai Bizottság 2015-ben kiadott kutatási jelentése – *Az európai társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik térképe* – már bevezetőjében hangsúlyozza, hogy a társadalmi vállalkozások tevékenységének és ökoszisztémáinak kutatásához mindenekelőtt azt is fontos megérteni, hogy mi is a társadalmi vállalkozás. A kutatás operatív definíciója (az Európai

Bizottság által használt már meglévő mutatók mentén) megkülönbözteti a társadalmi vállalkozásokat a hagyományos vállalkozásoktól és a szociális gazdaság egyéb szereplőitől, lehetővé téve a társadalmi vállalkozások elterjedésére és tevékenységére vonatkozó méréseket (EU, EC DG EMPL, 2015).

Egy mondás az oroszánt megülő lovashoz hasonlítja azt, aki társadalmi vállalkozást indít. A kívülálló úgy véli, nagyon bátor, aki megüli a vadállatot, de aki rajta lovagol, azon tűnődik: hogy kerültem fel az oroszánra, és hogyan szálljak le róla anélkül, hogy megenne? Egy küldetés-vezérelt vállalkozás magányos, ijesztő feladat, néha nagyon nehezen járható út, csak az megy végig rajta, akinek vannak társai, víziója és kitartása (Horowski, Beason, & Liu, 2022).

1.1 A disszertáció szóhasználata

A disszertáció címében a társadalmi vállalkozás idézőjellel szerepel, mivel Magyarországon a fogalom ez idő szerint nem egyértelműen meghatározott. Vannak definíciós törekvések, amelyekben közös pontként szerepel az Európai Bizottság meghatározása (ld. 13. oldal), ugyanakkor vannak erős különbségek is, mint például a piaci bevétel szükségessége, vagy annak mértéke. (Léteznek olyan jó gyakorlatokat alkalmazó sikeres társadalmi vállalkozások, amelyeknek egyáltalán nincs piaci bevétele.)

Társadalmi vállalkozás vezetője és a társadalmi vállalkozó lehet ugyanaz a személy, de ez nem minden esetben van így. Más meghatározása és jellemzői vannak egy társadalmi vállalkozónak és egy társadalmi vállalkozás vezetőjének. Nem minden társadalmi vállalkozást indít társadalmi vállalkozó, illetve nem minden társadalmi vállalkozó kezdeményezi szervezet alapítását. Jelen kutatásban társadalmi vállalkozások vezetőivel készítettünk interjúkat.

Nehéz az *entrepreneurship* angol szót magyarra fordítani. A disszertáció a *vállalkozói szellem* értelmében használja, azaz olyan vállalkozóként, aki a világ megváltoztatása érdekében vállalkozik. Társadalmi kihívások megoldására törekszik oly módon, ahogy azt korábban senki (vagy csak kevés entrepreneur) próbálta. Nem csupán ötlete van, hanem tesz is, tevékenysége az ötletének megvalósítására irányul.

Evolúció alatt fejlődési folyamatot, az évek múlásával alakuló változást ért a dolgozat. A szó sem mennyiségi, sem minőségi fejlődést nem jelent a disszertáció szövegében, csupán azt a változást veszi alapul, ami a környezeti, társadalmi történések hatására következik be. Valamelyest ahhoz a biológiai folyamathoz hasonló, amely szerint az élőlények közös őseiktől eltérő különbségei az egymást követő generációkban bekövetkezett módosulások nyomán

alakultak ki. Abban is hasonlít a biológiai evolúcióhoz, hogy a változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás az évek során olyan tulajdonságokat hoz létre, amely a túlélésüket eredményezi. Azonban a biológiai evolúciótól eltérően a szervezeti működés rövidebb életszakaszokban gondolkodik.

A gyógypedagógia-tudományi, fogyatékoságtudományi szóösszetétel az alábbiakon alapul.² A gyógypedagógia társadalomtudomány; multidiszciplináris jellegű, nevelési, oktatási, terápiás és rehabilitációs fókuszú tevékenység. Célja a sajátos nevelési igényű tanulók, fogyatékosággal élő személyek bio-pszicho-szociális keretben történő nevelése, oktatása, fejlesztése és támogatása által a sikeres társadalmi inklúzió feltételeinek megteremtése. Tevékenysége kiterjed a társadalom összes tagjára, a környezetre, a támogató eszközök és technológiák fejlesztésére és alkalmazásának támogatására. A fogyatékoságtudomány kritikai, interdiszciplináris társadalomtudomány, a fogyatékoságot mint társadalmi, kulturális, gazdasági és politikai jelenséget vizsgálja. Középpontjában a fogyatékosággal élő személyek támogatásában alkalmazott elméletek és gyakorlatok elemzése áll. Tevékenységével újraalkotja a fogyatékosággal kapcsolatos értelmezési kereteket, a jellemző társadalmi narratívákat és a rejtett hatalmi mechanizmusokat. Lényeges eleme a fogyatékosággal élő személyekkel közös, participatív működés. A fogyatékoságtudománynak nem célja a fogyatékosággal kapcsolatos területen maradni, sokkal inkább kilép politikai, ontológiai síkokra.

A szociális gazdaság, a szolidáris gazdaság valamint a szociális és szolidáris gazdaság tartalma ugyanaz, csupán a szóhasználat tér el országoként. Közös bennük, hogy olyan szervezetek összességét – egyesületek, szövetkezetek, alapítványok és társadalmi vállalkozások – jelentik, amelyek tevékenységét a társadalmi célok, a szolidaritás értékei, a tőkével szemben az ember elsőbbsége jellemzi, valamint, hogy kormányzásuk a legtöbb esetben demokratikus és részvételi alapú.

Végül említeni szükséges a nonprofit és a civil szervezet és tevékenység fogalmának szinonimaként való használatát. Egyik sem forprofit szervezet vagy tevékenység, vagyis nem elsődleges céljuk a profittermelés. Továbbá nem egyezik meg a forprofit szervezetek CSR (Corporate Social Responsibility, vállalati társadalmi felelősségvállalás) vagy ESG (Environment Social Government, környezeti, társadalmi, irányítási felelősségvállalás) tevékenységével.

² Fontos megemlíteni, hogy a disszertáció nem tárgyalja a két terület közti vitát, mindkettőben lát kapcsolódási lehetőséget.

1.2 Problémafelvetés

„Egyébként nagyon-nagyon érdekes a téma, tehát nagyon újszerű is, azt hisszük, hogy nem, de valójában igen.”

(22. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Változó, gyorsan változó világról beszélünk a dolgozat megírásakor, tudjuk, hogy a változás és az arra való reagálás szükségszerűsége nem most kezdődött. A fejlődő országokban tapasztalt éhezés, lakhatási nehézségek, elnyomás, az egészségügyi ellátás elérésének nehézsége vagy a kisebbségben lévő csoportok elszigetelődése akár a világ összes országában, az egyenlő esélyű hozzáférés hiánya, a diszkriminációs folyamatok nap mint nap olyan társadalmi kérdéseket vetnek fel, amelyek érzékelhetően nagy kihívást jelentenek, és amelyekre a válaszok nehezen érkeznek. Kérdésként vetődik fel: mivel, hogyan járulhat hozzá a társadalmi vállalkozások elterjedése a kihívásokra adandó válaszokhoz?

A disszertáció társadalomtudományi területet vizsgál: a társadalmat jellemző folyamatok, átrendeződések, a felelősen gondolkodó személyek és szervezetek vizsgálatán túl lényegesek a társadalom szerkezetét meghatározó intézmények, valamint ezen intézményeknek az ember és társadalom viszonyára gyakorolt hatása. Szűkebben véve, a kihívás egy olyan szervezeti keret szerepének megtalálása a társadalmi és gazdasági folyamatokban, amely a fent említett problémák megoldására törekszik.

Kutatásunkban választ keresünk arra is, hogy a területet formáló vállalkozók számára mennyire volt kíváncsú és mennyire elvárt napjainkban a konszenzuson alapuló és egyértelmű fogalomalkotás, valamint a jogi szabályozás. Úgy látjuk, hogy ezek e tevékenység elengedhetetlen feltételei. Ezen vállalkozások definíciója utáni kutakodás során ugyanakkor szembesültünk azzal, hogy Magyarországon nincs jogszabályi keret a társadalmi vállalkozások számára. A fogalomalkotásról való gondolkodás is csak a rendszerváltást követően indult meg, melyet a nemzetközi szervezetek (például NESsT és Ashoka) útmutatásai és a hazai kutatók megállapításai (G. Fekete et al., 2017; Kiss, 2018; Mihály, 2017; Tóth et al., 2011) is alakítottak.

Úgy véljük, hogy a témában további vizsgálatokra van szükség. Már az 1990-es évek végén, 2000-es évek elején érzékelhetővé vált az erre vonatkozó igény, sőt a tudományágak metszéspontjában elhelyezkedő akadémiai terület kialakítására irányuló elképzelés is megjelent

(Dana & Wright, 2009). Mivel a témával kevesen foglalkoznak Magyarországon, fontos, hogy a helyzet feltárása mellett a gyakorlatból is szerezzünk inputokat. A téma vizsgálata során tudatosan nem állítottam fel hipotéziseket, mert hiszem, hogy a hipotetikus-deduktív kutatás során általában elvesznek azok az eredmények, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az előre meghatározott feltevésekhez (Dana & Wright, 2009). A kutatás módszere interjú volt,³ amelyben a kérdéskörök kialakításakor az Európai Bizottság társadalmi vállalkozás definícióját,⁴ valamint a szakirodalom által megfogalmazottakat vettük alapul. A kérdések és az arra adott válaszok széles látószögű, holisztikus szemlélettel, az érintkező tudományterületek vonatkozásainak figyelembevételével készültek és kerültek elemzésre – a folyamat egészét kutatói nyitottságunk jellemezte.

Annak ellenére, hogy a társadalmi vállalkozással kapcsolatos tudományos kutatások iránti elvárás már három évtizede megjelent, és született is néhány dolgozat, a vállalkozások feltérképezése, intézményi legitimációja még napjainkban is feladatot jelent. Az e témában készülő tudományos munkáknak továbbra is célul kell kitűzniük olyan kutatások és tanulmányok elkészítését, amelyek feltárják a társadalmi vállalkozói tevékenység előzményeit és következményeit, valamint lehetővé tesznek statisztikai elemzéseket. Fontos lenne egy globális mérőeszköz létrehozása is annak érdekében, hogy betekintést lehessen kapni a társadalmi vállalkozói tevékenység elterjedtségébe az egyes országokban. További hozadéku lehetne azon feltételezés megerősítése/cáfolata – mivel ezen vállalkozások olyan tevékenységet folytatnak, amelyekre az államok, a civil társadalom vagy a szolgáltatói szektor ez idő szerint nem minden esetben képesek –, hogy a társadalmi vállalkozások nagyobb számban fordulnak elő azokon a területeken, ahol vagy komolyabb társadalmi igényekkel találkozunk vagy alacsonyabb szintű a civil társadalmi részvétel. A statisztikai adatok összehasonlításában – annak ellenére, hogy rendelkezésre áll az Európai Bizottság által meghatározott definíció – gondot jelenthet az is, hogy a különböző országokban a társadalmi vállalkozások értelmezése, értékelése valószínűleg eltérő (Lepoutre et al., 2013).

³ A kutatás során 41 interjút készítettünk, melyek révén igyekeztünk átfogó képet kapni és adni a társadalmi vállalkozások aktuális hazai állapotáról.

⁴ A Bizottság három dimenzió mentén határozza meg a társadalmi vállalkozást. „(1) Vállalkozói/gazdasági dimenzió: A társadalmi vállalkozások stabil és folyamatos gazdasági tevékenységet folytatnak, és ezért a vállalkozásokra jellemző tulajdonságokkal rendelkeznek. (2) Társadalmi dimenzió: A társadalmi dimenziót a cél és/vagy a szállított termékek határozzák meg. (3) Inkluzív kormányzás-tulajdonosi dimenzió: Az igények azonosításához és az érintett érdekelt felek bevonásához a megfelelő megoldások kialakításába a társadalmi vállalkozásnak sajátos tulajdonosi struktúrákra és irányítási modellekre van szükségük, amelyek célja, hogy különböző mértékben fokozzák a vállalkozás által érintett érdekelt felek részvételét. A társadalmi vállalkozások kifejezetten korlátozzák a nyereség felosztását, és vagyoni korlátozással rendelkeznek.” (European Commission, 2020, p. 158–160.)

2021 decemberében az Európai Bizottság *Emberközpontú gazdaság kiépítése: a szociális gazdaságra vonatkozó cselekvési terv* címmel közleményt adott ki. A 2021–2030-as időszakra vonatkozó cselekvési terv – melynek célja a szociális innováció generálása, a szociális gazdaság fejlődésének támogatása – megfogalmazza, hogy bizonyos területeken a szociális gazdaság hozzájárulhat a társadalmi igények és egyenlőtlenségek kezeléséhez (European Commission, 2021a). Ilyen terület lehet a foglalkoztatási ráta növelése a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak munkaerőpiaci integrálása révén, vagy a szegénység, a társadalmi kirekesztés kockázatának kitett személyek számának visszaesése. A társadalmi elvárások kezelésével az egyes országok a fenntartható fejlődési célok uniós és globális szintű megvalósításához is közelebb kerülhetnek, hiszen a szegénység csökkentése a fenntartható városok és közösségek fejlődésére is hatással van.

A társadalmi vállalkozásokról a kutatás idején (2020–2022) nem állt rendelkezésre magyarországi adatgyűjtésből származó pontos statisztika, emiatt nagyon nehezen meghatározható, milyen sokaságról beszélhetünk, mintahogy az is, hogy vajon a meglévő társadalmi vállalkozások száma nemzetközi összehasonlításban sok vagy kevés. A számbavételt nehezíti a pontos definíció hiánya, így az sem igazán egyértelmű, milyen szervezeteket sorolna az adatgyűjtés a társadalmi vállalkozás kategóriába. A Statista adatbázisban⁵ 21 piaci szektor (média, üzleti élet, pénzügy, politika és számos más terület) nemzetközi adataihoz lehet hozzáférni. Az adatbázis az alábbi – igen tág – fogalmat használja: „*A társadalmi vállalkozás olyan szervezet, amely bevételeinek növekedését és a profitszerzést ötvözi a környezet és az érdekelt felek széles hálózatának tiszteletben tartásával és támogatásának igényével.*”⁶

Már hét évtizede széles körben ismert a szektor, amelyet lehet nonprofitnak, szociális gazdaságnak vagy társadalmi vállalkozásnak hívni, s amely nem része sem a forprofit szférának, sem a közszolgáltatásnak. Ezen egyre nagyobb jelentőséggel bíró ágazat az erőforrások elosztásakor az állami szereplők gazdasági tevékenységéhez, a rászoruló személyek számára ingyenesen elérhető szolgáltatásaival az újraelosztáshoz, az állami hatóságok partnereiként a gazdaság szabályozásához kapcsolódik (Defourny, 2001). A hazai nonprofit szektor helyzetéről megjelenő kutatások (G. Fekete et al., 2017; KSH, 2020) arról számolnak be, hogy a nonprofit szervezetek hagyományos bevételi forrásai az elmúlt

⁵ A Statista egy globális adat- és üzleti információs platform, amely 170 iparág 22 500 forrásából származó, több mint 80 000 témára vonatkozó statisztikák, jelentések és meglátások széles körű gyűjteményét nyújtja. A 2007-ben Németországban alapított Statista a világban 13 helyszínen működik. (www.statista.com)

⁶ Az eredeti angol szöveg: *A social enterprise is an organization combining revenue growth and profit-making with the need to respect and support its environment and broad stakeholder network.* [Saját fordítás.]

évtizedben csökkentek, és gazdasági fenntarthatóságuk biztosítására alternatív utakat kellett keresniük. A társadalmi vállalkozás, mint működési forma, lehetséges keretet biztosít a hagyományos nonprofit és civil szervezetek számára egyrészt az állami forrásoktól való független működés, másrészt a bizonytalan adományozói, pályázati forrásoknál biztosabb, stabil és hosszútávon gazdasági fenntarthatóságot biztosító vállalkozói bevételek irányába.

A nonprofit szolgáltató szektorban működő szervezetek számára a fenntartható gazdasági működés forrása végül is – hacsak nem rendelkezik állandó adományozói csoporttal és/vagy stabil fizetőképes vásárlói vagy szolgáltatást igénybe vevői körrel – profitot termelő üzleti tevékenység működtetése. A társadalmi vállalkozások esetében a profit nem kerül elosztásra a tulajdonosok között, hanem azt a célt vagy beavatkozást finanszírozza, amelyet a szervezet missziójában, elköteleződésében határozott meg.

A kutatás a *társadalomtudomány* mellett *természettudományi* területet is érint, mivel olyan társadalmi vállalkozásokat is tanulmányoz, amelyek hatásukat a környezetvédelem, a biogazdálkodás területén kívánják elérni. Felvet *gazdaságtudományi* kérdéseket is, hiszen a társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amely profit, nyereség, pénzügyi tervezés, gazdasági fenntarthatóság nélkül nem értelmezhető.

Gosztonyi azon fontos megállapítását, hogy a hazai társadalmi vállalkozások történetéről és folyamatáról szóló narratívában fontos szerepük van maguknak az alkotóknak (Gosztonyi, 2022), jelen kutatás is figyelembe vette, így annak alapját a társadalmi vállalkozások vezetőinek elmondásai és tapasztalatai képezik.

1.3 Célkitűzés

A kutatás a magyarországi társadalmi vállalkozások evolúcióját – az elmúlt harminc év változásait – vizsgálja. A szakirodalom feldolgozása mellett olyan szervezetek elérhető dokumentumait és *vezetőivel* készített interjúkat elemzi, amelyek a vizsgálódás idején önmagukat társadalmi vállalkozásként definiálták. A kutatás célja a különböző korszakokban alapított szervezetek összehasonlításával egyfajta evolúciós vonal felrajzolása.

A kutatás kiegészül a társadalmi vállalkozások területével kapcsolatba hozható *szakértői interjúk* feldolgozásával és értékelésével. A *szakirodalom* áttekintése a téma elméleti megalapozásán túl azt a célt szolgálja, hogy kontextusba helyezze e területet, valamint az, hogy lássa és láttassa a korábbi kutatások és a saját kutatásom közötti hasonlóságokat és különbségeket. A szakirodalom ilyen kezelésére nem tekinthető teljeskörű szakirodalom-

áttekintő munkának, sokkal inkább bevezetőként szolgál az empirikus kutatáshoz (Kraus et al., 2020). A szakirodalomfeldolgozás kulcsszavai az alábbiak voltak: társadalmi vállalkozás, társadalmi vállalkozó, társadalmi kihívás, szociális gazdaság, szociális szolgáltatás.

Az evolúciós folyamat bemutatásán túl további célunk a hazai társadalmi vállalkozásokra jellemző tulajdonságok bemutatása (fogalomhasználat, szervezeti keret, működési mechanizmus, gazdasági fenntarthatóság), a szociális szolgáltatás és a társadalmi vállalkozás között határvonalak megrajzolása és annak feltárása, hogy a szolgáltató szektor miért nem élt igazán napjainkra a társadalmi vállalkozási forma, mint működési mechanizmus lehetőségével.

A kutatás fő kérdése, hogy az evolúciós jellemzők bemutatása mentén milyen javaslatok fogalmazhatók meg a társadalmi vállalkozások magyarországi elterjedése érdekében. A kérdés megválaszolásához látnunk kell az elmúlt harminc év változásait, a hazai definíciós dilemmákat, a gazdasági fenntarthatóság kihívásait is.

A kutatásnak nem célja, hogy elméletalkotó tevékenységet végezzen; az elméletet mint szemléleti megközelítést alkalmazza a kutatás tervezési szakaszában, lebonyolításában és a következtetések megfogalmazásában.

2 A kutatás diszciplináris kerete

„A különböző magyarázatok vagy elméletek mélyén ott húzódnak a paradigmák – azok az alapvető modellek vagy vonatkozási keretek, amelyek segítségével megfigyeléseinket és okfejtéseinket szervezzük.”
(Babbie, 2008, p. 44.)

Minden kutatásnak van(nak) elméleti kerete(i), amely(ek) a tervezésben, a végrehajtásban, az értékelésben egyaránt vezeti(k) a kutatót. Miután a társadalmi vállalkozások kutatása nem nyúlik vissza a régmúltba, az ezzel foglalkozók a meglévő elméleti keretek „kölcsonzésével” tudnak csak dolgozni – úgy, hogy azokat változtatás nélkül vagy a kutatás során tapasztaltakkal kiegészítve alkalmaztuk.

Haugh szerint, más tudományterületekhez hasonlóan, a kutatók a társadalmi vállalkozások vizsgálata során a különböző tudományágak területén bevált szervezeti és menedzsment elméletekre támaszkodnak, vizsgálódásuk az antropológia, a közgazdaságtan, a pszichológia és a szociológia elméleti perspektíváira épül. Az elmélet jelentőségét tárgyaló tanulmányában kifejti, hogy

- az *intézményelméleti* (institutional theory) megközelítés alapul szolgálhat a társadalmi vállalkozások szervezeti és vezetési komplexitása és/vagy a társadalmi vállalkozások kontextusa elemzésében;
- a *struktúra-elmélet* (structuration theory) a társadalmi vállalkozások esetében a társadalmi felépítmény vizsgálatához nyújt háttérrel;
- az üzleti rész elemzéséhez a *számvitel*, a *vezetés*, a *marketing* és a *vállalatirányítás* területei kölcsönöznek elméleteket;
- a *hálózatelméletek* (network theory) a társadalmi vállalkozások finanszírozásának vizsgálatát segítik.

A szerző a társadalmi vállalkozások területén feladatként határozza meg az elmélet-fejlesztést, továbbá az elméleti háttér és a társadalmi vállalkozások gyakorlata közötti kapcsolat megfelelő kommunikálását (Haugh, 2012). Ebből kutatásunk az elméleti háttér és a gyakorlat közötti kapcsolat erősítésére törekszik.

Mint az a bevezetőben is hangsúlyoztuk, jelen kutatás a közgazdaságtan és társadalomtudományok közös mezsgyéjén készült, elemei érintik a szociológia, a szociálpolitika, a gyógypedagógia-tudomány, a fogyatékoságtudomány, a szociális

szolgáltatások, a vállalkozástan és a vezetés területeit. A kutatás ennek megfelelően egyszerre multidiszciplináris, mivel több tudományterület tudásából merít; interdiszciplináris, mivel átlépi a tudományterületek határait, és transzdiszciplináris, mivel egyik fő célja a tudományterületeket átívelő új tudás létrehozása.

A diszciplináris keret meghatározásának kérdését és a tudományterületek sokszínűségét a társadalmi vállalkozások területén jól érzékelteti, amit Macleod és Chamberlain az ausztráliai Griffith Egyetem programjának újrapozicionálásáról (2007–2008) írnak. Eszerint felmerül, hogy az új program reagáljon a hallgatók igényeire, akik karrierjük során változást akarnak elérni, és problémákat kívánnak kreatív módon megoldani. Tulajdonképpen ez azt jelenti, hogy társadalmi vállalkozóvá szeretnének válni? Kiemelik a szerzők, hogy a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos tematikák kidolgozásában feladat a fogalmi hiányosság megoldása és a terület interdiszciplinaritásának átgondolása, továbbá, hogy figyelemmel kell lenni az egyes tudományterületek alaptéziseire, a diszciplinákon átívelő tudásokra és gyakorlatokra. Hangsúlyozzák a társadalmi igazságosság, az emberi jogok, az etikus viselkedés, a szociálpolitikai fejlesztések, a kulturális tudatosság, a világgközösség és a környezetvédelem, valamint a harmadik szektor területeinek szerepét (MacLeod & Chamberlain, 2012).

Kutatóként hiszünk abban, hogy a tudományterületek átjárhatóak, és jelentős hozadéka van, ha holisztikus szemléletben közelítjük meg a kutatási kérdéseket, különösen amikor társadalmi kihívásokra keresünk megoldásokat. Kutatói érdeklődésünk és értékrendünk alapja a gyógypedagógia-tudományi és fogyatékoságtudományi megközelítés emberi jogi aspektusa, amely tükrözi az igényt a befogadó társadalmakban az egyenlőtlenségek csökkentésére. Ez a megközelítés lehetőséget ad arra, hogy tudományos munkánk során figyelembe vegyük a különböző társadalmi csoportok közötti hatalmi dinamikákat, az egyenlő esélyű hozzáférés és az önrendelkezés jogának érvényesülését.

2.1 A „Barkácsolás-koncepció”

A kutatás tervezése és megvalósítása során használt „Barkácsolás-koncepció/módszertan” (Bricolage – továbbiakban bricolage-módszertan/kutatás, ahol a kutató, a bricoleur) pókhálószerűen vonja be és hangolja össze a különböző diszciplináris kereteket. Ahogy a sokszínűség érték az oktatáspolitikai palettáján és az egyik meghatározó elem az inkluzív

szemlélet terén (Halász, 2013), jelen kutatásban is értéként tekintünk a sokoldalúságra, az egymásra hangolódni képes megközelítésekre.

A fogalom első meghatározása Denzin és Lincoln nevéhez köthető, miszerint a bricolage-módszertan kritikai, több szempontú, több elméleti és módszertani megközelítés együttesének tekinthető, és komplexebb annál, mintha csupán eklektikus megközelítés lenne (Denzin & Lincoln, 2005). A koncepció elődjének Levi-Strauss értelemezése tekinthető, miszerint a bricolage-kutatás tervezésekor a bricoleur készen kapott eszközöket és anyagokat használ ugyan, de a termék a saját keze munkája (Levi-Strauss, 1996). A kvalitatív kutatásokban a bricolage metafora kifejezetten az eklektikusság, az emergens tervezés, a rugalmasság és a pluralitás fogalmain alapuló módszertani gyakorlatokat jelöli, továbbá azokat a megközelítéseket, amelyek a jelenségeket több, néha egymással versengő elméleti és módszertani nézőpontból vizsgálják. A Levi-Strauss általi bricolage-metafora korai használata a strukturalista megközelítés része volt, és bár attól később eltávolodott, nagy hatást gyakorolt a posztstrukturalista kutatókra (Rogers, 2012).

Denzin és Lincoln a kvalitatív kutatások evolúcióját az 1900-as évektől vizsgálva azt látta, hogy a hagyományos kvalitatív kutatás pozitivista racionalitásokra épült, majd a későbbi kutatások interpretáló, posztpozitivist, posztkoloniális, posztmodern, konstruktivist és posztstrukturalista megközelítéseken alapultak. Ez a paradigmaváltás a „post”-diskurzusok felé a kutatókat a kutatások komplex dimenziói irányába történő elköteleződéshez vezette, és – ennek eredményeképpen – olyan gyakorlatok alkalmazásához, amelyek a bricoleur sokoldalú munkáját tükrözik. A szerzők a bricoleur kutatónak öt típusát – interpretáló, módszertani, elméleti, politikai és narratív – különböztetik meg (Denzin & Lincoln, 2005).⁷

Kincheloe a koncepciót az alábbi szempontokkal egészítette ki: a kutatás tárgyát a mindenkori valóság/világ komplexitását elfogadva nem lehet önmagában vizsgálni. Fontosak annak kapcsolódásai, beágyazottságai is; továbbá felhívja a figyelmet a részvételi (emancipatory) kutatási megközelítésre, amely a kritikai, interdiszciplináris, posztmodern, posztstrukturalista, episztemológiai racionalitásokon alapul. Ebben a kontextusban a bricoleur nemcsak arra törekszik, hogy komplex megértést alakítson ki egy jelenségről, hanem arra is, hogy felszámolja a hatalmi egyenlőtlenségeket, a társadalmi igazságtalanságot, a marginalizálódást és az elnyomást, amelyet a hagyományos jelentésalkotási gyakorlatok néha elkövetnek. Kincheloe kritikai konstruktivist álláspontot képvisel, amely szerint minden tudás

⁷ Magunkat az interpretáló típusba soroljuk, a kutatásra interaktív folyamatként tekintünk, amelyet a saját személyes történetek, szakmai pályafutásuk, valamint a környezetünkben élő emberek, interjúalanyok történetei, tapasztalatai formáltak.

kontextualizált térben jön létre; a tudás időben és kulturálisan szituált. E komplexitás tiszteletben tartása érdekében azt javasolja, hogy a bricoleur olyan folyamatot fogadjon el, amelyben a vizsgálat tárgyainak komplex ontológiai és episztemológiai láthatósági fejlődése valósul meg. Az eljárást szimbiotikus hermeneutikának nevezi. A bricoleurök azt keresik, hogy a jelenségek hogyan kapcsolódnak össze más jelenségekkel, és hogy épülnek fel társadalmilag a kultúra, az intézmények és a történelmi kontextusok közötti párbeszédben. Kincheloe álláspontja, hogy a kutatásokban az igazi bricoleurt a szemlélete arra kötelezi, hogy azokat a csoportokat is bevonja kutatásába, amelyek marginalizált, kirekesztett helyzetben vannak, tudásuk és tapasztalatuk a dominánsan kutatott narratívák mellett nem kerül meghallgatásra (Kincheloe et al., 2011; Rogers, 2012).

A bricolage a jelen kutatás diszciplináris kereteit: a gyógypedagógia-tudományi, fogyatékoságtudományi megközelítést, az erényetikai paradigmát, a szociális és szolidáris gazdaság intézményelméleti és a strukturalista megközelítését eszközként hangolja össze.



1. ábra - A kutatás diszciplináris keretei. Saját készítésű ábra.

2.2 Gyógypedagógia-tudományi és fogyatékoságtudományi megközelítés

Mind a gyógypedagógia-tudományi és a fogyatékoságtudományi megközelítés szorosan kapcsolódik a társadalmi vállalkozásokhoz, különösen azokhoz, amelyek célja a hátrányos helyzetű csoportokhoz tartozó személyek támogatása a társadalmi részvételben. A társadalmi inklúzió az élet minden területére vonatkozik, így nem lehet egy életkorra vagy egy szektorra

gondolni, ahogyan a társadalmi vállalkozások is széles körben keresnek válaszokat társadalmi kihívásokra.

Jelen kutatásunk a gyógypedagógia-tudományi⁸ és a fogyatékoságtudományi megközelítés metszetében helyezkedik el úgy, hogy a fogyatékoságot társadalmi, kulturális és politikai kérdésként határozza meg (Goodley, 2019). Zászkaliczky úgy fogalmaz, hogy a gyógypedagógia a fogyatékoság tudománya (Zászkaliczky, 2014).

A gyógypedagógia gyökerei Magyarországon a 19. század végéig nyúlnak vissza. Tóth a hazai gyógypedagógia úttörője alapelveként fogalmazta meg, hogy a fogyatékos gyermekek nevelése, oktatása terén az egyénre szabott támogatás és a szociális kompetenciák fejlesztése mellett a részvétel, a hozzáférhetőség, a társadalmi inklúzió legyen a mindenkori cél. Tóth a *Magyar Gyógypedagógia* folyóirat 1934. évi 4–6. számában az egyén és a társadalom viszonyáról értekezik, ahol megjeleníti a hosszútávon gondolkodást, a gyógypedagógiai tevékenység egyénre gyakorolt befolyását, ami majd társadalmi és gazdasági területeken éri el hatását (Tóth, 1934). Különösen jelentős, hogy lassan már száz évvel az ENSZ-egyezmény kihirdetése előtt Tóth behozta a gyógypedagógia gondolkodásba a társadalmi participáció szempontját az *Általános gyógypedagógia* című kötetével, amelyiknek egyik fő fejezete: *A fogyatékoságügyi társadalompolitika fogalma* (Tóth, 1933).

A társadalmi vállalkozásokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy célcsoportja direkt vagy indirekt módon a társadalom marginalizált, hátrányos helyzetben lévő, a társadalmi részvételben akadályozott tagjai. Ez a helyzet nem állandó állapot, számos esetben átmeneti, vagy egy folyamat során alakul ki. Minden személy életében lehet(nek) olyan pont(ok), amely(ek) időleges vagy állandósult támogatást igényel(nek). (Nem kell többre, vagy annál különlegesebb helyzetre sem gondolni, mint hogy gyermekként, kisgyermekes anyaként, gyermekét egyedül nevelő szülőként vagy idős emberként a társadalmi folyamatok, döntések részesei szeretnének lenni.) A társadalom tagjainak, intézményrendszerének látnia kell és szembe kell néznie azzal, mennyire sokszínű az a sokaság, amely a társadalmat vagy akár csak annak közösségeit alkotja; és hogy a részvétel lehetőségét mindenki számára egyéni megoldásokkal lehet és kell biztosítani. Ahogyan azt Mesterházi állítja, a gyógypedagógia-

⁸ A fogalmat Mesterházi és Zászkaliczky használja. Mesterházi az Országos Neveléstudományi Konferencián (Budapest, 2003. október 9–11.) az *európai tanulási tér és a magyar neveléstudomány* című előadásában és annak publikációjában kifejti, hogy a „gyógypedagógia-tudomány kialakulásának és fejlődésének kutatása több évtizede folyik a gyógypedagógus-képzéssel és a gyógypedagógia-tudományos művelésével foglalkozó hazai és külföldi felsőoktatási intézményekben vagy egyéb kutatóhelyeken” (Gordosné Sz. A., 2004, p. 81.). Zászkaliczky a *Tudományos vitáink természetrajzához* publikációjában említi (Zászkaliczky, 2009).

tudomány egy folyamatosan változó embertudomány, amely reflektál az egyéni igényekre, valamint épít az egyetemes tervezés és az egyenlő esélyű hozzáférés alapelveire. Tevékenységében nevelési, terápiás és rehabilitációs fókuszú, együttműködik és erősen kapcsolódik a határtudományokhoz (Mesterházi, 2000).

A társadalmi vállalkozások tehát a gyógypedagógia-tudomány és a fogyatékoságtudomány szempontjából is fontos szereplők lehetnek abban, hogy a fogyatékosággal élő személyek ne csak passzív kedvezményezettek legyenek, hanem aktív résztvevők és formálói is a társadalomnak. A gyógypedagógia különösen hasznos eszközöket nyújthat e vállalkozások számára a munkahelyi környezet inkluzív kialakításához, valamint a munkavállalók egyéni igényeinek és képességeinek megfelelő fejlesztési programok kidolgozásához.

2006-ban az ENSZ megalkotta a *Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló egyezményt és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív jegyzőkönyvet*, amit Magyarország 2007-ben ratifikált és jogrendjében kihirdetett.⁹ Az egyezmény az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata bázisán erősíti meg valamennyi ember hátrányos megkülönböztetés nélküli alapvető jogait, továbbá kifejezett törekvést fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy a fogyatékoságügy a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó stratégiák szerves részét képezze. Kötelezővé kívánja tenni a fogyatékosággal élő személyek aktív bevonását a szolgáltatások szervezésétől a politikai döntéshozatali mechanizmusokig. Ehhez és a fogyatékoságtudományi megközelítéshez erősen illeszkedő szempontot vet fel Gosztanyi, aki tapasztalati szakértőként úgy véli, hogy a társadalmi vállalkozások célcsoportjának tagjai a tervezés és megvalósítás folyamatában bizonyosan máshova helyeznék a hangsúlyokat. Ők azok, akik aktív alakítói kell, hogy legyenek az eseményeknek, és ők azok, akik képesek hitelesen átadni az innovációk eredményeit, kérdéseit és hatásait. A Gosztanyi által bemutatott és képviselt társadalmi vállalkozás a fogyatékoságtudományi megközelítésnek megfelelően már a vállalkozás tervezésének folyamatába is aktív szereplőként vonja be az érintett társadalmi csoport tagjait, akik majd a vállalkozás vezetői lesznek (Gosztanyi, 2022).

A fogyatékoságtudományi megközelítés meghatározó tézise a participáció, az érintett csoportok képviselőinek bevonása a folyamatok minden szakaszába. A gazdálkodás területén az alternatív vállalkozások közös vonásaként tünteti fel Pataki és Radácsi az érintett-alapú gazdálkodást, mint vállalatvezetési gyakorlatot. A szerzők a stakeholder-kapitalizmus fogalmát alkalmazzák, amellyel jelzik, hogy a vállalkozás bevonja a természeti környezetet, a

⁹ 2007. évi XCII. Törvény a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív jegyzőkönyv kihirdetéséről

fogyasztókat, a befektetőket és tulajdonosokat, alkalmazottakat, szállítókat, üzleti partnereket és a közösségeket (Pataki & Radácsi, 2000). O'Toole írásában seligmanizmusnak nevezi azt a filozófiát, amely szerint az üzlet kizárólagos felelőssége a nyereség maximálása a részvényesek érdekében, és állítja, hogy mindig volt, van és lesz egy másik, ellentétes elmélet, amelyet felvilágosult kapitalizmusnak nevez, melynek célja a rendszer „kirekesztő” hajlamainak lefaragása (O'Toole, 2000).

A fogyatékoságtudomány egyik alapvető kérdése az elnyomás, a függőség a kormányzati politikáktól, ami a fogyatékosággal élő embereket kirekeszti a társadalmi folyamatokból, megakadályozza részvételüket, alulreprezentáltak lesznek számos területen, nem kapnak egyenlő esélyt az emberi, gazdasági és társadalmi tőkéhez való hozzáféréshez (Goodley, 2019). A társadalmi vállalkozások területe láthatóvá teszi a társadalmi kihívásokat és a kirekesztett, hátrányos helyzetű csoportok tagjait, miközben lehetőséget biztosítanak a társadalmi részvételre különböző szektorokban és tevékenységeken keresztül, mint például az oktatáshoz való hozzáférés, a mentális egészség támogatása által a közösséghez tartozás, vagy a nyílt munkaerőpiaci munkavégzés lehetősége. Goodley a fogyatékoságtudomány legfontosabb lépésének tekinti azt, hogy az egyéntől elmozdulunk a társadalomig (Goodley, 2019).

A fogyatékoságtudomány és a társadalmi vállalkozások elméleti háttérének közös metszete az inter-és transzdiszciplinaritás. A fogyatékoságtudomány Garland-Thomson meghatározása szerint az elméletek, pedagógiák és gyakorlatok mátrixa, célja a tudományterületek összefogása és a tudományterületek közötti határok lebontása (Garland-Thomson, 2002). A társadalmi vállalkozások területe kitekint a kritikai fogyatékoságtudomány területére, mivel nem csupán a fogyatékosággal élő személyek csoportjára koncentrál, hanem figyelemmel van egyéb társadalmi hátrányok, kihívások kezelésére, illetve látja azok interszekcionális hatásait (Goodley, 2019; Könczei & Hernádi, 2015). A fogyatékoságtudomány és a társadalmi vállalkozások területe egyaránt rálát a nemzeti és nemzetközi gazdasági ökoszisztémákra és azok hatásaira (Goodley, 2019).

Krátki disszertációjában több kutatásból idézi a társadalmi vállalkozások formáit, ahol megjeleníti a társadalmi vállalkozások azon csoportját – WISE, Work Integration Social Enterprises –, amelyek hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásával foglalkoznak, valamilyen terméket állítanak elő és piaci bevételük annak értékesítéséből származik (Krátki, 2022). Csillag és munkatársai publikációjukban hangsúlyozzák, hogy a fogyatékosággal élő személyek munkaerőpiaci részvétel tekintetében sokszor kirekesztett helyzetben vannak, kevesebb lehetőséget kapnak, illetve az épségista társadalmi sztereotípiák gátolják a munkaerőpiaci integrációt. Lehetőségnek tartják a kritikai fogyatékoságtudomány kerete

mentén a vállalati gyakorlatok (ahova jelen disszertáció a társadalmi vállalkozásokat sorolja) vizsgálatát a foglalkoztatási struktúrák és a befogadó szervezetté válás tekintetében (Csillag et al., 2021).

2.3 A szociális gazdaság strukturalista és intézményelméleti megközelítése

Jelen kutatás a fogyatékoságtudományi és erényetikai paradigma mellett a szociális és szolidáris gazdasági (SSE – Social and Solidarity Economy) megközelítést is diszciplináris keretének tekinti. A szociális és szolidáris gazdasági modellben a középpontban, a közjóra és a jó életre való törekvés céljának fókuszában az ember áll. Ez a modell olyan értékeken és elveken alapul, amelyek az embereket és a szervezeteket ösztönzik, hogy valamilyen társadalmi missziójuk legyen. Szereplői lehetnek a civil társadalom stakeholderei, akik elsősorban szükségletek kielégítésére törekszenek, ugyanakkor a modell a forprofit vagy állami kezdeményezésekben is fellelhető (Quiroz-Niño & Murga-Menoyo, 2017).

A szociális és szolidáris gazdaság intézményei és szervezetei a gazdasági folyamatok szereplőiként fontos szerepet játszanak – többek között – a megélhetés és a munkahelyteremtés előmozdításában és a szegénység elleni küzdelemben. A terület intézményrendszere a 19. században a szegénység növekedése okán jött létre, majd a 21. századra a tovább erősödő társadalmi kihívások (munkanélküliség, migráció, környezetszennyezés, klímaváltozás stb.) miatt a gazdaság meghatározó szereplőjévé vált, alternatív megoldásokat nyújtva a nehézségek kezelésére. Európában elterjedtebb a szociális gazdaság kifejezés, ahova a szakértők a társadalmi vállalkozások tevékenységét sorolják (G. Fekete et al., 2018). A szociális gazdaság vállalkozásai foglalkoztatási forrást kínálnak a globális munkanélküliség és az alulfoglalkoztatottság problémájára, és céljuk markáns társadalmi hatás elérése e területen.

A gazdasági folyamatokat alakító vállalkozások mindegyike értéket próbál teremteni. Ez az érték lehet felhalmozott árukészlet, tőke vagy környezeti, társadalmi hatás. A gazdasági válságok, a szegénység, az ökológiai kihívások és a növekvő társadalmi egyenlőtlenségek mind egy humanitáriusabb, inkluzívabb és fenntarthatóbb gazdaságra való törekvést tűztek napirendre. Olyan gazdasági modell kidolgozása szükséges, amely környezetbarát, gazdaságilag életképes és lehetőséget ad az egyenlőtlenségek megszüntetésére, továbbá olyan gyártási technológiákat használ, amelyek fenntarthatósági elveken alapulnak. A szociális gazdasági és vállalkozási modellek a profit maximalizálásával szemben előnyben részesítik a társadalom tagjainál jelentkező gazdasági és társadalmi előnyök létrehozását. A klasszikus

közgazdasági iskola értelmezése szerint a fejlesztés megvalósítható új beruházással, termeléssel, fogyasztással, amelyek a vagyon növekedését biztosítják. A különböző fejlesztésparadigmák között az egyik a fenntartható fejlődés-paradigma, amely a mindenkori szükségletekre reagálva nyújt lehetőséget a jövő generáció igényeinek kielégítésére. A fenntartható fejlődés – egyes kutatók szerint a fenntartható fejlődés nem valósítható meg¹⁰ – olyan folyamat, amelyben az erőforrások felhasználása, a technológiai fejlesztés, a beruházás irányultsága és a szervezeti változás összhangban van a jelen és a jövő kihívásaival. A fenntartható és inkluzív fejlődésparadigmában már láthatóvá vált, hogy a kapitalista gazdaságon belül a *harmadik szektor* ösztönzése érdekében fenntartható, inkluzív és humánus gazdasági modellre van szükség (Celik, 2018).

Az értékteremtésnek a társadalmi vállalkozások esetében kiemelt jelentősége van. A társadalmi érték öt fontos jellemzője, hogy (1) szubjektív, valós élettapasztalaton alapszik, (2) az érdekelt felek között kerül meghatározásra, (3) a kereskedelmi értékhez hasonlóan változhat és újra lehet értékelni, (4) olyan egymással nem hasonlítható elemeket foglal magában, amelyek nem határozhatók meg könnyen mérőszámok formájában, (5) és végül nem határolható el a társadalmi tevékenységtől (Young, 2006). Ennek megfelelően a profit a társadalmi vállalkozások esetében nem kizárólag pénzben mérhető, hanem társadalmi hatásban; az üzleti, vállalkozási eszközök és a gyakorlat ezeknél a nem profitorientált vállalatoknál a hosszútávú változás, változtatás szolgáltatában állnak. A vállalkozások esetében megjelenő pénzügyi szükséglet és a piaci lehetőségek alakítják a gazdasági értékteremtést, amelyet saját üzleti modellen keresztül valósítanak meg. Végeredményként az üzlet és a misszió DNS spirálhoz hasonlóan fonódik össze, bár az egyes szálak a társadalmi vállalkozás esetében nem mindig egyenlő súllyal vannak jelen.

Publikációjában Alter állítja, hogy a társadalmi vállalkozások összes modellje három fő archetipikus kategóriába illeszkedik, és ezek alapja a társadalmi küldetés és az üzleti tevékenység közötti integráció szintje. Ennek megfelelően létezik: beágyazott (embedded), integrált (integrated) és külső (external) társadalmi vállalkozás (Alter, 2006).

A gazdaság három ágazatának – közszféra, magánszféra, szociális és szolidáris gazdaság – sajátosságait az alábbi ábra mutatja, amelyben a szociális és szolidáris gazdaság jellemzői jól megmutatkoznak.

¹⁰ Lásd Pogátsa (2023). Fenntartható gazdaság vagy társadalmi összeomlás.

	Közsféra	Magánszféra	Szociális és szolidáris gazdaság
Domináns szereplők	Állam	Piac	Közösség
Racionalitás	Elosztó	Versenyző	Kooperatív
A kapcsolat alapja	Tekintély	Csere	Szolidaritás, kölcsönösség
Vezetés elve	Ellenőrzés	Szabadság	Résztétel
Értékteremtés	Közjavak	Gazdagságteremtés	Vegyes értékek (társadalmi, ökológiai, erkölcsi és gazdasági)

2. ábra – A gazdaság három ágazatának ideatípusos felépítése¹¹

A *strukturális megközelítés* a szociális és szolidáris gazdaság keretén belül a gazdasági folyamatokban a szerep- és felelősségvállaló meghatározására fókuszál. A kormányzatok a gazdasági folyamatok döntő szereplői,¹² azonban ez a szerep az egyes országokban nagyon különböző. Az Amerikai Egyesült Államokat például a vegyes gazdaság (mixed economy) jellemzi, amiben a gazdasági tevékenységek nagy részét privát szervezetek végzik, és a kormányzat szabályozások, adók és támogatások révén alakítja a magánszektor működését.

¹¹ Forrás: UNRISD, 2014.

¹² A kormányzat gazdasági szerepe a 18. század merkantilista – jelentős mértékű állami beavatkozás – szemléletétől a 19. századra elmozdult a laissez faire elmélet irányába, amikor a kormányzat magára hagyta a magánszektor, nem szabályozta vagy kontrollálta azt, vallja, hogy a szabad verseny a társadalom érdekeit szolgálja. A 19. századra súlyosbodó jövedelmi egyenlőtlenségek, a munkanélküliség hatására olyan elméletek születtek, amelyek javasolták a társadalmak újrászerveződését, minthogy a társadalmi kihívások fő okának a tőke magántulajdonát tartották. Az állami és/vagy a magánszektoron túl lehetőséget láttak az egyének csoportosulásaiban, akik a közös érdekek mentén együttműködnek.

Ezzel ellentétben a volt szocialista országokban a legtöbb gazdasági tevékenységet a kormányzat vállalja fel. Nyugat-Európában is jelentős állami szerepvállalás tapasztalható a gazdasági folyamatokban. Ezt mutatják azok az országok is, ahol az 1980-as években privatizációs hullám zajlott le, ám ennek ellenére a kormányzatok gazdasági szerepe jelentős maradt. Az állami szereplők gazdasági tevékenységét befolyásolják az állampolgároknak az oktatás, az egészségügyi és szociális szolgáltatások, valamint a közszolgáltatások támogatása iránti elvárásai az adók befizetése nyomán (Stiglitz & Rosengard, 2015).

Az ENSZ 2030 Agenda 17 fenntartható fejlesztési célt fogalmaz meg, amelyek elérése új gazdaságszervezési módokat igényel (United Nations, 2015). A jelenleg uralkodó gazdasági rendszerek – amelyek maguk is nagyon sérülékenyek – a természet pusztulását, az éghajlatváltozást, az erőforrások kimerülését és a társadalmi igazságtalanság különböző formáit okozzák. A fejlesztések területén mélyreható változások szükségesek, azok pedig csak innovatív társadalmi gondolkodás által érhetők el. Társadalmi-gazdasági szempontból a társadalmi vállalkozói szektor megerősödésére van szükség, arra, hogy reziliens vállalkozások jöjjenek létre, és hozzájáruljanak az egészséges ökoszisztémák fenntartásához, a társadalmi igazságosság előmozdításához (Quiroz-Niño & Murga-Menoyo, 2017). Strukturalista megközelítésben a társadalmi vállalkozások bizonyos tekintetben állami feladatokat vállalnak át, illetve az adott feladatokra alternatív válaszokat nyújtanak.

A piac és a gazdasági folyamatok alakítói az intézmények, intézményrendszerek, szervezetek, társaságok is. Az intézményekre, mint elemzési egységekre tekintve a legtöbbet alkalmazott elmélet az *intézményelméleti megközelítés*. Az intézményelméletet a szervezetelemzés vezető szempontjaként ismerik el. Használatával feltárható, miért vannak meghatározó mintázatok a szervezetek változásaiban, valamint széleskörűen alkalmas arra is, hogy segítsen értelmezni a szervezetek közötti hasonlóságok és különbségek alapjait, a struktúra és a működés közötti kapcsolatot, a szimbólumok szerepét a társadalmi életben, az eszmék és az érdekek közötti összefüggéseket.

Az intézményelmélet a szervezetek sokszínű és differenciált világát tételezi fel. DiMaggio és Powell utal arra, hogy egyes szerzők fontosnak tartják az intézmények közötti hasonlóságok és eltérések vizsgálatát, a szervezeti változások megértését, a folyamatok időbeli egymásra épülésének feltárását, valamint a szervezeti jellemzőknek a társadalmi struktúra egészére gyakorolt hatásainak elemzését (DiMaggio & Powell, 1983). Az intézményelmélet a társadalmi struktúra mélyebb és rugalmasabb aspektusait is figyelembe veszi, így a kutatók termékenyen alkalmazzák nemzetállamok sajátosságainak és dinamikájának vizsgálatára (Scott, 2005).

A szervezetek evolúciójával, beágyazódásával, a környezettel való kölcsönhatással kapcsolatban DiMaggio és Powell (1983) úgy látja, hogy a szervezeti formák és működések életciklusuk kezdeti szakaszában jelentős sokféleséget mutatnak, majd – amint a szervezet és annak működése megalapozottá válik – egyre erősödő homogenitásuk figyelhető meg. Az egymástól eltérő szervezetek generálják az őket körülvevő szervezeti mező kialakulását és strukturálódását, amihez az újonnan belépők általában alkalmazkodnak (DiMaggio & Powell, 1983).

A szociális és szolidáris gazdaság megközelítéséhez illeszkedik Polányi leghíresebb hozzájárulása a társadalmi gondolkodáshoz a „*beágyazottság*” fogalmának bevezetésével. A tudós szerint a közgazdasági gondolkodás azon a koncepción nyugszik, hogy a gazdaság a piacok egymásba fonódó rendszereként az ármechanizmuson keresztül igazítja a keresletet és a kínálatot. Állítja továbbá, hogy e koncepció olyankor is megállja a helyét, amikor a piaci kudarcok leküzdéséhez a kormányzatra, mint az integrált piacokat kiegyenlítő rendszer segítségére is szükség van – és ezt a közgazdászok is elismerik. A beágyazottság kifejezés Polányi számára azt fejezi ki, hogy a gazdaság nem autonóm, ahogyan a közgazdasági elméletek szerint lennie kellene, hanem a politikának, a vallásnak és a társadalmi kapcsolatoknak van alárendelve. Ebből azt a következtetést vonja le, hogy a gazdasági rendszer piaci általi irányítása elsőprő következményekkel jár a társadalom egész szerveződésére nézve: a társadalmi viszonyok ágyazódnak be a gazdasági rendszerbe ahelyett, hogy a gazdaság ágyazódna be a társadalmi viszonyokba (Polányi, 1944).

2.4 Az erényetikai paradigma¹³

A társadalmi vállalkozások rendszere és kerete emberközpontúbb gazdaságot és társadalmat, az állami és piaci működés alternatíváját megjelenítő, társadalmi és gazdasági célokat egyaránt felmutató kezdeményezéseket (Kiss & Mihály, 2020) láttat. Az erényetikai paradigmában hasonló etikai tartalom jelenik meg.

A profitszerzésre koncentráló neoliberális közgazdasági iskolától eltérő, emberközpontú paradigmára épülő közgazdaságtan kiépítésére hívja fel a figyelmet Baritz. Ő azt állítja, hogy „*lehet gazdálkodni erényetikai paradigmában*” (Baritz, 2016, p. 17.). Szerinte olyan gazdasági rendszert kell teremteni, amelyben a válságok hatásai optimalizálhatók, s amelyben a profit

¹³ A fogalmat Bruni és Zamagni terminológiája nyomán használja Baritz (Baritz, 2016).

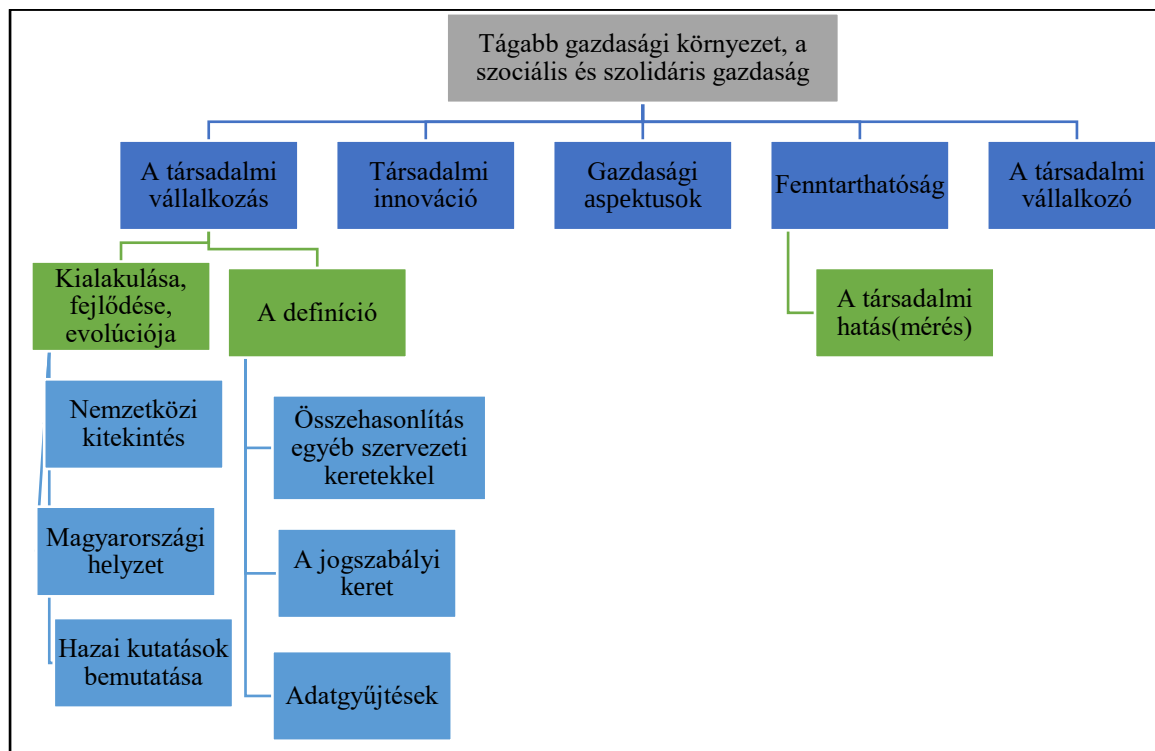
maximalizálása nem cél, csupán rész cél. A profit, mint eszköz természetesen megjelenik, hiszen vállalkozásról beszélünk, és szükség van haszonra a fenntarthatósághoz (ami a kutatás egyik kulcskérdése), továbbá a meghatározott célok eléréséhez. Arra szolgál, hogy az erkölcsi alappillére épülő gazdaságot fenntarthatóvá tegye, javítsa az életminőséget, támogassa a közjót, válaszoljon a társadalmi kihívásokra. A szerző az általa „háromdimenziós gazdaság” fogalommal jelzett alapelvhez igazítja a társadalmi vállalkozásokat, a „másért vállalkozókat”, vagyis azokat, akik egy társadalmilag hasznos, antropocentrikus cél érdekében működnek. A paradigma elméletéhez hozzátartozik, hogy a fenntarthatóságról gondolkodva alapkövetelménynek tekinti az etikai kódex meglétét, a korrupcióellenességet, az üzleti etikát, az átláthatóságot és a környezetvédelmet, amelyek a profitszemléletben kiemelt szerepet kapnak (Baritz, 2016).

A társadalmi vállalkozásokat vizsgálva óhatatlanul értékrendek, elvek kerülnek előtérbe. Igaz az állítás, hogy egy-egy eltérő értékrend más-más gazdasági renddel, eltérő egyéni és szervezeti normákkal és felelősséggel jár. Erre világít rá Radácsi is 1988-as tanulmányában: „A jó szervezetet egyrészt erényes egyének alkotják, másrészt pedig elősegíti tagjai erényessé válását. [...] Etikus az a szervezet, amelyben az etikus (erényes) viselkedés elvárt és követett norma, az elvárt magatartást pedig hatékony mechanizmusok segítik elő. [...] Az etikus viselkedés nemcsak az egyén sajátja, hanem a szervezeté is.” (Radácsi, 1998, p. 24–29.)

A következő, 3. fejezet a doktori kutatás elméleti háttérét mutatja be.

3 A kutatás elméleti háttere

A kutatás elméleti hátterét az alábbi területeken ismertük meg:



3. ábra – A doktori kutatás elméleti hátterének területei

A társadalmi vállalkozás kontextusba helyezéséhez szükséges a szociális gazdaság mint gazdasági keret bemutatása. A szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozás relációra igaz, hogy nem minden szociális gazdasági szereplő társadalmi vállalkozás, azonban minden társadalmi vállalkozás a szociális gazdaság szereplője. A szociális gazdaság sokféle vállalkozásból és szervezetből áll; lehetnek szövetkezetek, egyesületek, alapítványok, kölcsönös önszervező társaságok, társadalmi vállalkozások és egyéb, az egyes országokra jellemző formák. Ezek a szervezetek magánjogi szervezetek, amelyek gazdaságilag függetlenek a hatóságoktól és meghatározott jogi formákkal rendelkeznek. Ami őket a szociális gazdaság részévé teszi, az a valamennyiüket összekötő közös értékek és jellemzők sora.

3.1 A szociális gazdaság

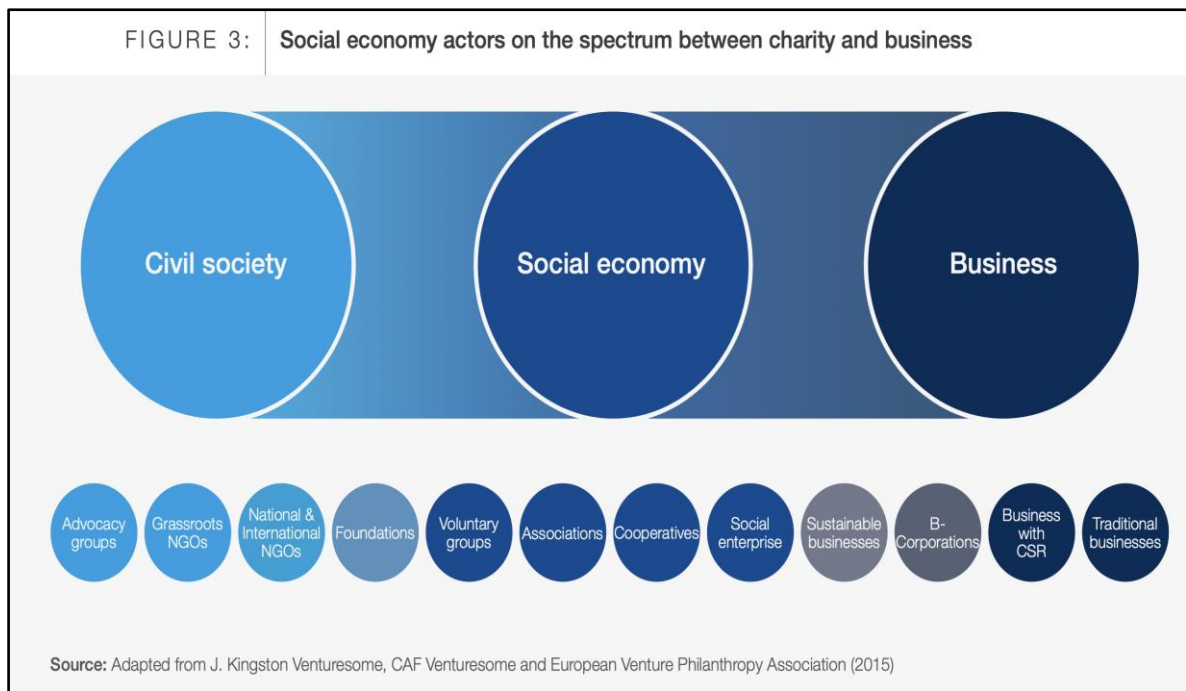
A szociális gazdaság a szociális piacgazdaság jelentős társadalmi-gazdasági szereplője. Európában 2,8 millió szociális gazdasági vállalkozás és szervezet működik, a kis-, és középvállalkozásoktól a nagyvállalatokig. A szociális gazdaság minden ágazatban jelen van, 2015-ben 13,6 millió embert foglalkoztatott, és az EU GDP-jének 8%-át adta (Social Economy Europe, 2015).

Tanulmányában Filek a szociális gazdaság kialakulását, koncepcióját elemzi, melyet 2017-ben is fejlesztendő területként ír le. A fogalom gyökereit visszavezeti az egyház szociális tanításaihoz, az elnevezést pedig az NSZK-ban 1948-ban bevezetett *szociális piacgazdaság* politikához és a franciaországi, a kapitalizmus társadalmasításával indított kísérlethez. Ez utóbbit *szociális gazdaságnak* nevezték el, mint a gazdaság olyan ágazatát, amely nem magán- vagy állami, hanem szövetkezeti tulajdon köré szerveződik. Megállapítja, hogy a szociális gazdaság olyan vállalkozástípus, amelyben egy közösség nyújt szolgáltatásokat, vagy állít elő árukat, miközben biztosítja, hogy a humán tőke nagyobb legyen, mint a pénzügyi tőke. Ezek a vállalkozások a közszférától való (legalább részleges) függetlenséget és a demokratikus működési módot helyezik előtérbe, gazdasági tevékenységet folytatnak, de a szociális gazdaság területén. Ide sorolja a társadalmi vállalkozásokat is. Írásában elhatárolja a szociális gazdaságot a többi gazdasági tevékenységtől azáltal, hogy olyan értékalapú tevékenységként tünteti fel, amelyben érték a szolidaritás és a társadalmi kohézió, a társadalmi felelősség és elkötelezettség, a demokrácia és a részvétel, valamint az autonómia és a függetlenség. Kiemeli, hogy ezen tevékenységek helyi szinteken valósulnak meg és kulturálisan differenciáltak, vállalásuk függ a társadalmi kihívás típusától és jellegétől (Filek, 2017).

2002. április 10-én a brüsszeli székhelyű szociális gazdasági ernyőszervezet (Szociális Gazdaság Európa – Social Economy Europe) elfogadta, majd a közös identitás, az alapvető értékek és jellemzők meghatározása érdekében 2015-ben felülvizsgálta a *Szociális Gazdasági Chartát*. A charta kiemeli, hogy a szociális gazdasági társaságokat elsősorban markáns cél és jellegzetes működési mechanizmus jellemzi, továbbá, hogy ezen szervezetek sajátosságaiknak és elveiknek köszönhetően hozzájárulnak számos kulcsfontosságú európai uniós célhoz, mint az intelligens, fenntartható és inkluzív fejlődés; a minőségi munkahelyteremtés és -megtartás; a társadalmi kohézió; a társadalmi innováció; a helyi és regionális fejlesztés; a nemzetközi fejlesztés és együttműködés; a környezetvédelem stb. (Social Economy Europe, 2015).

Amikor hatékony szociális gazdaságról gondolkodunk, lényegesek az alábbi szempontok: a támogató jogszabályi környezet; az ágazatokon átívelő tevékenység; a jogi formák célokhoz történő igazítása; a jogi formák sokfélesége; a szakpolitikai és jogszabályi keretek kidolgozása és az ágazati közpolitikák (szociális, egészségügyi szolgáltatások) bevonása (European Commission, 2021a). Az Európai Bizottság 2023-ban javaslatot tett a szociális gazdaság keretfeltételeinek kidolgozásáról szóló tanácsi ajánlás készítésére. Ebben kifejti, hogy a szociális gazdaság szereplői élen járnak abban, hogy a már ismert és az egész világot megrengető kihívásokban megtalálják az átmeneteket. Figyelemre méltó képességet mutatnak az ellenálló és befogadó közösségek és üzleti modellek, a demokratikus részvétel és a mindenki számára működő gazdaság előmozdítására. Az ajánlás a szociális gazdaságot, mint ernyőfogalmat jeleníti meg, amely azon magánvállalkozások széles körét foglalja magában, amelyek a profit helyett az embereket, a társadalmi és környezeti ügyeket helyezik előtérbe, mindamellett, hogy fogalma, jelentéstartalma nemzeti szinteken eltérő. A jelentésben használt pontos definíció: *„A szociális gazdaság hatóságoktól független, tagjaiknak vagy a társadalomnak árukat és szolgáltatásokat nyújtó magánszervezetek, amelyek magukban foglalják a szövetségeket, a kölcsönös segélyegyesületeket, az egyesületeket (beleértve a jótékonyági szervezeteket), az alapítványokat és a társadalmi vállalkozásokat, amelyek az alábbi fő elvek és jellemzők szerint működnek: az emberek, valamint a társadalmi és/vagy környezeti célok elsőbbsége a nyereséggel szemben; a nyereség és a többlet nagy részének újrabefektetése a társadalmi és/vagy környezetvédelmi célok további megvalósítására, valamint a tagok/felhasználók („kollektív érdek”) és/vagy a társadalom egésze („közérdek”) érdekében végzett tevékenységek; valamint demokratikus és/vagy részvételen alapuló irányítás.* (European Commission, 2023, p. 23.) Fontos hangsúlyozni, hogy a változatos képet mutató társadalmi kihívások sokaságából a jelentés kiemeli a foglalkoztatás szempontjából hátrányos helyzetben lévő csoportok munkaerőpiaci integrációjának támogatását, amely feladatot ellátó szervezeteket – amint az a disszertáció elemző szakaszában is megjelenik – egyes vállalkozók társadalmi vállalkozásként definiálnak (European Commission, 2023).

A következő ábra a World Economic Forum és a Schwab Foundation for Social Entrepreneurship 2022-es jelentésében bemutatja a szociális gazdaság szereplőinek spektrumát.



4. ábra – A szociális gazdaság szereplőinek megoszlása a civil szektor és az üzleti világ spektrumán¹⁴

A jelentés a szociális gazdaságot öt geopolitikai régió – Ázsia és Csendes-Óceánia, Dél-Afrika, Európa, Közel-Kelet és Észak-Afrika, Latin-Amerika és Karib térség, Észak-Amerika – szerint elemzi:

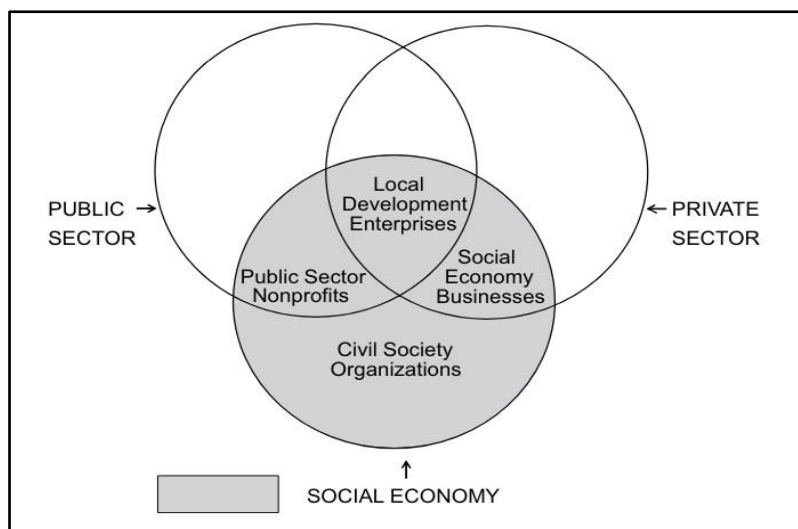
- Az ázsiai és csendes-óceáni térségben a szociális gazdaság nem új jelenség, kormányzati politikák tervei között szerepel annak fejlesztése, és további terminológiákat is használnak, mint például a *hatás-gazdaság* és a *befogadó gazdaság*.
- A szub-szaharai Afrikát nagyrészt informális szociális gazdaság jellemzi, amelynek a munkahelyteremtés, az egészségügy, az oktatás és a mezőgazdaság a kiemelt területei.
- Délnyugat-Európában a szociális és szolidáris gazdaság fogalma hosszú múltra tekint vissza.
- Nyugat-Európában általában nagyobb a szociális gazdaság elismertségi szintje.
- Kelet-Európában a szociális gazdaság fogalma kevésbé elterjedt, bár néhány országban, például Lettországon a társadalmi vállalkozásoknak törvényi kerete van.
- Közel-Keleten és Észak-Afrikában a szociális gazdaság még kialakulóban lévő fogalom, bár Észak-Afrika ismeri a szövetkezeti formát és a szociális és szolidáris

¹⁴ Forrás: Word Economic Forum & Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2022, p. 11.

gazdaság kifejezést. A szociális célú kereskedelem gyökerei visszanyúlnak az iszlám vallás hagyományaihoz.

- Latin-Amerika és a Karib-térség heterogén régió, amely általában a szociális gazdaság olyan kapcsolódó fogalmait használja, mint a társadalmi vállalkozói tevékenység vagy a nem kormányzati szervezetek. Vegyesen használják a szolidáris gazdaság, a szociális és szolidáris gazdaság és a szociális gazdaság kifejezéseket, illetve újabban amerikai hatásra a társadalmi vállalkozás (social business) és a B vállalatok (B corporation) kifejezéseket.
- Észak-Amerika két fő régiója Kanada és az USA. Az előbbi a szociális gazdaság európai terminológiáját és felfogását alkalmazza a nemzeti politikákban, míg az utóbbiban a hagyományos profitorientált szektort kiegészítik a társadalmi hasznosságú befektetések (impact investment) és a jótékonyági adományozások (World Economic Forum & Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2022).

A szociális gazdaság kereteinek megértése Mook és munkatársai szerint azért fontos, mert a szociális gazdaság vállalkozásai lesznek azok, amelyek a társadalmi kihívásokra való reagáláskor erőforrásként szolgálnak. A szerzők a szociális gazdaságot olyan térként értelmezik, amelyben különböző önmagát irányító – a kormányzattól részben vagy teljes egészében független – formában működnek szervezetek. Tevékenységükben közös pont, hogy társadalmi célkitűzéseiket helyezik előtérbe a gazdasági célok helyett, már elindulásának okai is társadalmi célok. A szociális gazdaság szervezetei részt vesznek a tőkés gazdaságban, és akár nyereséget is termelhetnek, de társadalmi célkitűzéseik a legfontosabbak. Összetettebb modellként működnek, mint a nonprofit szervezetek, továbbá feladat annak meghatározása és mérése, hogy mely szervezetek működnek igazán hatékonyan. Hangsúlyt fektetnek a szerzők arra, hogy a szektor szervezetei hogyan kapcsolódnak más ágazatok szervezeteihez ugyanazon társadalom egyes gazdaságában (Mook et al., 2015).



5. ábra – Közsféra, a privát szektor és a szociális gazdaság kapcsolódása¹⁵

Az ábrán a szociális gazdaság vállalkozásai: szövetkezetek, nonprofit szervezetek, társadalmi vállalkozások, nonprofit korlátolt felelősségű társaságok és közhasznú társaságok. A privát, kormányzati szektor és a szociális gazdaság metszetében vannak a helyi fejlesztési vállalkozások, mint a közösségi fejlesztési társaságok, a közösségi fejlesztési pénzügyi intézmények, az üzleti fejlesztési körzetek, a munkaerő-fejlesztési szervezetek, a munkaerőpiaci vállalkozások a társadalmi peremcsoportok számára, az előadóművészeti szervezetek, a vidéki infrastruktúra-fejlesztő szervezetek és a megfizethető lakástulajdonnal foglalkozó szervezetek. A közhasznú nonprofit szervezetek közé sorolja az írás az egészségügyi nonprofit szervezeteket, a nem piaci lakásépítési szervezeteket és a nemi erőszakkal foglalkozó krízisközpontokat (Mook et al., 2015).

A társadalmi vállalkozások a szociális gazdaság részeként vállalkozói és innovatív módon árukat állítanak elő és/vagy szolgáltatásokat nyújtanak a piac számára. Kereskedelmi tevékenységük szociális és/vagy környezetvédelmi célokat követ. A nyereség jelentős részét társadalmi célok elérése érdekében újra befektetik. Felépítésük és tulajdonosi szerkezetük demokratikus és részvételi elveket követ, és társadalmi haladásra összpontosít. Kiss és Mihály a társadalmi vállalkozásokat a szociális és szolidáris gazdaság formális és informális szervezeteiként értelmezik (Kiss & Mihály, 2020).

¹⁵ Forrás: Mook et al., 2015, p. 14–20.

3.2 A társadalmi vállalkozások kialakulása, fejlődése

A disszertációnak nem célja a társadalmi vállalkozások történetének részletes bemutatása, csupán egy-két fontosabb mérföldkövel, a teljesség igénye nélkül érzékelteti egy-egy alternatív vállalkozási forma¹⁶ jelenlétét a különböző korszakokban.

A társadalmi vállalkozások szemléletének gyökerei visszavezethetők a vallási hitrendszerekben megfogalmazott adakozás, jótékonyság, emberbaráti szeretet különböző formáira: a kereszténységben Jézus szolgálatot teljesít; az iszlámban Mohamed a „waqf” (jótékonysági adományozás) ösztönzésére buzdít; a buddhizmusban Buddha az együttérzést tanítja; a hinduizmusban a „dana” (jótékonykodás) adományozása a dharm-ra, azaz az útra, amin a tanítások nyomán járhatunk.

A társadalmi vállalkozások fejlődésére a civil társadalmak formálódása, erősödése jelentős hatással volt. A XVIII. század végén az Egyesült Államokban körvonalazódott a civil társadalom és az állam közötti különbség meghatározása. A civil társadalom olyan, a jogrendszer által meghatározott közeg, amely az állami intézményrendszertől elhatárolódva, szervezeteken keresztül reagál a való életre. A civil társadalom fogalma a szabadsággal párosult, ezáltal pozitív fogadtatásra talált, ugyanakkor ezzel szemben a profitelvet valló gazdaság részéről negatív értékelést kapott. Megerősödésével számos olyan tevékenység nyert legitimációt, amelynek funkciója nem a profitszerzés, hanem sokkal inkább egy közösség, vagy idea érdekében végzett tevékenység. A civil társadalom a bürokrácia, a szabályozás ellentétéleként a szabad szerveződés, a közösség tereként jelent meg (Kean, 1998).

Mérföldkö volt a társadalmi vállalkozások kialakulásában az ipari forradalom kezdete, és a 18. század végén Nyugat-Európában, majd a 19. század elején Észak-Amerikában megindult gazdasági fejlődés. Az ipari forradalom radikálisan változtatta meg a társadalmi struktúrákat, a foglalkoztatást, a környezetet. Erre az időszakra tehető a forradalmi technikai újítások születése, a manufaktúrák gyárakká alakulása, a beruházások banki hitelekkel való finanszírozása. Szabadversenyos kapitalizmus jellemezte azt az időszakot, amikor a gazdasági folyamatok irányítása az állam kezéből a vállalkozásokhoz került. A máig sokat emlegetett Adam Smith nevéhez kapcsolódó „láthatatlan kéz” fogalma, amit *Wealth of Nations* című művében 1776-ban használt, annak a metaforája, hogy a piacok önszabályozóak és önszerveződők, anélkül, hogy központi irányításra lenne szükség. Azt állítja, hogy egy

¹⁶ A fogalmat Pataki, Radácsi használja Alternatív üzleti vállalkozások könyvében.

társadalomban az egyének saját érdekeik mentén cselekszenek, és a piaci folyamatok révén az egész társadalom számára pozitív hatásokat generálnak. Mindez láthatatlan módon történik, mivel nincs központi irányítás. A „láthatatlan kéz” fogalma azóta is a gazdasági gondolkodás egyik alapvető eleme maradt, és a piaci mechanizmusok természetét és hatékonyságát írja le (Schliesser, 2017).

A társadalmi vállalkozás, mint vállalkozási forma kialakulása is a 18. század végére tehető, ugyanakkor erre a kezdeti időszakra kevésbé volt jellemző a felelősségvállalás, annak ellenére, hogy emberek sokasága vált munkavállalóvá. Az Amerikai Egyesült Államokban a modern üzleti élet növekedése olyan új társadalmi folyamatokat indított el – az életminőség változása, az életforma alakulása a munkaidő és a magánélet összeegyeztetésével, a gépesítés, a szállítmányozás, a mobilitás megnövekedése –, amelyek hatással voltak a társadalmi felelősségvállalás kialakulására. A társadalmi vállalkozások létrejötte válasz volt a megjelenő kihívásokra, amelyeket az üzleti élet sikeressége hozott, és az iparosok jótékony hozzáállása finanszírozott. A 19. század elején Amerikát elérte a kreatív polgárosodás hulláma, az országban kialakult az ipari társadalom, felváltva a farmok és kisvárosok életformáit. Az emberek a vidéki területekről, illetve más országokból a városokba vándoroltak, továbbá emberbaráti kezdeményezések intézményesültek a szegénység és az elnyomás ellen és a méltó munkavállalás felkarolása érdekében.

Felmerült a kérdés: miként lehetne az üzleti életet a társadalmi problémák felszámolására és a társadalom pozitív változására használni. Az 1800-as évek elején Robert Owen, skót filozófus, üzlettulajdonos és szociális reformer a *New Lanark Cotton Mills* nevű vállalkozásában a fonodai munkások munkakörülményeinek és életminőségének javítására törekedett. Owen újításai közé tartozott a munkaidő csökkentése, a gyerekek iskoláztatása, az egészségügyi ellátás javítása és az általános életminőség fejlesztése. Mindez abban az időszakban, amikor kevésbé volt előtérben az üzleti célok mellett a társadalmi célok integrálása.

Újabb mérföldkő Vinoba Bhave indiai társadalmi reformer és filozófus tevékenysége, aki Mahatma Gandhival együttműködve hangsúlyozta a szociális igazság és a közösségi felelősség jelentőségét. Bhave, Gandhi halála után három évvel, 1951-ben indította el a *Bhoodan Movement* (Földajándék Mozgalom) néven ismert mozgalmat, amely arra ösztönözte a gazdag földtulajdonosokat, hogy önként ajándékozzák el földjeik egy részét a szegényebb, földtulajdonnal nem rendelkező embereknek (S. K., 1958).

Számos publikáció két szervezetre, az Ashokára és a NESsT-re tekint mérföldkőként a társadalmi vállalkozások területének meghatározásában és fejlődésében (Bornstein & Davis, 2010; Európai Bizottság, 2019).¹⁷

Az Ashoka nevű szervezetet Bill Drayton 1980-ban alapította Virginiában, de Ashoka néven – jelentése „szomorúság nélküli”¹⁸ – hivatalosan csak 1987-ben jegyezték be.

Draytont Bhave munkássága inspirálta, hogy 1972-ben meghatározza a társadalmi vállalkozó és a társadalmi vállalkozás fogalmát. Mindamellet, hogy az Ashoka szervezeteket is lát a személyek mögött, elsősorban a társadalmi vállalkozót definiálja: *„A társadalmi vállalkozók olyan személyek, akik innovatív megoldásokat kínálnak a társadalom legégetőbb társadalmi, kulturális és környezeti kihívásaira. Ambiciózusak és kitartóak, jelentős problémákkal foglalkoznak, és új ötleteket kínálnak a rendszerszintű változáshoz. Modellként szolgálnak a változásra törekvő magatartásformákhoz, és olyan szervezeteket és mozgalmakat katalizálnak, ahol mindenki változásra képes.”*¹⁹

Drayton alapvetése az volt, hogy a világon a jó célok elérésében kulcsszereplő a társadalmi vállalkozó, akit olyan innovatív ötlet vezérel, amellyel megoldható egy adott globális probléma. A szervezet tagjai a világ olyan vezető társadalmi vállalkozói, akik rendszerváltó megoldásokat keresnek, és igyekeznek berögzült gyakorlatokat véglegesen átalakítani. A szervezet hitvallása abban rejlik, hogy olyan történelmi pillanatokban élünk, amelyben bárki pozitív változást hozhat létre.

1981-ben Indiából indult az a kezdeményezés, hogy az Ashoka meghatározza és támogassa a világ vezető társadalmi vállalkozóit. 1986-ban a szervezet ún. Ashoka-ösztöndíjasok (Ashoka Fellow) megválasztásával megjelent Brazíliában, Mexikóban, Bangladesben és Nepálban. Az 1990-es évek újabb országok felvételét hozták Ázsiában, Afrikában, Latin Amerikában és Közép- és Kelet-Európában. 1988-ban már száz tagja volt a szervezetnek, megkezdődött a közösségépítés, az ösztöndíjasok egymástól tanulhattak, találkozhattak egymással, kölcsönösen támogathatták egymás tevékenységét. Létrejött az első nemzetközi szakmai szövetség, amely összefogja a világ vezető társadalmi vállalkozóit. Fontos lépés volt a Sao Paulo-i Ashoka-McKinsey „társulás” létrejötte 1996-ban, mert a globális tanácsadó technikai segítségével hozzájárult az üzleti szférával való együttműködés hatékonyságának fejlesztéséhez.

¹⁷ Az interjúk elkészítésekor fontos szempontnak tartottuk, hogy a két szervezet hazai és regionális képviselői bekerüljenek a szakértői csoport mintájába.

¹⁸ Ashoka az időszámítás előtti harmadik században a Maurya-birodalomban egyesítette az indiai szubkontinens túlnyomó részét. Egy hódító hadjárata pusztításától elrettenve megtért és Buddha tanait kezdte terjeszteni. Nevét a legenda szerint édesanyjától kapta, mert megszületése megszüntette anyja bánatát.

¹⁹ www.ashoka.org

Az 1990-es évek végére az Ashoka elérte azt a célját, hogy több mint ezer társadalmi vállalkozó csatlakozott hozzá. Napjainkig nagy hangsúlyt fektet a gyermekek és fiatalok formálódó szemléletében az empátia, a reziliencia, a változtatás képességének fejlesztésére, és erre programokat is szervez. Elindította *Changemaker School* programját, amely közösséget épít az általános és középiskolai diákok között, ahol a csapatmunka előnyeit, a vezetést, a problémamegoldást is megtanulhatják. Napjainkban a szervezet 90 országban 3500 taggal működik, és töretlenül keresi a rendszerszintű változtatások lehetőségét.

A berlini fal leomlása után a szervezet kiszélesítette tevékenységi körét a posztkommunista országok irányában, azzal a nem titkolt aggodalommal, hogy vajon az ott működő kormányzatok elegendő könnyítést hajtottak-e végre a társadalmi korlátozásokon annak érdekében, hogy a társadalmi vállalkozások szabadon működjenek. Kérdés volt, hogy vajon az Ashoka talál-e tevékenységéhez társadalmi vállalkozót, támogató közeget a négy évtizeden át tartó kommunizmus visszahúzó hatása ellenére. A kétségek dacára az 1994-es és 1995-ös év meghozta a jelentkezőket és az új tagokat a régióból: Csehország, Magyarország, Lengyelország és Szlovákia csatlakozott a hálózathoz. Ezekben az országokban már voltak olyan szervezetek, amelyek reagáltak helyi kihívásokra, figyelembe vették az állampolgárok igényeit, és hátrányos helyzetben lévő intézményeket, személyeket szolgáltak ki (Bornstein, 2004).

A másik meghatározó szervezet, a NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, alapítás: Peru 1997, a chilei származású Nicole Etchart nevéhez köthető), amely finanszírozással, üzletfejlesztési támogatással és szakértői tanácsadással támogat arra érdemes (saját szóhasználatával „tiszteletre méltó”) társadalmi vállalkozásokat. Tevékenységével abból indul ki, hogy a társadalmi vállalkozások azok a szervezetek, amelyek közelről látják egy adott terület vagy régió társadalmi kihívását, és alkalmasak arra, hogy alakítsák a közösségeket, beavatkozzanak a társadalmi folyamatokba. Hisznek abban, hogy ezek a vállalkozások a helyi szinteken élvezik a közösségek bizalmát, és bizonyosan a közösségek érdekeit szolgálják. A NESsT saját definíciója a társadalmi vállalkozásokra: „*A társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyet azért hoztak létre, hogy egy társadalmi célt pénzügyileg fenntartható módon támogasson.*”²⁰ Azt az álláspontot képviseli, hogy e vállalkozások sokféle nevet viselhetnek (például szociális vállalkozások, társadalmi célú vállalkozások, küldetésvezérelt vállalkozások, társadalmi vállalkozások). Ugyanakkor meghatároz sarokpontokat: egyfelől a szervezetek gazdasági szempontból profitot termelnek, miközben társadalmi küldetést is

²⁰ www.nesst.org

teljesítenek; másfelől kifejezetten azért hozzák létre őket, hogy egy kritikus társadalmi problémát pénzügyileg fenntartható módon kezeljenek vagy oldjanak meg. A szervezeti formát (nonprofit, forprofit, jótékonyági szervezet, alapítvány stb.) a NESsT nem tartja lényegesnek.

Látva, hogy a modern gazdasági modellek jólétet hoznak a feltörekvő piaci országoknak, de növekvő egyenlőtlenségekhez vezetnek a javak elosztásában (sokak nem férnek hozzá a gazdaság adta lehetőségekhez és az alapvető szolgáltatásokhoz, nincs megfelelő munkájuk és fizetésük), küldetését a NESsT azzal egészíti ki, hogy ezek kezeléséről hosszútávon kell gondolkodni, és figyelembe kell venni a jelentős társadalmi hatást és a fenntarthatóságot biztosító potenciált. E kihívások megoldására eszközként ajánlja a társadalmi vállalkozásokat, mint szervezeteket, amelyek munkavállalási lehetőséget és ezzel jövedelmet biztosítanak a szegénységben élő személyek számára; fenntarthatók, egyrészt mivel van bevételük, amit visszaforgatnak a küldetés/misszió megvalósítása érdekében, másrészt nem olyan forrásokra támaszkodnak (adomány, jótékonyág), amelyek bizonytalanok. Elvárásként jelenik meg, hogy a szervezetek mérhető módon fejtsék ki hatásukat.²¹

A két meghatározó szervezet mellett jelentős az amerikai Skoll Alapítvány tevékenysége (alapítás 1999), amelynek célja egy fenntartható, mindenki számára élhető világ építése. Az alapítvány katalizátorként azonosítja magát, társadalmi változásokat generál azáltal, hogy befektet társadalmi vállalkozókba – vagy ahogy sokszor nevezi: társadalmi innovátorokba –, támogatja őket abban, hogy megoldásokat dolgozzanak ki a világ legégetőbb problémáira. Fontosnak tartják a hálózati kapcsolódásokat, ezért létrehozták a *Global Network*-öt (Globális Hálózat), amely összejöveteleket szervez annak érdekében, hogy közelítse a közösségeket, amelyek ezáltal a változás irányába mozdulhatnak el. A *Network* szemléletében megjelenik a társadalmi hatás jelentősége és annak kiterjesztése, a tapasztalatok megosztásának súlya, a tartós társadalmi változás elérése. Személyeket és szervezeteket egyaránt támogat, amelyek komplex kérdésekkel foglalkoznak a társadalmi kihívások számos területén.²²

Néhány egyéb nemzetközi példa a kezdeti időszakból:

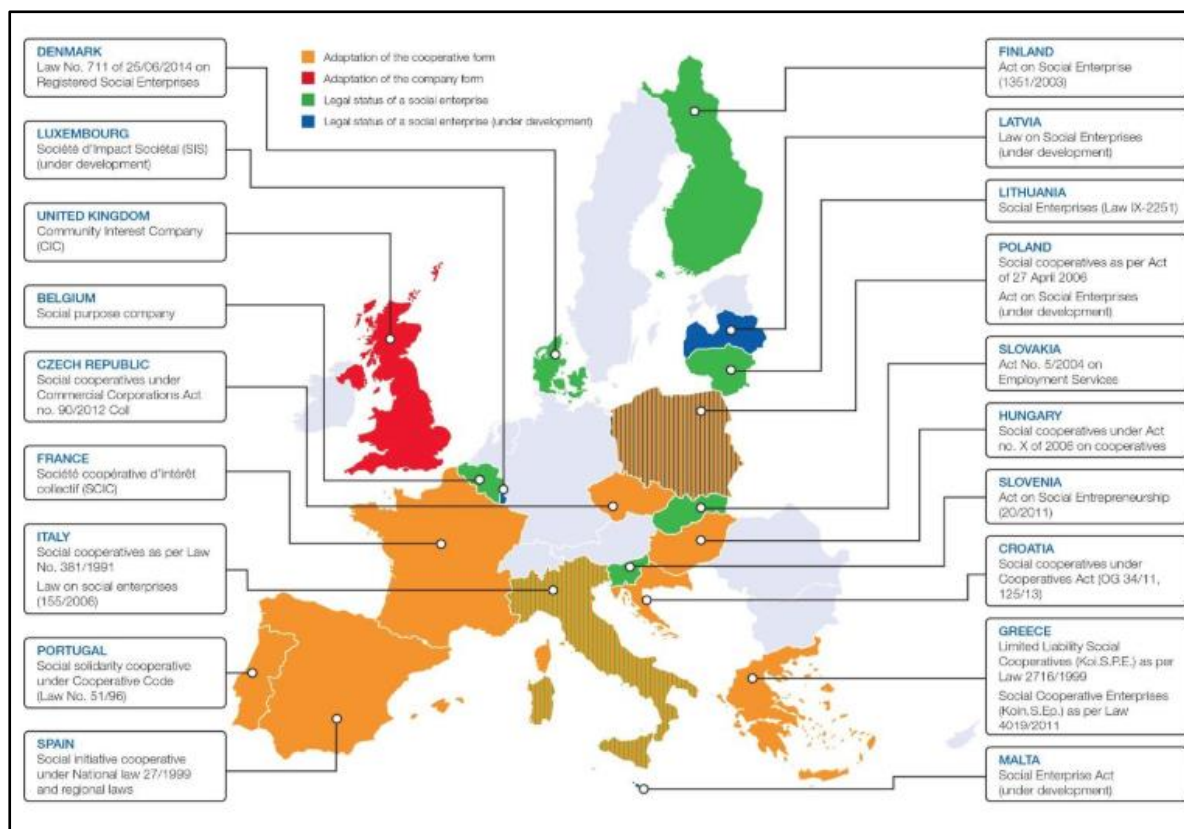
Nagy Britanniában a törvénykezés 2005-től a társadalmi vállalkozásokat *Community Interest Companies*-ként (közösségi érdekeltségű társaságok) határozza meg (Webb, 2016). Olaszországban a jogszabályi definíciót megelőzte az 1990-ben megjelent egy *Impresa Sociale* (Társadalmi vállalkozás) című folyóirat. A periodika reflektorfénybe helyezte a társadalmi kihívásokra reagáló kezdeményezéseket, amelyeket a közszféra nem megfelelő mennyiségben

²¹ www.nesst.org

²² www.skoll.org

vagy minőségben oldott meg. Mivel az akkor hatályos jogszabályok nem tették lehetővé, hogy a szövetkezetek gazdasági tevékenységet folytassanak, az Olasz Parlament 1991-ben törvényt fogadott el egy új jogi forma – nevezetesen a *szociális szövetkezet* (social cooperative) – létrehozásáról, amelyről bebizonyosodott, hogy kiváló úttörői voltak a társadalmi vállalkozásoknak (Defourny & Nyssens, 2012).

A már említett, 2015-ben megjelent, az Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Integrációs Főigazgatósága által jegyzett kutatás térképen mutatja be a vizsgált országokban a társadalmi vállalkozások jogszabályi hátterét. Az ábrát kiegészíti azzal, hogy Finnországban, Litvániában és Szlovákiában a társadalmi vállalkozásokat szűken, a foglalkoztatás területén értelmezik (a már említett WISE), az egyes országok jogszabályaiban nagyon eltérő, hogy milyen indikátorokat jelenítenek meg, mi jellemző egy társadalmi vállalkozásra, illetve az európai társadalmi vállalkozások a munkahelyi integráción és a szociális szolgáltatásokon túlmenően milyen széleskörű tevékenységet végeznek (EU, EC DG EMPL, 2015).



6. ábra – Az Európai Bizottság által vizsgált országokban a társadalmi vállalkozás jogszabályi keretei²³

²³ Forrás: EU, EC DG EMPL, 2015, p. 14.

Defourny és Nyssens publikációjukban felsorakoztatják az európai országokat a társadalmi vállalkozói szellem (social entrepreneurship) fogalmának elfogadottsága szerint. Megállapítják, hogy politikai és jogi elfogadása széles körű a következő országokban: Írország, Olaszország, Egyesült Királyság. A szociális vagy szociális és szolidáris gazdaságot kihívásként érzékeli: Belgium, Franciaország, Görögország, Luxemburg, Portugália, Spanyolország. Nem általánosan használt a fogalom, korlátozott lehetőségek vannak a hagyományos jóléti intézmények miatt: Ausztria, Dánia, Finnország, Németország, Izland, Hollandia, Norvégia, Svédország. Politikailag és jogilag elfogadott, de szűk értelmezési kerettel, ami elsősorban a munkahelyi integráció területére terjed ki: Bulgária, Horvátország, Csehország, Finnország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Románia, Lengyelország, Szlovákia, Szlovénia, Szerbia, (Svédország). Kihívást jelent a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a társadalmi vállalkozói szellem és társadalmi innováció fogalmak pontosítása: Ciprus, Dánia, Észtország, Montenegró, (Izland, Hollandia, Norvégia, Svédország). Formálódó elfogadottság: Albánia, Málta, Észak-Macedónia, Törökország (Defourny & Nyssens, 2021, p. 25.).

3.3 A társadalmi vállalkozások evolúciós folyamata

Jelen kutatás fókuszában a magyarországi társadalmi vállalkozások evolúciója áll, amelyben az evolúciót a változás folyamatában két szinten, mennyiségi és minőségi mutatók mentén értelmezhetjük. Mennyiségi mutató alatt a társadalmi vállalkozások számának alakulását, a minőségi mutató alatt a magyarországi társadalmi vállalkozások együttes minőségi változását, átalakulását és az egyes vállalkozások fejlődését értjük.

A mennyiségi mutatóra nem válaszol a kutatás, mivel amíg a társadalmi vállalkozások definíciója nem áll rendelkezésre, nem tudjuk számosságában meghatározni ezen szervezetek számának növekvő, vagy csökkenő tendenciáját Magyarországon.

Hasonlóképpen igaz az állítás, hogy minőségi mutatót sem vizsgálunk a kutatás idején a magyarországi társadalmi vállalkozások egészére. Az evolúciós folyamatnak arra a kérdésre, hogy a vizsgált szervezetek között milyen hasonlóságok és különbségek vannak, az alapítás idejének függvényében válaszol a kutatás, továbbá bemutatja a vizsgált szervezetek evolúciós folyamatát. Az interjú kérdései a kutatási kérdésekre kerestek válaszokat, ugyanakkor a beszélgetésen lehetőség volt a tágabb kontextus bemutatására is.

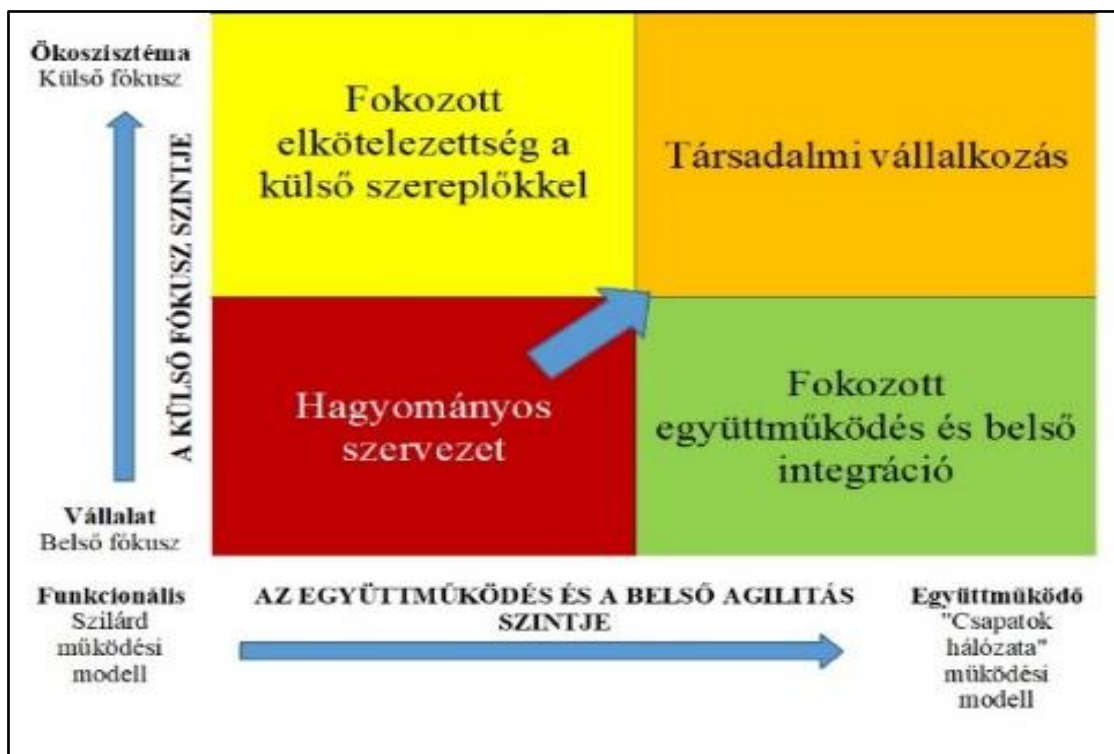
A szakirodalom a szervezetek evolúciójának vizsgálatakor négy működési módot különböztet meg:

- *Centralizált működés*, amikor a vezetés a piramis csúcsán helyezkedik el, a működés fentről lefelé szerveződik, formálisak a munkakörök, általában kicsik a szervezetek.
- *Decentralizált működés*, amikor a döntések közelebb kerülnek a fogyasztókhoz, az igénybe vevőkhöz, a közösségekhez. Ezt a szakaszt a teljesítményelvű fókusz jellemzi, kialakulnak működésbeli egységek, amelyek egymástól függetlenek.
- *Hálózatos működés*, amikor a szervezet erőforrása tovább távolodik a középponttól és hálózatos kapcsolatok alakulnak ki.
- *Ökoszisztématis működés*, amikor a struktúrák egy közös cél köré szerveződnek, élő ökoszisztémát alkotva működik a szervezet, a vezetés agilis, megjelenik a szervezeten átívelő kölcsönös egymásrautaltság (Scharmer, 2020).

A vizsgált társadalmi vállalkozások között a működési módok mindegyikére találunk példákat, ugyanakkor az ökoszisztématis működés az, ami legnagyobb valószínűséggel hoz sikert a társadalmi vállalkozás számára.

A Deloitte Global Human Capital Trends jelentése számos tényező közül hármat emel ki, amely a társadalmi vállalkozások felemelkedéséhez hozzájárulhat. Az első, hogy az egyes személyek ereje növekszik, élükön a millenniumi generáció tagjaival, akik azt állítják, hogy az ő életük rosszabb lesz, mint elődeiké, aktívan megkérdőjelezzik a vállalati magatartás alapelveit és az azt irányító gazdasági és társadalmi elveket. A második, hogy a vállalkozásoktól azt várják, töltsék be a társadalomban egyre szélesedő vezetői vákuumot, hiszen az állampolgárok világszerte jobban hisznek a vállalkozásokban, mint az állami apparátusban, a politikai rendszerek egyre inkább polarizálódnak, és egyre kevésbé képesek megfelelni a társadalmi kihívásoknak. A harmadik, hogy a technológiai változás előre nem látott hatást gyakorol a társadalomra, még akkor is, ha hatalmas lehetőségeket teremt a fenntartható, inkluzív növekedés elérésére. A mesterséges intelligencia és az új kommunikációs technológiák fejlődése alapjaiban változtatja meg a munkavégzés módját, azt, hogy ki végzi el a munkát és az miként befolyásolja a társadalmi jellemzőket. Amennyiben a társadalmi vállalkozás definiálásakor az üzleti és a társadalmi területek kereteit *hard* tényezőknek tekintjük, a *soft* tényezők között megjelenik a társadalmi vállalkozásként való működés alapja, a figyelem a külső és a belső környezetre. Ezek alatt nem csak az üzleti partnereket és ügyfeleket kell érteni, hanem a társadalom minden olyan szereplőjét, akire a szervezet befolyást gyakorol, továbbá a munkavállalók tisztességes, átlátható és elfogulatlan módon való alkalmazását és a vezetés minőségét. A vezetőknek együtt kell működniük a kormányzatok és a szabályozó testületek szereplőivel egy tisztességes, igazságos és méltányos piac létrehozása és fenntartása érdekében,

úgy mint a közösségekkel és oktatási intézményekkel a folyamatos működés fenntartása érdekében. A jelentés a következő ábrát²⁴ használja a társadalmi vállalkozások evolúciójának bemutatására. A függőleges koordinátatengely a vállalkozás belső fókuszának változását mutatja, ami a bevonódás növekedését jelzi a külső ökoszisztéma felé; a vízszintes tengely az együttműködés és agilitás szintjét mutatja a funkcionális, elszigetelt működési modell felől a hálózatos, partnerségen alapuló működési modell felé. A kettős elmozdulás eredménye lehet a társadalmi vállalkozás, mint működési keretrendszer (Deloitte, 2018).



7. ábra – Társadalmi vállalkozások evolúciójának egy lehetséges bemutatása²⁵

A szervezeti működés fázisaira leginkább alkalmazott, 1992-ben kidolgozott Adizes-féle vállalati életciklus modellt össze lehet hasonlítani a társadalmi vállalkozások életciklusával is. Göblös és Gömöri írásában bemutatja, hogy a különböző életciklusoknak – *Udvarlás, Csecsemőkor, Gyerünk-gyerünk, Serdülőkor, Felnőttkor, Megállapodott szervezet, Arisztokrácia, Korai bürokrácia, Bürokrácia és Halál* – milyen jellemzői és veszélyei vannak. Vizsgálják, hogy milyen tényezők befolyásolják ezeket a ciklusokat – iparági besorolás, a szervezet mérete, az állami vagy privát szférához tartozik-e, mi az alaptevékenysége –, és

²⁴ Kizárólag a Deloitte Global Human Capital Trends-nél találtam kifejezetten a társadalmi vállalkozások evolúciós folyamatára vonatkozó modellt.

²⁵ Forrás: Deloitte, 2018.

megállapítják, hogy amennyiben az alaptevékenység társadalmi kihívásra való reagálás, az nagy valószínűséggel eltérő életciklusokat eredményez (Göblös & Gömöri, 2004). Észrevételként azonnal érdemes feltüntetni, hogy az átalakulás egyfajta *visszafiatalításként* szerepel, ugyanakkor az, hogy a szervezet más jellegű tevékenységgel, más formába alakul át, nem jelenik meg. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a társadalmi vállalkozás a *Megállapodott szervezet* időszakában nem veszíti el vállalkozói szellemét, mivel missziója, hivatása maga a társadalmi vállalkozás, és azt folyamatos megújítás által viszi tovább. A társadalmi vállalkozások abban az esetben mennek végig az életciklus állomásain és szűnnek meg, ha a gazdasági fenntarthatóságuk nincs felépítve, megtervezve.

3.3.1 A társadalmi vállalkozások Magyarországon

Magyarországon az Ashoka 1995-ben, a NESsT 2001-ben indította el tevékenységét. A társadalmi vállalkozás fogalma a '90-es évek második felében jelent meg hazánkban, ugyanakkor a vállalkozási forma gyökerei fellelhetők a nonprofit, civil szervezeti, egyesületi és alapítványi működésekben.

Magyarországon a hagyományos értelemben vett civil szervezet társadalmi célokat szolgál, piaci tevékenységet általában nem végez, ugyanakkor saját költségvetéssel rendelkezik. A civil szervezetek közcélú tevékenységet és közfeladatot látnak el, és ezzel szélesebb célcsoportok érdekében járnak el. A költségvetés, a gazdasági-vállalkozási tevékenység végzése (azokon a határokon belül, amelyek nem veszélyeztetik a szervezet célját²⁶) elvezet a társadalmi vállalkozási működési mechanizmushoz, amely a nonprofit szektor és a hagyományos forprofit szektor között helyezkedik el; céljaiban, tevékenységében szociális, társadalmi feladatokat lát el, ugyanakkor van olyan vállalt aktivitása, amiből profitot termel és biztosítja a szervezet fenntarthatóságát. Tóth és munkatársai 2011-es publikációjukban az alábbi definíciót használták a társadalmi vállalkozásokra: „*A társadalmi vállalkozás olyan tudatosan tervezett és működtetett vállalkozói tevékenység, ami társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Kettős cél vezérli: a szervezet pénzügyi fenntarthatóságának javításán túl célja jelentős társadalmi hatás kifejtése. Mindezt folyamatosan, felelős módon és magas színvonalon nyújtott termékek és szolgáltatások értékesítésén keresztül éri el.*” (Tóth et al., 2011, p. 6.) A meghatározáshoz hozzáteszik, hogy ilyen típusú vállalkozás lehet nonprofit szervezet, amely

²⁶ 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról

valamilyen gazdasági, vállalkozási tevékenységet folytat annak érdekében, hogy küldetését elérje. A kutatás továbbá megállapítja, hogy a nonprofit szervezetek tudják, hogy nyitni kell az önfinanszírozás és a társadalmi vállalkozás irányába – hiszen kiszolgáltatott és bizonytalan helyzetben vannak a jelenlegi állami finanszírozási rendszerben –, de szkeptikusak, mivel az őket ebben támogató infrastruktúra nem áll rendelkezésre, tőkehiány és a vállalkozási, gazdasági készségek hiánya jellemzi a szektort. Fontos megállapításuk, hogy a fenntarthatóság javításának hasznos eszközeként tekintenek a vállalkozási formára. A sikeres magyar társadalmi vállalkozások létrejöttéhez elengedhetetlen az üzleti készségek fejlesztésére, a vállalkozások elindításához, működtetéséhez szükséges tőke biztosítása (Tóth et al., 2011).

2015-ben az Európai Unió támogatásával létrehozott nemzetközi SEFORİS (Social Enterprise as Force for more Inclusive and Innovative Societies (A társadalmi vállalkozások, mint a befogadóbb és innovatívabb társadalmak erői) konzorcium kilenc országban – köztük Magyarországon – több mint ezer társadalmi vállalkozást elemzett (SEFORİS, 2016). Magyarországon 122 társadalmi vállalkozás képviselőivel készítették mélyinterjút – ez Huszák publikációja szerint az összes társadalmi vállalkozás 20–25%-a. A kutatásról írt rövid összefoglalóban olvasható, hogy a társadalmi vállalkozásokat tevékenységi kör és üzleti modell szerint nagyfokú heterogenitás jellemzi, ugyanakkor közös vonásuk, hogy működésükben valamilyen társadalmi kihívásra keresnek megoldást. A vállalkozásból származó bevételt ezek a szervezetek társadalmi célt szolgáló terület finanszírozására fordítják. A kutatás mindamelllett rávilágított arra, hogy a gyakorlati munkát elkötelezett társadalmi vállalkozók végzik, akik ugyanakkor nem rendelkeznek a fenntartható vállalkozás működtetéséhez szükséges tudással és tapasztalattal. Az EU gazdasági tevékenységekre vonatkozó statisztikai osztályozó rendszere (NACE, Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) alapján kevés magyarországi társadalmi vállalkozás nyújt üzleti szolgáltatást, és 60%-uk fő aktivitása az egészségügyi, szociális, közösségi és társadalmi szolgáltatások körébe tartozik. Fontos megállapítása a SEFORİS-kutatásnak, hogy a társadalmi vállalkozások bevételképző tevékenységére nagy hangsúlyt kell fektetni, mivel a több lábon állás, a bevételek diverzifikációja a szervezetek életképességének egyik biztosítéka. Ennek érdekében kellő rugalmassággal a változó piaci körülményekhez igazodva, a jövedelmezőbben művelhető szegmensek irányába célszerű elmozdulniuk. Az is jól látható, hogy Magyarországon a társadalmi vállalkozások pénzügyi, vezetési, szervezeti és minőségbiztosítási szempontból egyre tudatosabbak, és ez pozitívan hat fenntarthatóságukra is (Huszák, 2018).

A 2019. évi magyarországi jelentés szerint a társadalmi vállalkozások fejlődésének irányát állami, szakpolitikai, Európai Unió, a civil társadalomhoz, nonprofit szektorhoz kapcsolódó

lehetőségek és akadályok befolyásolják. Segítséget jelent az EU társfinanszírozással megvalósuló hazai támogatások növekedése, ugyanakkor akadályként jelenik meg a hazai központosító tendencia, a szociális szövetkezetek autonómiáját csökkentő szabályozás, valamint a civil szervezetek helyzete (Európai Bizottság, 2019).

A nemzetközi kutatásokhoz kapcsolódóan Magyarországon is elindultak vizsgálatok a társadalmi vállalkozások területén.

Társadalmi vállalkozás témában Magyarországon az első doktori értekezés 2009-ben készült a Budapesti Corvinus Egyetemen, Petheő által *A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás* címmel. A szerző Kotler és Lee nyomán a szociális vállalkozás kifejezést használja, ami alatt azokat a tevékenységeket érti, amelyek kézzelfogható javulást hoznak a társadalom jólétében. A kutatás célként fogalmazta meg ígéretes gyakorlatok gyűjtését, útmutatás nyújtását a kormányzervek, az üzleti élet és a civil szervezetek számára a szociális vállalkozásokat támogató projektek fejlesztéséhez, megvalósításához. Kérdései fókuszában a társadalmi felelősségvállalás megléte, a jogi keretek, a bevételi források alakulása, valamint a társadalmi vállalkozó és a vállalkozás, mint kutatott egység dilemmája állt. Bemutatja, hogy már tizenöt évvel ezelőtt voltak olyan gyakorlatok, amelyek utánkövetése fontos (lett volna) a fenntarthatóság kérdésének vizsgálata céljából. Petheő kutatásában az interjú módszerét választotta (húsz szervezeti interjút készített), válaszokat keresve a jelen kutatástól eltérően a társadalmi felelősségvállalás meglétére, ám ahhoz hasonlóan a jogi keretekre és a bevételi források alakulására. Megállapítja, hogy az általa vizsgált szociális vállalkozások esetében a vállalkozási tevékenységek mellett domináns az állami normatívából és a pályázati forrásokból származó bevétel, továbbá, hogy a létrehozáskori motiváció (társadalmi hatás) eltér a hagyományos vállalkozásokétól. Számukra a profit maximalizálása nem prioritás. Így a szerző, Baritzhoz hasonlóan, behozza a „*másért vállalkozó*” kifejezést, és javasolja a döntéshozók számára a társadalmi vállalkozások támogatásának átgondolását (Petheő, 2009).

A társadalmi vállalkozásokról egyetlen alapkutatás született. G. Fekete és munkatársai (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar szakértői) 2017-ben az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében dolgoztak. Kutatásuk célja a társadalmi vállalkozás fogalmi meghatározása, a hazai szektor sajátosságainak feltárása, fejlesztési javaslatok megfogalmazása volt. Módszertanként dokumentum- és adatbáziselemzést alkalmaztak, 13014 potenciálisan társadalmi vállalkozás adatait elemezték; kérdőíves felmérést végeztek 220 szervezet és 401 magánszemély bevonásával; továbbá 7 helyszínen, 54 szervezettől 63 személy részvételével

készítettek fókuszcsoporthoz interjúkat. A mintába bekerült minden olyan szervezet, amelynek volt társadalmi célja, kimutatható társadalmi hatása és piacról származó bevétele, valamint minden szociális szövetkezet. Az innovációs tevékenység és a demokratikus vezetés nem volt a mintába kerülés kritériuma. Forprofit jellegű vállalkozás esetén szempont volt, hogy mennyit fordít a szervezet társadalmi célra. A kutatók megjegyzik, hogy mivel a társadalmi vállalkozás fogalma nem egyértelmű, így az általuk felállított szempontrendszer szerint választották be a mintába a szervezeteket. A kutatás eredményeként igényként merült fel a társadalmi vállalkozás fogalmának, jogi kereteinek meghatározása; komplex vállalkozásfejlesztési stratégiák kidolgozása; a társadalmi vállalkozások hatásának mérése; a nonprofit, civil szférában dolgozók vállalkozói ismereteinek és szemléletének bővítése; a társadalmi vállalkozás láthatóságának növelése és együttműködések, partnerségek kialakítása. E mellett a kutatás előrevetítette a civil szervezeteknél a szemléletváltás és társadalmi vállalkozássá alakulás lehetőségét. A kutatócsoport megállapította, hogy a vizsgált szervezetek erőssége a szakértelem és az elhivatottság, azonban nehézséget jelent számukra a vállalkozói készségek hiánya. Fejlesztési javaslatként komplex társadalmi vállalkozásfejlesztési stratégia kidolgozását, a fogalom lehatárolását és jogszabályban rögzítését, a vállalkozói attitűd és tudás elsajátítását és a gazdasági fenntarthatóság érdekében piaci szereplők bevonását jelölték meg (G. Fekete et al., 2017).

2018-ban Kiss doktori kutatásának – *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon* – az volt a célja, hogy feltárja a magyarországi társadalmi vállalkozások fogalmi és intézményes fejlődését, helyzetét, valamint a nonprofit szektorhoz való kapcsolódását. Kutatási módszere tartalomelemzés, valamint szakértőkkel és társadalmi vállalkozókkal készített félig strukturált interjú volt (2015–2017 között 44 interjú). A kutatás megmutatta, hogy Magyarországon a társadalmi vállalkozás fogalma tartalmazza a nonprofit szervezetekre jellemző profit akár teljes mértékű visszaforgatását; a civil szervezetekre jellemző demokratikus részvételt és a stakeholderek aktív bevonását; a szociális gazdaságra mutató foglalkoztatás erősítését, valamint a forprofit szervezetek sajátosságát, a vállalkozási, gazdasági elemeket. A vállalkozások további általános jellemzője a demokratikus vezetés és az etikus döntéshozatal. A magyarországi helyzetkép többek között azt mutatta, hogy bár vannak ígéretes gyakorlatok, piaci alapon nagyon nehéz biztosítani a társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságát, így szükség van egyéb források (állami, pályázati források, támogatások) bevonására. A társadalmi vállalkozások intézményes fejlődéséről Kiss kutatása megállapítja, hogy a '90-es évek közepétől megfigyelhető a szervezetek intézményesülése, a különböző civil és nonprofit

szervezetek polarizációja. Észrevételezi, hogy a 2000-es évek elején a szociális szövetkezet intézményének jogi kerete és támogatottsága elhozta a szociális gazdaság erősödését. 2010 után a civil szektor fenntarthatósági mutatói romlottak, majd úgy látta, hogy kutatása idején a terület támogatottsága növekszik, amit korlátoz a társadalmi vállalkozás definíciójának hiánya. Evolúcióként azt látja, hogy ezek a szervezetek jellemzően a Magyarországon már működő nonprofit szervezeti keretek között különböző utakat bejárva formálódtak, a szakértők véleménye szerint nehéz ökoszisztémával körülvéve (Kiss, 2018).

Egy évvel később Hubai László a *Beágyazott dilemma. A munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások működése Magyarországon* című doktori kutatásához 2016–2017-ben 49 fővel (24 szakértővel és 25 társadalmi vállalkozóval) készített interjút. Azokat a szervezeteket sorolta a társadalmi vállalkozások közé, amelyek valamilyen formában társadalmi vállalkozásként jelennek meg, és céljuk a munkaerőpiaci értelemben hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatása, illetve ezen munkavállalók által készített termékek értékesítése. A kutatás célja az ökoszisztéma főbb jellemzőinek bemutatása, valamint a társadalmi vállalkozások szervezeti jellemzőinek és a foglalkoztatási gyakorlatok összefüggéseinek vizsgálata volt. Hubai konklúziója az, hogy a társadalmi vállalkozások ökoszisztémájában a főbb szabályozó és fejlesztő szereplők jelen vannak, habár a támogatottsághoz szükséges jogi forma, koncepció vagy stratégia nem áll rendelkezésre. A terület társadalmi ismertsége alacsony, ami korlátozza a fogyasztói kapcsolatokat és a társadalmi felelősségvállalás megjelenését. Kiss megállapításához hasonlóan Hubai azt állítja, hogy a támogatási rendszer fejlesztését akadályozza a definiálatlan jogi környezet, a tisztázatlan elvárások, annak ellenére, hogy látja a szektorban a pozitív tendenciákat. A szociálpolitikus kutató hiányolja a kormányzat álláspontját a társadalmi vállalkozások foglalkoztatáspolitikai és közösségteremtő szerepével kapcsolatban, éppúgy, mint a tudásmegosztást és az együttműködéseket (Hubai, 2019).

Kiss és munkatársai arra a megállapításra jutnak, hogy Magyarországon a társadalmi vállalkozásokról készült kutatások nagyrészt definíciós kérdésekkel foglalkoznak és a szervezeti keretek körüli dilemmákat járják körül, az akkori aktuális helyzetet mutatják be, a társadalmi vállalkozóval mint a társadalmi vállalkozás létrehozójával, motivációjával foglalkoznak, a gazdasági fenntarthatóságot vizsgálják, vagy a társadalmi kihívásra (foglalkoztatás, szolgáltatások, fejlesztések), annak megoldásában vállalt szerepre koncentrálnak. Saját vizsgálódásuk arra a hiányra reagál, hogy a társadalmi vállalkozások terén

nincsenek szektorspecifikus kutatások, ezért a kutatók kifejezetten a szociális és egészségügyi szektor társadalmi vállalkozásait elemzik (Kiss et al., 2020).²⁷

2020-ban a Corvinus Egyetem Döntéelméleti Tanszékének munkatársai – *Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szektorban: intézményes környezet és szervezeti aktivitás* címmel – szektorspecifikus kutatást végeztek, melynek célja a szociális és egészségügyi szektorhoz kapcsolódó társadalmi vállalkozók intézményi környezetének és aktivitásának feltárása volt. A kutatás tartalomelemzésen, statisztikai adatok elemzésén (a vizsgált szervezetek szociális szövetkezetek és olyan nonprofit szervezetek voltak, amelyeknél az értékesítésből származó bevétel elérte az összes bevétel legalább 25%-át) és társadalmi vállalkozói esettanulmányokon (4 esettanulmány, 6 interjú) alapult. A kutatócsoport megállapította, hogy a szervezetek létrehozásakor a vállalt társadalmi kihívás meghatározott volt, az alapító gyakran maga is érintett volt a területen és saját forrásból finanszírozta a vállalkozást. A fenntartás során az állami normatívák és a pályázatok jelentették az elsődleges bevételi forrásokat, amelyek azonban nem nyújtottak biztonságot és nem garantálták a hosszútávú gazdasági fenntarthatóságot. Ennek kiküszöbölésére a szervezetek piaci bevételeinek növelésével gondolták a gazdasági fenntarthatóság biztosítását. A kutatás idején a nagyobb szervezeteknél az éves piaci bevétel elérte az összbevétel 10–20 %-át, ami azonban nem volt elég a gazdasági fenntarthatósághoz. Kihívásként fogalmazódott meg az autonóm támogatások hiánya és az alacsony társadalmi elfogadás (Kiss et al., 2020).

2020-ban további kutatás gazdagította a társadalmi vállalkozásokról alkotott képet. Siposné vizsgálatának – *A társadalmi vállalkozások munkaerőpiaci szerepe* – célja a Magyarországon működő társadalmi vállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepének elemzése volt. Korábbi kutatási tapasztalatai azt mutatták, hogy a társadalmi vállalkozások szerepet vállalnak a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatásában. Megállapította, hogy az általa vizsgált szervezeteknél a részmunkaidős és a közfoglalkoztatás aránya az országos átlagnál magasabb. A kutatási minta alapsokasága a KSH adatbázisban az évi ötszázezer forint feletti bevétellel és legalább egy foglalkoztatottal rendelkező alapítványok, egyesületek, egyházi szervezetek, nonprofit gazdasági társaságok, valamint a szociális

²⁷ Korábban Duncan Thorp, a Social Enterprise Scotland politikai és kommunikációs vezetője azt állítja, hogy jellemzően három fő kategóriában készültek kutatások a társadalmi vállalkozások területén: (1) az ilyen tevékenységet indító nonprofit szervezetek azonosítása; (2) a nonprofit szervezetek motivációinak elemzése arra vonatkozóan, hogy miért kezdenek társadalmi vállalkozásba; illetve (3) a sikerhez szükséges feltételek vizsgálata (Duncan, 2007).

szövetkezetek voltak (9716 vállalkozás, 2681 szociális szövetkezetet, 617 egyházi szervezet). Módszere kérdőíves felmérés volt 220 szervezet bevonásával (Siposné, 2020).

Lazányi *Egy ökológiai közgazdaságtani vizsgálat a szociális és szolidáris gazdaságról. Egy akciókutatás eredményei* címmel védte meg 2022-ben doktori disszertációját. A kutató – maga is társalapító egy civil szervezetben, amelyet társadalmi vállalkozásként definiál – egy környezetileg fenntartható és igazságos társadalom érdekében tesz törekvéseket, továbbá vizsgálja, hogy a szociális és szolidáris gazdaságba hogyan lehet az ökológiai szempontokat beilleszteni. Módszertana akciókutatás. Véleménye szerint a fenntarthatóság nem egy adott időpontban elért eredmény, hanem egy folyamatos utazás, amely állandó egyeztetést, tanulást, reflexiót, értékelést és kompromisszumok elfogadását igényli. Kutatása bebizonyította, hogy a társadalmi és a környezeti hatások a döntési mechanizmusokban felülírhatják a profitszerzést. Figyelemre méltó az a megállapítása, hogy egy szervezet életében nagy jelentősége van a demokratikus vezetésnek, a diskurzusoknak, az önreflexiónak. Dilemmája a szervezeti növekedés és nem növekedés közötti választás, a piaci csere, a nem-monetáris és a nem-piaci erőforrások megjelenítése a szociális és szolidáris gazdaság szervezeteiben (Lazányi, 2022).

A felsorakoztatott nagyobb volumenű kutatások mellett voltak kisebb, jól lehatárolt területet vagy akár régiót érintő elemzések. Repsky és Tóth 2018–2019-ben a dél-alföldi régióban vizsgálta a társadalmi vállalkozók motivációját vállalkozás indítására és működtetésére. A kutatók nyolc interjú kvalitatív elemzését követően arra a megállapításra jutottak, hogy négy motivációs tényezőcsoport állítható fel: külső finansiális motivációk, vállalkozói motivációk, társadalmi motivációk és személyes indíttatások, mely utóbbiban elkülöníthető az egyéni és közösségi jólétre irányuló motiváció (Repisky & Tóth, 2019).

Szücsné Markovics és Sasvári kutatásukban a társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezőket vizsgálták, és a gazdasági fenntarthatóság kihívásaira fókuszáltak. A 2015-ben Borsod-Abaúj-Zemplén megyében készített tizenhárom strukturált interjú alapján megállapították, hogy a forrásokhoz való hozzáférés jelentősen akadályozza a hazai társadalmi vállalkozások működését (Szücsné Markovics & Sasvári, 2015).

A Hétfa Kutatóintézet 2018-as vizsgálatából – *Az élelmiszer-gazdaság területén működő társadalmi vállalkozások hatása a helyi munkaerőpiacra és gazdaságra* – Koltai és Rácz publikált. A kutatók nem törekedtek fogalomalkotásra a területen, abból indultak ki, hogy a társadalmi vállalkozásokat alapvetően az különbözteti meg a nem társadalmi vállalkozásoktól, hogy a kitűzött társadalmi vagy környezeti cél szervesen beépül-e a vállalat stratégiájába és üzleti tervébe, és ugyanolyan szerephez jut-e a tervezés során, mint a profitcél. Mindemellett megállapítják, hogy nehezen beazonosítható, összetett és sokszínű a szervezeti kör. A kutatási

beszámolóban szerepel, hogy a vizsgált szektorban működő társadalmi vállalkozások – ahol a foglalkoztatottak száma 1000–1500 fő – körében végzett kérdőíves felmérés alapján ezen szervezetek esetében háromszor akkora (46%) az esélye annak, hogy egyáltalán nincs árbevétele, mint a forprofit vállalkozások körében (15%), továbbá jóval alacsonyabb a piaci és sokkal magasabb a támogatások és egyéb bevételek aránya. A társadalmi vállalkozások körében magasabb a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetben lévő emberek alkalmazása. Arra a kutatási kérdésre, hogy milyen gátló tényezők vannak a szervezetek fejlődésének, nem találtak nagy eltérést a forprofit szervezetek és a társadalmi vállalkozások között (magas munkaadói járuléktérhek, magas adminisztrációs és adatszolgáltatási terhek, a magas adók, a fejlesztési célú támogatásokhoz való hozzáférés nehézségei). Csupán egy pontban volt eltérés: a társadalmi vállalkozások a munkaerőhiány helyett a tőke hiányát jelölték meg problémaként. Végül beigazolódott, hogy egy társadalmi érték áll a társadalmi vállalkozások működésének fókuszában, és a gazdasági fenntarthatóság mellett egyenrangú hangsúlyt kap a foglalkoztatás és a társadalmi felelősségvállalás (Koltai & Rácz, 2018).

A nemzetközi szakirodalom áttekintése és a hazai kutatások számbavétele a társadalmi vállalkozás definíciós hiányossága ellenére lehetővé tette, hogy a jelen kutatás átfogó képet kaphasson a területről és szilárd elméleti háttérre épülhessen. A korábban megismert elméletek jelentős részében szerepel a társadalmi vállalkozás meghatározására irányuló törekvés, a szakmai konszenzuson alapuló, ugyanakkor egyértelműen értelmezhető fogalom bevezetése, ami szükséges feltétele a terület láthatóságának. Napjainkra világosan érzékelhető, hogy az egymást érő gazdasági válságok következtében a társadalmi egyenlőtlenségek növekednek, és sürgető megoldásokra van szükség. Ez megmutatkozott már az 1929–1930-as nagy gazdasági válság, és a 2008-as globális pénzügyi válság hatásaiban, hiszen jelentősen és hosszútávon befolyásolták a gazdasági és társadalmi folyamatokat, és recessziót okoztak az egész világon. A 2019 végén kezdődött COVID-19 pandémia következtében régen nem látott, világméretű egészségügyi válság tanúi lehettünk. Az is bebizonyosodott, hogy a gazdasági válságok nem önmagukban történnek, és nemcsak a gazdaságra hatnak, hanem lavinaként sodorják magukkal az egyéb területeket is, érintve mindent és mindenkit. Baritz ezt így érzékelteti: *„A válság átfogó jellegű és mélyén az ember, a társadalom, az erkölcs válsága húzódik meg.”* (Baritz, 2016, p. 38.)

3.4 A társadalmi vállalkozás definíciója

A disszertáció elméleti háttérének kiemelt része a társadalmi vállalkozás definíciójának bemutatása.²⁸ Célja a kutatók és a disszertáció olvasója számára, hogy egyfajta sorvezetőként definiálja a fogalmat – szem előtt tartva, hogy a tudományos diskurzusokban sok minden a szavak helyes használatán (is) múlik (Konfucius²⁹).

A társadalmi vállalkozásokat vizsgáló nemzetközi szakirodalom a '90-es évek óta különböző definíciókat használ (Bornstein & Davis, 2010; Dees, 1998; Defourny & Nyssens, 2012; Thompson et al., 2000) arra, hogy meghatározza a társadalmi vállalkozás fogalmát.³⁰

Az egyszerűnek tűnő fogalom – társadalmi vállalkozás = társadalmi + vállalkozás – összetett jelentéstartalommal bír (Trexler, 2008). A definícióalkotás folyamatában megjelent az igény, hogy ne negatív jelzővel kezdődő fogalmat használjunk, mint nonprofit vagy nem kormányzati, sokkal inkább olyat, ami utal a társadalmi (social, social sector) vagy civil szektorbeli szervezetek (citizen-sector organisation) fogalmakra (Bornstein & Davis, 2010).

A társadalmi vállalkozást két meghatározó irányból közelíthetjük meg: az egyik a társadalmi kihívás és az arra történő reagálás, a másik a vállalkozás. Ezen utóbbi nem a profitszerzést tekinti legfontosabb céljának, arra eszközként tekint. A két irány két eltérő szektort helyez a középpontba, előbbi társadalomtudományi, utóbbi közgazdasági megközelítést.

A társadalom emberek összetett közössége, akiket közös lakótér, viszonyrendszer, intézmények és kultúra köt össze. A társadalom tagjai kölcsönös interakciók révén kapcsolódnak egymáshoz, identitásukat is részben ezek határozzák meg. A társadalom dinamikus, állandóan változó és fejlődő entitás, rétegekre és csoportokra tagolódik. A társadalmakban vannak konfliktusok, kihívások, amelyek több embert vagy kisebb csoportokat érintenek. A társadalmi rendszereket Parsons az általános cselekvési rendszer alkotóelemeinek tekinti a kulturális, a személyiségi és a viselkedési rendszerek mellett, melyek társadalmi interakciók mentén szerveződnek, rendeződnek. A társadalmi rendszerek egyrészt „nyílt” rendszerek, mivel környezetükkel állandó, kölcsönös „input-output” kapcsolatban állnak, másrészt belsőleg differenciáltak, alkotóelemeik különböző csoportok, amelyek között szintén

²⁸ Az elméleti háttérhez a szakirodalmakat nemzetközi és magyar könyvtári adatbázisokban és azok online kereső felületein kerestem. Kereső szavak: social enterprises, social entrepreneurs, social entrepreneurship, társadalmi vállalkozó, társadalmi vállalkozás, szociális vállalkozás.

²⁹ www.ujakropolisz.hu

³⁰ A társadalmi vállalkozás és a társadalmi vállalkozó fogalmak külön kerülnek tárgyalásra a dolgozatban.

vannak egymásra hatások (Parsons, 1971). A társadalmi rendszerek jellemzésekor sajátosságként jelennek meg az értékek, a normák, a kollektivitások és a szerepek. Mindezek a kutatás témáját alkotó társadalmi innováció és társadalmi vállalkozás jellemzői is, hiszen szerepek jelennek meg a társadalmi rendszerek és az egyedek közötti egymásra hatás területén. A társadalom fogalmi keretében megjelenik a közös értékek köré csoportosulás, az értékteremtés, ami mind a társadalmi innovációnak, mind a társadalmi vállalkozásnak alapvető eleme és legfontosabb közös halmaza. Az értékteremtés szintje lehet egyéni, szervezeti és/vagy társadalmi, és értékítélete általában egyéni és szubjektív (Lepak et al., 2007).

Fontos, hogy egy adott társadalomban egységesen gondolkodunk az emberek közösségéről, ami eltérő lehet aszerint, hogy gazdasági, politikai, kulturális stb. közösségekről van-e szó. Ideális esetben az eltérő helyzetben lévő társadalmi csoportok nem szakadnak el egymástól, nem alakulnak ki nagy társadalmi egyenlőtlenségek, és a szolgáltatásokhoz – köztük a kiemelten fontos egészségügyhöz, oktatáshoz és a szociális szektorhoz – való hozzáférés mindenki számára adott.

A társadalmak fejlettsége különböző szempontok mentén jellemezhető, például az egy főre jutó GDP, az életszínvonal, a városiasodás, az iskolai végzettség vagy a várható élettartam alapján. Az 1960-as évektől kutatók (Kenny, 2021; Martos & Kopp, 2011; Szemlér, 2015) felvetése révén már nem csupán a GDP a fejlettség mutatója, hanem előtérbe kerültek a társadalom tagjainak jóléte, az élettartam, majd az életminőség, az egészségi állapot, a biztonság, a szabad választás és végül a boldogság területei. A szociológiában elterjedt az a gondolat, hogy a fejlettség mellett vagy helyett a jólétet kell mérni. A jólét sokdimenziós fogalom, a jövedelmen és a fogyasztáson kívül beletartozik az egészségi állapot, a műveltség, a közbiztonság, a szabadon beosztható idő stb. Innen már csak egy lépés volt az életminőség fogalmának bevezetése. Az életminőségről, annak méréséről gondolkodhatunk objektív, szubjektív és kombinált módokon. Objektív formában adatok (erőforrások, kapacitások), és az ezekből levezethető tényezők mentén, tárgyilagos, mérhető módon, illetve szubjektív formában érzékelésen és észlelésen keresztül, melyben a hangsúly az emberek önmeghatározásán van (Szigeti, 2016).

Allardt életminőség-definíciója szerint az embernek háromféle alapvető szüksége van: az anyagi javak megfelelő színvonala, amely biztosítja élelmezését, lakhatását, ruházódását, közlekedését – ezt nevezte a jólét *birtoklási dimenziójának*. A második a jó emberi kapcsolatok, amit a jólét *szeretet-dimenziójának* hív. Végül a saját élete értelméről, céljáról, hasznosságáról való meggyőződés, az önmegvalósítás, ami a jólét *létezés-dimenziója*. Ezek közül az első az életszínvonalnak, a harmadik az életminőségnek felel meg. Az anyagi dimenzióval kapcsolatos

szubjektív véleményeket *elégedettségként*, az életminőséggel kapcsolatos értékeléseket pedig *boldogságként* definiálja (Allardt, 1973).

A mai szociológiában az életminőség fogalma többnyire az élet nem anyagi dimenzióit, hanem azoknak objektív és szubjektív oldalát egyaránt jelenti.

Napjainkban a WHO életminőség fogalmát vesszük alapul. Eszerint az az egyén élethelyzetének meghatározása abban a kultúrában és értékrendszerben vizsgálendő, amelyben él, és ami céljaival, elvárásaival, normáival és aggodalmaival kapcsolatos.³¹

Egy társadalomban, ahol az állam és az állampolgárok viszonya, kapcsolódási pontjai meghatározóak és jellemzőek az adott rendszerre, lényeges, hogy kinek milyen szerepe, feladata van, hogyan fogalmazódnak meg a felelősségi és jogosultsági körök, valamint a juttatások és szolgáltatások elérhetősége. A különböző társadalmi formákban eltérő az alapvető szociális jogokhoz való hozzáférés, a szolgáltatásokat igénybe vevő személyek lehetőségei. A szociális és szolidáris gazdasági strukturalista megközelítése révén válaszokat kereshetünk arra, hogy a társadalmi vállalkozások területén például a kormányzásnak milyen szerepe van, milyen ökoszisztémát teremthet annak érdekében, hogy a társadalmi vállalkozások működése, beépülése könnyebb legyen.

Kérdésként merülhet fel, hogy a változások, a kiszámíthatatlanság, a válságok és kihívások befolyásolhatják-e a kiszolgáltatott társadalmi csoportok biztonságát és az emberi méltóságát is figyelembe vevő szolgáltatási rendszert? A válasz abban rejlik többek között, hogy a különböző gazdasági-társadalmi rendszerek ezekre a változásokra eltérő módon reagálnak. A modern társadalmakban a modernizáció nem csupán az ipari termelés növekedését jelenti, hanem egyéb, az életminőséggel, életvitellel kapcsolatos változásokat is – mint az oktatás minősége, az iskolai végzettség, az urbanizáció, a tudatos családtervezés, a közösségi életforma erősödése, vagy akár a demokratikus politikai rendszerek jelenléte. Az ilyen társadalom meghatározó attribútuma a magas életszínvonal, az oktatáshoz való hozzáférés, a szociális védelem és biztonság, az egészségügyi szolgáltatások szervezettsége, a kultúra, a hagyományok, a társadalmi együttélés, a hátrányos helyzetben lévő csoportok hatékony támogatási rendszere és a tervezett, jól működő piacgazdaság. A jellemzőket csoportosítva láthatóvá válik, hogy mindennek elengedhetetlen feltétele a gazdaság, a kultúra, a politika és a társadalom együttes és kielégítő működése (Andorka, 2006).

³¹ WHOQOL: Measuring Quality of Life. www.who.int/tools/whoqol

Bornstein és Davis³² társadalmi vállalkozás-meghatározása a vállalkozás oldaláról közelít. Úgy látja, hogy a társadalmi vállalkozás olyan szervezet, amely üzleti alapon működik annak ellenére, hogy jogi szempontból nem profitorientált (Bornstein & Davis, 2010). A vállalkozás oldalát hangsúlyozza Baritz is, amikor a *másért vállalkozók* kifejezést használja. Azok ugyanis olyan szervezetek vagy személyek, akik a vállalkozásukból származó profitot eszköznek tekintik egy emberközpontú cél megvalósítása érdekében (Baritz, 2016).

A Deloitte Global Human Capital Trends 2018-as jelentése a társadalmi vállalkozás meghatározásakor ugyancsak az üzleti oldalt hangsúlyozza: a szervezetet küldetése ötvözi a bevételnövekedést és a profitszerzést a környezet és az érdekelt felek hálózatának tiszteletben tartásának és támogatásának igényével. Keretrendszerében olyan vállalkozást lát, amely odafigyel a mai világot formáló trendekre, felelős módon gondolkodik, előmozdítja az együttműködések és példaképpül szolgál további vállalkozások számára (Deloitte, 2018).

A társadalmi és a vállalkozási oldal ötvözetét jeleníti meg az Európai Bizottság 2011. évi *Kezdeményezés a szociális vállalkozásért* (Social Business Initiative) közleménye. Ez azért jött létre, mert az Európai Unió meggyőződése volt, hogy az egységes piacnak új, inkluzív növekedésre van szüksége, melynek középpontjában a mindenki számára elérhető munkavállalás áll. A program célja megerősíteni az európai emberek azon törekvését, hogy munkájuk, fogyasztásuk, megtakarításaik és beruházásaik jobban megfeleljenek bizonyos etikai és társadalmi elveknek. A versenyképes szociális piacgazdaság előmozdítása érdekében a Bizottság a szociális gazdaságot, a társadalmi innovációt, a szegénység és a kirekesztés elleni küzdelem csökkentését helyezte a középpontba. Az Európai Bizottság meghatározása alapján a társadalmi vállalkozás a szociális gazdaság szereplője. Célja elsődlegesen az, hogy társadalmi hatást érjen el, mintsem hogy nyereséget termeljen tulajdonosainak vagy részvényeseinek. Úgy működik, hogy vállalkozói és innovatív módon árukat és szolgáltatásokat nyújt a piac számára, és nyereségét elsősorban társadalmi célok elérésére fordítja. Nyílt és felelősségteljes vezetés alatt áll, továbbá figyelemmel van azon munkavállalók, fogyasztók és érintett felek (stakeholders) bevonására, akikre vállalkozói aktivitása hatással van. Bizottság két vállalkozási formát különböztet meg. Az egyik szociális szolgáltatásokat és/vagy árukat és szolgáltatásokat nyújt kiszolgáltatott helyzetben lévő személyek számára (lakhatáshoz való hozzáférés,

³² Mindketten a New York Times szerzői és az Ashoka munkatársai is voltak. Bornstein egyike a társadalmi vállalkozásokat és azok hatását bemutató íróknak. A „How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas” című könyvében bemutatja a különböző társadalmi vállalkozásokat és azok modelljeit, megvilágítva az új ötletek erejét a társadalom formálásában. Rosenberg szintén a társadalmi vállalkozások és társadalmi innovációk terén végzett újságírói tevékenységet. A „The Haunted Land: Facing Europe's Ghosts After Communism” című könyvével Pulitzer-díjat nyert, de ezen túl is számos cikket és könyvet írt a társadalmi változásokról és az innovációról.

egészségügyi ellátás, idős emberek vagy fogyatékkal élő személyek számára nyújtott támogatás, kiszolgáltatott csoportok befogadása, gyermekgondozás, foglalkoztatáshoz és képzéshez való hozzáférés, függőségkezelés stb.). A másik esetben az áruk vagy szolgáltatások előállításának módszerének társadalmi célja van (társadalmi és szakmai integráció a hátrányos helyzetben lévő csoportok tagjainak munkavállaláshoz való hozzáférése révén), de ezen vállalkozások tevékenysége nem egyezik a meg a szociális szolgáltatások nyújtásának területével (European Commission, 2011).

Lepoutre és munkatársai definícióalkotási ajánlásában a fogalom pontosítása mellett az a lényeges elem is szerepel, hogy a szervezet konzisztens legyen a társadalmi vállalkozás létező elméleti kereteivel, különös tekintettel az alábbiakra: *társadalmi küldetés, innovációs képesség és bevételi modell*, és hogy az egyes területeken belül legyenek lehetőségek. Szerintük a bevételi modell esetében a társadalmi vállalkozásnak lehet piacról származó bevétele, igénybe vehet állami normatívát és ezek aránya változhat. Az országok közötti összehasonlíthatóság miatt kérdéses, hogy a társadalmi vállalkozások országspecifikus jogszabályi definíciói milyen irányban befolyásolják a statisztikákat (Lepoutre et al., 2013).

Az EMES³³ céljai között is szerepelt egy olyan kritériumrendszer létrehozása, aminek alapján egyértelműen kimondható, hogy mely szervezet társadalmi vállalkozás. Amennyiben egy szervezet megfelel ezeknek, akkor nem csupán társadalmi vállalkozás, hanem tökéletes társadalmi vállalkozás. Miután egy szervezetnek nem kell minden szempontot maximálisan teljesíteni, bizonytalan annak elbírálása, hogy melyik szervezet tartozik a társadalmi vállalkozások csoportjához. Az EMES által meghatározott dimenziók:

- *gazdasági és vállalkozási dimenzió*: folyamatos termék-előállítás és/vagy szolgáltatásnyújtás, gazdasági kockázatvállalás, fizetett munkaerő;
- *társadalmi dimenzió*: a közösség javának szolgálása explicit cél, állampolgárok és csoportjaik vagy a civil szektor szervezetei által indított kezdeményezés, korlátozott profitelosztás;

³³ Az EMES – European Research Network on Social Enterprises – 1996 óta működő nemzetközi szervezet, amelyet társadalmi vállalkozások területén kutatók indítottak el. A tagok között van 14 intézményi keretek között működő kutatóközpont és 330 egyéni kutató, akik az együttműködésre alapozzák tevékenységüket. <https://emes.net/>. Az EMES együttműködve az EURICSE (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) szervezettel az Európai Bizottság megbízásából kutatásokat készít a társadalmi vállalkozások helyzetéről (2014, 2016, 2019, 2022 – országjelentések 2014-ben, 2019-ben és 2022-ben Magyarország is elkészítette országjelentését. A 2019-es jelentés bevezetőjében elmondja, hogy annak ellenére, hogy a terület fogalmai még mindig újak Magyarországon, a mögöttes tartalom és elköteleződés ismert. A magyarországi kutatási mintába azok a működő szociális szövetkezetek és nonprofit szervezetek kerültek, amelyeknél az értékesítésből származó bevételeik az összes bevétel legalább 25%-át tették ki (Európai Bizottság, 2019).

- *részvételi dimenzió*: magas szintű autonómia, nem tőketulajdonon alapuló döntéshozatali jogosultság, részvételi jelleg, amely bevonja a vállalkozás különböző érintettjeit (Defourny & Nyssens, 2014, p. 48.)

Együttműködésben az Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programjával az EMES 2008-ban kétéves, több szakaszból álló kutatási projektet valósított meg, amelyben 12 ország társadalmi vállalkozásainak helyzetét vizsgálták. Három különböző kutatócsoportot hoztak létre, amelyek más-más tudományos megközelítést, társadalmi-kulturális nézőpontot és stílust mutattak.

Jelentéseikből az látható, hogy a szociális jóléti rendszerek kevésbé voltak fókuszban a demokratikus politikai rendszerekre és a piacorientált gazdaságokra való áttérés során. Emiatt az átalakulásból adódó következmények nem egyenlően érintették az adott országok állampolgárait. A marginalizált, társadalmi szempontból hátrányos helyzetű csoportok száma az állami vállalatok, vállalkozások, korábbi szolgáltatók átalakulása következtében megnőtt, ezért olyan reformok bevezetését javasolják, amelyek a gazdasági átmenet által sújtott társadalmi rétegek társadalmi befogadását biztosítják. A jelentések a társadalmi vállalkozásokat *„magán- és önszerveződő szervezetként értelmezik, amelyek olyan árukat vagy szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek kifejezett célja a közösség javának szolgálata, és amelyek tulajdonosa vagy irányítója a polgárok egy csoportja, továbbá amelyekben a befektetők anyagi érdekei korlátok közé vannak szorítva”* (Borzaga & Giulia-Nogales, 2008, p. 5.).

Összegzésükben a harmadik szektor – ebben valamennyi nonprofit szervezet szerepel – szereplőjeként tekintenek a társadalmi vállalkozásokra, amelyek mindenki jólétének megteremtéséhez hozzáadott értéke nem képzelhető el további szereplők együttműködése és partnersége (közszolgáltatások, magánszféra), valamint innovatív megoldások nélkül. A jelentések Közép-és Kelet Európai országokat vizsgálva megállapítják, hogy ebben a régióban a társadalmi vállalkozások szerepe Nyugat-Európához képest kisebb. A posztkommunista országok szociális rendszerében és gazdaságában 2008-ban a társadalmi vállalkozások nagyrészt kiaknázatlan erőforrásnak számítottak, és gazdasági szereplőként nem igazán jelentek meg. A jelentések az alábbi akadályokat azonosítják a társadalmi vállalkozások térhódítása előtt:

- a támogató környezet és infrastruktúra hiánya,
- a forrásokhoz való korlátozott hozzáférés,
- a szervezeti formák adminisztratív kezelése,
- a nem megfelelő intézményi keret és
- a következtelen jogi környezet.

Mindez kiegészül azzal, hogy a politikai rendszerek jellemzően nem támogatóak és a legtöbb társadalmi vállalkozás folyamatos gazdasági nehézségekkel működik. A társadalmi vállalkozások fejlődésével kapcsolatban az adatokban három tendencia mutatkozik:

- a társadalmi vállalkozások intézményesülése, jogi keretek kialakítása (Lengyelország – a hátrányos helyzetű személyek integrációját célzó szociális szövetkezetekről szóló törvény, Cseh Köztársaság – a „közhasznú társaságok” kategória bevezetése);
- a hátrányos helyzetű emberek munkaerőpiaci integrálása (lengyel és a szlovén példa olyan vállalkozásokra, amelyek már a nyílt munkaerőpiacon is szolgáltatnak);
- egyesületek és alapítványok által létrehozott és tulajdonolt kereskedelmi vállalatok létrejötte, amelyek célja a pénzszerzés és a társadalmi cél megvalósítása (Bulgária, Macedónia).
- A kutatási beszámoló végül ajánlásokat tett a nemzeti kormányoknak, de hozzáfűzte: bár nem minden ajánlás egyformán releváns a nemzeti kormányok számára, vannak általános jellemzők, amelyeket a nemzeti politikáknak követniük kellene. Ilyenek:
- A jogi és adózási keret tekintetében olyan intézkedésekre van szükség, amelyek támogatják a harmadik szektor fellendülését és a társadalmi vállalkozások (szövetkezetek és más típusú szociális vállalkozások) fejlődését.
- A nemzeti politikáknak elő kell mozdítaniuk a jóléti pluralizmust, a partnerségeket, a szolgáltatások közös kialakítását (co-creation), a helyi fejlesztésekben partnerségeket a szociális vállalkozások szereplőivel. A jogszabályi változtatásokba a társadalmi vállalkozásokat be kell vonni, kompenzációt kell nyújtani a közérdekű áruk és szolgáltatások társadalmi vállalkozások általi előállításáért és nyújtásáért.
- A társadalmi vállalkozások intézményi hátterének megerősítése érdekében cél a közigazgatás decentralizációja. Támogatni kell a társadalmi vállalkozások indulási szakaszát működési és pénzügyi szempontból egyaránt, később pedig a vállalkozások kapacitásépítését, növekedésének fenntartását (Borzaga & Giulia-Nogales, 2008).

Mihály a 2017-ben írt publikációját azzal indítja, hogy a 90-es évek óta egyre népszerűbb ugyan a társadalmi vállalkozás kifejezés, nem egyértelmű, hogy mit értünk alatta. Ezt követően bemutatja a társadalmi vállalkozás négy narratíváját:

- Amerikából induló megközelítés: társadalmi vállalkozó, középpontban az egyénnel;
- szintén amerikai gyökerei vannak annak a társadalmi vállalkozás narratívának, amelynek fókuszában a piaci bevétel van;
- az EMES európai megközelítése, ahol az új jóléti állam van középpontban;

- a Globális Északon és Délen egyaránt gyökerező narratíva, amely társadalmi-gazdasági és politikai transzformációt láttat (Mihály, 2017).

G. Fekete és munkatársai tanulmányukban – *Társadalmi vállalkozások Magyarországon* – a fogalomról írva azt állítják, hogy egyre ismertebbé válik a kifejezés és egyben az érdeklődés ezen szervezeti forma iránt. Ezt azzal indokolják, hogy a nonprofit szektorban a *hagyományos* (nem tudjuk, hogy a szerzők által használt hagyományos jelző pontosan mit jelent) bevételi források csökkenésével a szervezetek a bevételek diverzifikációja érdekében nyitottak a vállalkozási forma irányába. Ezen túlmenően a 2010-es évek végére megjelentek a társadalmi vállalkozói tevékenység támogatására szerződő szervezetek és személyek, tanácsadók és banki szereplők és egyre nagyobb figyelem irányult a vállalati társadalmi felelősségvállalásra is. Megjegyzik a szerzők, hogy az állami szektor a szociális gazdaság fogalmát használta, amikor a szociális szövetkezetek számára nyújtott támogatást. 2015-ben, egy állami támogatási program kapcsán jelent meg először a társadalmi vállalkozás fogalma (G. Fekete et al., 2017).

Az *Alternatív gazdasági lexikon* egy 2013-ban létrehozott internetes oldal, amelynek célja gazdasági témákban átfogó, semleges tájékoztatást nyújtani a közösségi aktivitások erősítése érdekében. Az oldal meghatározása alapján *a társadalmi vállalkozás valamilyen társadalmi ügyet képvisel, társadalmi küldetése van. Profitját a kedvezményezettjeire és a szervezet működésére osztja, nem pedig magántulajdonba. Több meghatározás kiemeli, hogy a társadalmi vállalkozók változtatók. Rámutatnak arra, ami nem működik a társadalmi problémákra, kiegészítik, megújítják a rendszereket és megoldási módokat adnak a problémákra. Működésük alapvetően etikai vezérelvekre épül, amelyek nagy mértékben a felelős vállalatok értékrendjével egyezik meg. A társadalmi vállalkozások alapvetően az ügy, a küldetés elérése érdekében gazdasági tevékenységet folytató szervezetek.*”³⁴

Olaszországban³⁵ a társadalmi vállalkozások definíciós kísérletének középpontjában a társadalmi kihívásra való reagálás állt. Vannak azonban olyan meghatározások is, amelyek a vállalkozás oldaláról, és olyanok is, amelyek ezeket ötvözik és további szempontokat is behoznak a definíció alkotásakor. A definíciós kísérletekből egyértelműen látható, hogy

³⁴ Alternatív gazdasági lexikon. Társadalmi vállalkozás.

https://alternativgazdasag.fandom.com/wiki/Társadalmi_vállalkozás

³⁵ Az olasz kormány új szabályozást vezetett be a szociális vállalkozásokra vonatkozóan a 2017. július 3-án hatályba lépett 112-es számú törvényerejű rendelettel, amelyet 2018 júliusában tovább módosítottak. A szabályozás célja, hogy tisztázza és javítsa a szociális vállalkozások jogi keretét, megoldva a 2006-os korábbi szabályozás problémáit, amelyet a szigorú korlátozások és ösztönzők hiánya miatt kevésbé használtak. Az új szabályozás lehetővé teszi a szociális vállalkozások számára a nyereség egy részének szétosztását, adókedvezményeket biztosít, és új finanszírozási módszereket, például a közösségi finanszírozást vezet be. E változások célja, hogy növeljék a szociális vállalkozások vonzerejét és fenntarthatóságát, ösztönözve őket arra, hogy társadalmi célokat kövessenek, miközben kereskedelmi tevékenységet is folytatnak.

alapvető célként fogalmazódott meg a társadalmi hatás elérése, illetve, hogy a piaci bevételre és a profitra úgy tekintenek, mint a társadalmi kihívásra való reagáláshoz szükséges forrásra (Bornstein & Davis, 2010; European Commission, 2011; Trexler, 2008).

Összefoglalva a társadalmi vállalkozás fogalmi keretét – azzal a megjegyzéssel, hogy a disszertáció megírásakor nincs általánosan elfogadott definíció –, azt az Európai Bizottság által használt három kulcsfontosságú dimenziót kívánjuk kiemelni, amely az elmúlt évtizedben az európai tudományos és szakpolitikai szcéna köreiben elfogadást nyert:

- *A vállalkozói dimenzió:* folyamatos gazdasági tevékenységben való részvétel, amely megkülönbözteti a társadalmi vállalkozásokat a hagyományos nonprofit szervezetektől és egyéb szociális gazdasági szervezetektől. E szervezetek társadalmi célokat követnek és valamilyen formában önffinanszírozást végeznek, de nem feltétlenül folytatnak rendszeres gazdasági tevékenységet.
- *A társadalmi dimenzió:* elsődleges és kifejezett a társadalmi cél, amely megkülönbözteti a társadalmi vállalkozásokat a hagyományos (nyereségorientált) vállalkozásoktól.
- *A vezetési dimenzió,* egyrészt a szervezet függetlensége, szervezeti autonómiája (független az államtól és más szervezetektől) másrészt inkluzív irányítása, azaz működését részvételi és/vagy demokratikus döntéshozatali folyamatok jellemzik (EU, EC DG EMPL, 2015).

3.4.1 A társadalmi vállalkozás összehasonlítása egyéb szervezeti keretekkel

A társadalmi vállalkozás meghatározásakor támpontot nyújthat a környezet meghatározása, amelyben működjenek; és a társadalmi vállalkozások lehatárolása egyéb szervezeti keretektől a hasonlóságok és eltérések összegyűjtésével.

Tágabb kontextusba helyezve a társadalmi vállalkozásokat, az alábbi ábra a hagyományos nonprofit szervezet és a hagyományos forprofit vállalat közötti hibrid spektrumon jelenít meg szervezeti kereteket és azok jellemzőit a küldetés, az elszámolhatóság és a profitelosztás területén (Davis & Etchart, 1999).

HAGYOMÁNYOS NONPROFIT SZERVEZET	JÖVEDELEMTERMELŐ TEVÉKENYSÉGGEL RENDELKEZŐ NONPROFIT SZERVEZET	TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS	TÁRSADALMILAG FELELŐS VÁLLALAT	FELELŐS GYAKORLATTAL RENDELKEZŐ VÁLLALAT	HAGYOMÁNYOS FORPROFIT VÁLLALAT
1. MISSZIÓVEZÉRELT 2. ÉRDEKELT FELEK ÁLTALI ELSZÁMOLHATÓSÁG JELLEMZI 3. A JÖVEDELMET SZOCIÁLIS PROGRAMOKBA VAGY MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEKBE FORGATJA VISSZA			1. PROFITORIENTÁLT 2. BEFEKTETŐK ÁLTALI ELSZÁMOLHATÓSÁG JELLEMZI 3. A PROFIT ELOSZTÁSA A BEFEKTETŐK KÖZÖTT TÖRTÉNIK		

8. ábra – A szervezetek hybrid spektruma. Saját szerkesztésű ábra.

A fogalom tisztázását segíti az üzleti vállalkozás (business enterprise) és a társadalmi vállalkozás (social enterprise) közötti különbség bemutatása. Mindkét formában megjelenik a vállalkozói szellemiség (entrepreneurship). A legszembevetőbb különbség a két szervezeti keret között a vállalkozás célja, azaz hogy tevékenységével a vállalkozás mit kíván elérni. A társadalmi vállalkozás célja valamilyen társadalmi hatás magasszintű elérése, gyakran reagálva egy sürgető igényre, amelyet egy másik intézményi rendszer nem kezel, figyelmen kívül hagy, vagy ignorál. Az üzleti vállalkozás célja elsősorban a profit maximalizálása és/vagy a részvényesek meggazdagodása, esetleg egy olyan szervezet működtetése, amely értéket teremt vásárlói számára és értelmes munkát ad munkavállalóinak. A két szervezeti formának természetesen van közös halmaza, hiszen a társadalmi vállalkozások is (legtöbb esetben) termelnek profitot, illetve üzletembereknek is lehet társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenysége. Különbség, hogy a társadalmi vállalkozások minden esetben újító, innovatív gondolkodást hoznak létre, hiszen csak így találhatnak új megoldást valamely társadalmi kihívásra, amelyek sokfélék lehetnek. Mindezt befolyásolja az is, hogy a vállalkozások működése térben és időben meghatározott (Bornstein & Davis, 2010, p. 30–34.).

Az üzleti és a társadalmi vállalkozások finanszírozási formáinak összehasonlításával is foglalkoznak a szakértők. A társadalmi vállalkozások esetében már a befektetéskor megjelenik az igény, hogy a pénzügyi célokon túlmenően a befektetésnek pozitív környezeti vagy

társadalmi hatása is legyen. Ezen kettős célt meghatározó befektetők az impact befektetők (impact investor), akik a hagyományos befektetőkhez hasonlóan piacon elérhető pénzügyi hozamra törekszenek, ám ezen túlmenően azokat a lehetőségeket keresik, amelyek tényleges pozitív hatással vannak a környezetre vagy a társadalomra. Például úgy, hogy kollektív problémák kezelésére nyújtanak megoldást, vagy ezeknek a problémáknak a megoldására fordítják a profitjuk egy részét. Az impact befektetések jelentősége növekszik, és egyre fontosabb finanszírozási forrást jelentenek a társadalmi vállalkozások számára is. Bár még mindig nagyon keveset lehet tudni az impact befektetők befektetési viselkedéséről és az általuk előtérbe helyezett befektetési szempontokról, Block és munkatársai ³⁶ kutatásukban megállapították, hogy az impact befektetők számára fontosabb kritérium a társadalmi vállalkozásokat alapító személyek hitelessége, a társadalmi probléma fontossága és a pénzügyi fenntarthatóság, míg kevésbé fontos az alapítók szakmai háttere, az innovációs tevékenység mértéke, illetve a vállalkozás koncepciójának igazoltsága. A szerzők tanulmányukban három típusú impact befektetőt különböztetnek meg annak alapján, hogy milyen típusú finanszírozást nyújtanak a társadalmi vállalkozásoknak: lehetnek *adományozók*, *hitelbefektetők* vagy *részvénybefektetők*. Az adományozók számára a legfontosabb kritérium a társadalmi probléma jellege, a hitelbefektetők számára az alapítók hitelessége, a részvénybefektetők számára a társadalmi vállalkozások skálázhatósága befektetési döntéseik során (Block et al., 2020).

Az üzleti és a társadalmi vállalkozás közötti különbség a szereplők gyakran különböző szemléletében és hozzáállásában is megmutatkozik. A vállalati szektor szereplőinek meghatározásakor az üzleti érdekek és célok kerülnek előtérbe. Jean-Baptiste Say³⁷ az elsők között volt, aki a klasszikus gazdaság területére újdonságként behozta a hasznosság, a szolgáltatás és a vállalkozói szellem fogalmát, állítva, hogy a vállalkozók az emberi szükségletek kielégítésében is hasznosak lehetnek (Formaini, 2006). Az üzleti vállalkozókkal szemben a társadalmi vállalkozókra általában jellemző, hogy megvalósítóik innovátorok, ötletgazdák; olyan emberek, akinek képessége, motivációja, ereje rendelkezésre áll ahhoz, hogy akár egyedül végigvigyenek egy ötletet (Bornstein, 2004). Victor Hugo mondása kiválóan érzékelteti a társadalmi vállalkozó attitűdjét akkor, amikor egy ötletben látja meg egy

³⁶ Vegyes módszertanú kutatást alkalmazva: kvalitatív interjú befektetőkkel és befektetési döntések kvantitatív elemzése (Block et al., 2020).

³⁷ Jean-Baptiste Say, francia liberális közgazdász és tudós (1767–1832) akire nagy hatással voltak az Adam Smith által *The Wealth of Nations* című könyvben lefektetett gazdasági elméletek.

társadalmi kihívás megoldását: „Egy valami van, ami erősebb a világ összes hadseregénél: az ötlet, amelynek elérkezett az ideje.”³⁸

Érdekes képet mutat a társadalmi vállalkozások és a mozgalmak összevetése, mivel a mozgalmi gondolkodás a társadalmi vállalkozások működésének is jellemzője, mindkettőjük alapvető célja egy társadalmi kihívásra reagáló rendszerszintű változtatás. A hasonlóság mellett a legszembevetőbb különbség, hogy míg egy mozgalom úgy kíván változást elérni, hogy hatást gyakorol a döntéshozó szervekre vagy szervezetek magas szintű döntéshozóira, addig a társadalmi vállalkozás több megoldási lehetőséget is kínál, és azt vállalkozás létrehozásával támogatja. Mindezek mellett számos társadalmi vállalkozás próbál mozgalmi aktivitásokon keresztül változást elérni kormányzatnál, nagyvállalatoknál, az akadémiai szférában vagy érdekvédelmi szervezeteknél. Olyan példák is vannak, hogy a mozgalom és a konkrét beavatkozás kéz a kézben halad, ilyen például a fogyatékoságügy területének korai társadalmi vállalkozásai, amellyel iskolákat hoztak létre, hozzáférhetővé téve fogyatékos gyermekeknek az oktatást. Az utóbbi években ehhez hasonló kezdeményezés az egyenlő eséllyel elérhető, akadálymentes munkahelyek vagy az önálló élet centrumok létrehozása Amerikában és Angliában (Bornstein & Davis, 2010).

2021. február 25-én a társadalmi vállalkozások inkubációs programjának kanadai részlege (Social Entrepreneurship Incubation Program Canada)³⁹ *'Protagonist Panel — Building a Resilient Social Enterprise In Canada'* (Protagonista panel – reziliens társadalmi vállalkozások indítása Kanadában) címmel panelbeszélgetést szervezett. A programon a társadalmi vállalkozók arra kerestek válaszokat, hogyan lehet elindítani és gazdaságilag fenntartani egy társadalmi vállalkozást. Megvitatták, mi lehet a cél; mit jelent a társadalmi vállalkozóság, mi a vállalkozó szerepe, motivációja és hogyan mérhető a társadalmi vállalkozás társadalmi hatása. A résztvevők arra a megállapításra jutottak, hogy a társadalmi vállalkozás egyben mozgalom is, valamint az, hogy a legfontosabb a társadalmi hatás és annak tudatos mérése; továbbá, hogy legyen értékesíthető, piacképes, minőségi termék vagy szolgáltatás. Végül pedig, hogy minden társadalmi vállalkozónak *changemaker*-ré kell válnia, aki képes egy adott problémát rendszerszinten megváltoztatni.⁴⁰

Az összevetések sorában a következő a társadalmi vállalkozás és a kormányzat folyamatai közti különbségek bemutatása. A társadalmi vállalkozás olyan problémamegoldó működési

³⁸ 'There is one thing stronger than all the armies in the world, and that is an Idea whose time has come.' www.forbes.com/quotes/9443/

³⁹ www.seincubation.com/canada, online részvétel a panelbeszélgetésen.

⁴⁰ Building a resilient social enterprise in Canada, panel discussion, 25th February 2021. www.seincubation.com/building-social-enterprise

mód, amely összegyűjti a gyakorlati tapasztalatokat, az erőforrásokat, és elkötelezett csapatot épít a megoldás érdekében (bottom-up). A kormányzati törekvések azonban általában fentről lefelé irányuló (top-down) eljárások. A társadalmi vállalkozás, a kormányzattal ellentétben, általában nem rendelkezik komoly forrásokkal, sokkal inkább mások által ellenőrzött forrásokat használ, akik számára értelmes célokat mutat fel. A társadalmi vállalkozások gondolkodását induktív és kifelé tekintő folyamatok jellemzik, amelyekben a megfigyelés és a tapasztalat után következik a független és intézményi keretek között működő tevékenység. A kormányzat esetében a beavatkozások legtöbbször fentről érkező, vagy akár nemzetközi ajánlás mentén történnek, politikai vitákkal kezdődnek és programok elindításával végződnek, amelyeket adott szervezetek, bizottságok és/vagy szolgáltatók vezetnek be. A helyi szintekről indított változtatások jellemzően hosszas elbírálás után esetleg beépítésre kerülhetnek, hiszen a kormányzati tervezés sokszor a hatékonyság mérése nélkül történik. Ez nem azt jelenti, hogy a kormányzat soha nem képes innovatív döntésekre vagy programok indítására, hanem azt, hogy általában csak akkor történik ilyen, amikor az adott terület vállalkozói szellemiséggel rendelkező szereplői mozgásteret kapnak. Összefoglalva: a kihívások hatékony megoldásához ötvözni kell az innovációt, az agilitást és a gyakorlat azon tapasztalatait, amelyeket a társadalmi vállalkozások kormányzati erőforrásokkal és a jogszabályi keretek között szolgáltattak (Bornstein & Davis, 2010).

3.4.2 A társadalmi vállalkozások lehetséges jogi keretei Magyarországon

A kutatás és egyben a disszertáció kiemelt területe a szervezeti és/vagy jogi keret átgondolása, mivel a társadalmi vállalkozás nem hivatalos cégforma, nem jogszabályban meghatározott szervezeti keret. Egy társadalmi vállalkozás jogi kerete lehet gazdasági társaság, nonprofit gazdasági társaság, egyéni vállalkozás, alapítvány, egyesület vagy szövetkezet.

A disszertáció írásának idején gazdasági társaság kizárólag a *2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról*-ban szabályozott két meghatározó formában alapítható:

- jogi személyiség nélküli gazdasági társaság a közkereseti társaság és a betéti társaság;
- jogi személyiségű gazdasági társaság a korlátolt felelősségű társaság és a részvénytársaság.

A gazdasági társaságok egyik meghatározó jellemzője a profitszerzés. Gazdasági társaság alapítható és működtethető bármely gazdasági formában, akár nem jövedelemszerzésre irányuló közös gazdasági tevékenység folytatására is, ezek az ún. nonprofit gazdasági

társaságok. Nonprofit gazdasági társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet folytathat, ugyanakkor a tevékenységéből származó nyereség a tagok vagy részvényesek között nem osztható fel, az a gazdasági társaság vagyonát gyarapítja.⁴¹

Gazdasági vállalkozás mellett a 2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről biztosít lehetőséget Magyarország területén természetes személy számára, hogy gazdasági, szolgáltatási tevékenységet végezzen. A rendszeresen, nyereség- és vagyonszerzés céljából végzett tevékenység egyéni vállalkozás formájában működhet.⁴²

A KSH havi bontásban hozza nyilvánosságra a regisztrált gazdasági szervezetek számát. 2023. év végén közel kétmillió regisztrált szervezet volt Magyarországon, amiből a jogi személyiségű társas vállalkozások száma ötszázezer körül volt, 1,3 millió önálló vállalkozó, 130 ezer pedig nonprofit és egyéb nem nyereségérdekelte szervezet.⁴³

Magyarországon a 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szabályozza a civil szervezetek, mint a társadalom alapvető egységei működését. A törvény Értelmező rendelkezésében meghatározza a disszertáció szempontjából releváns fogalmi kereteket.⁴⁴

Szervezeti formák szerint a klasszikus civil szervezetek közé tartoznak a magánalapítványok, illetve az egyesületek, szövetségek. Nonprofit vállalkozásoknak nevezzük a nem profit-elven működő gazdasági társaságokat, valamint idesoroljuk az előbbiekhöz képest elenyésző gazdasági súlyú, a kormányzati, önkormányzati alapítású – jobbára közfeladat ellátására, támogatására szakosodott – köz- és vagyonkezelő alapítványokat is. A nonprofit szervezetek harmadik csoportját az érdekképviselők (köztestületek, munkaadói, munkavállalói és szakmai szervezetek) alkotják.

A szociális gazdaság szereplői a szövetkezetek, amelyeket termelők, felhasználók vagy munkavállalók vezetnek az „egy tag, egy szavazat” szabály szerint, ami az egyén elsődlegességének alapelve. A szövetkezetek magánszemélyek vagy jogi személyek olyan

⁴¹ 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról

⁴² 2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről

⁴³ www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0051.html

⁴⁴ „Elsődlegesen gazdasági-vállalkozási tevékenységű szervezet: azon szervezet, amelynek éves összes bevétele hatvan százalékát eléri vagy meghaladja a gazdasági-vállalkozási tevékenységéből származó éves összes bevétele. Gazdasági-vállalkozási tevékenység: a jövedelem- és vagyonszerzésre irányuló vagy azt eredményező, üzletszerűen végzett gazdasági tevékenység. Közhasznú tevékenység: minden olyan tevékenység, amely a létesítő okiratban megjelölt közfeladat teljesítését közvetlenül vagy közvetve szolgálja, ezzel hozzájárulva a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez. Közcélú tevékenység: személyek csoportja által, valamint a csoportnál tágabb közösség érdekében - más, e közösségbe nem tartozó személyek érdekeinek sérelme nélkül - végzett tevékenység. Civil szervezet: civil társaság, a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület - a párt, a szakszervezet és a kölcsönös biztosító egyesület kivételével -, a közalapítvány és a pártalapítvány kivételével - az alapítvány.” (2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról. 2 § Értelmező rendelkezések)

csoportjai, amelyben a működési alapelv a demokratikus felépítés és ellenőrzés, továbbá a működésből származó bevétel méltányossági alapon történő elosztása. A szövetkezetben a tagok a szövetkezeti vagyon felett semmiféle jogot nem gyakorolhatnak (The Council of the European Union, 2003).

A hazai szabályozásban az Országgyűlés által kihirdetett 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről – első mondatában – rendelkezik a szövetkezeti formáról, amely a törvény szerint *képes társadalmi erőforrásokat mozgásba hozni, az elkülönült gazdasági szereplők helyzetét megerősíteni, közösségi szükségleteket kielégíteni, ösztönözni kívánja a szövetkezést, és állami eszközökkel támogatást kíván nyújtani a szövetkezeti mozgalom továbbfejlődéséhez.* A törvény megkülönböztet szociális szövetkezeteket, amelyek célja a hátrányos helyzetben lévő tagok számára a munkafeltételek megteremtése, szociális helyzetük javításának támogatása. A magyarországi szabályozásban a szociális szövetkezetekben a természetes személye(ke)n kívül tagként kell megjelenjen legalább egy önkormányzati szereplő, vagy egy karitatív tevékenységet ellátó közhasznú jogállású szervezet tagja.⁴⁵

Könyvében L. Ritók „*segítő civil szervezetekről*” ír, amelyek szerepe, feladata, kerete nem egyértelmű és nem meghatározott jogi keret. Két évtizedes civil munkássága alatt – állítása szerint – nagyon sokat változott a civil lét. A civilek napjainkban több állami feladatot látnak el, sokféle jogi keretben működnek, változott a finanszírozás, a források, amikből fenntartják tevékenységüket; amivel, vagy amiből segítenek (L. Ritók, 2022, p. 50.).

3.4.3 Korábbi javaslatok a jogszabályi keret meghatározására

2020-ban összeállt két szervezet, a San Francisco-i Morrison & Foerster LLP ügyvédi iroda és a Texas állambeli Houston székhelyű LexMundi Pro Bono Foundation, és kiadta a *Catalyst 2030* kiadványt. Ebben számos ágazat szerepelteti magát, amelyeknek célja, hogy innovatív, emberközpontú megközelítéseket hozzon létre a fenntartható fejlődési célok 2030-ig történő elérése érdekében. A kiadvány jogi reformot javasol, ami a társadalmi vállalkozások jogi és politikai katalizátora lehet. Legfontosabb ajánlásai:

- társadalmi vállalkozás definiálása a jogszabályi környezetben (például támogatások rendszeréhez, adózási előírásokhoz);
- a befektetők vegyék figyelembe, hogy az érdekelt felek mások, mint a vállalkozások tulajdonosai (a befektetés eredménye nem biztosan profit lesz);

⁴⁵ 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről. Bevezető.

- adókedvezmények biztosítása a társadalmi vállalkozások és a társadalmi vállalkozásokba befektetők számára;
- a társadalmi vállalkozásokba való befektetés megkönnyítése;
- védekezés a korrupció és a „zöldre mosás” (greenwashing⁴⁶) ellen;
- rugalmasság, a szabályok és az „opt-in” funkciók skálázása (hiszen a társadalmi vállalkozások nem egyforma méretűek).

A dokumentum kifejti, hogy a társadalmi vállalkozások a nonprofit és forprofit szervezeti formák közül azért választják a nonprofit struktúrát, mert nem gondolják, hogy forprofit szervezetként hatékonyak lehetnek társadalmi missziójuk megvalósításában, illetve az adózás számos esetben kedvezőbb, valamint a pályázatok elérhetősége is jobb. Javaslatként fogalmazódik meg a forprofit struktúra megváltoztatása abba az irányba, hogy e szervezeteknek is legyen társadalmi, vagy környezeti hatást is célzó missziója és/vagy legyen olyan forprofit szervezeti forma is, amely kifejezetten a társadalmi vállalkozásokra van szabva. Lehet szövetkezeti vállalati jogi keret (cooperative corporation), amelyet tagjai közösen tulajdonolnak és irányítanak, és az előnyöket, a profitot is megosztják. Ez a forma ugyanakkor nem valószínű, hogy megfelelné azoknak a társadalmi vállalkozásoknak, amelyek jelentős külső befektetésre vagy gyors növekedésre törekednek, vagy amelyek kezdetben nem rendelkeznek nagy taglétszámmal. Ebben a szervezeti formában ugyanis nem a pénzügyi befektetés mértéke határozza meg az ellenőrzést, és így nehéz befektetőt találni (Morrison Foerster & Lex Mundi Pro Bono Foundation, 2020).

A kiadvány leírja, hogy azokban az országokban, amelyekben jól definiált a társadalmi vállalkozás fogalma, meghatározható, hogy a ténylegesen társadalmi vállalkozásként működő szervezetek részére milyen kedvezmények, támogatások állnak rendelkezésre. Eszerint tényleges társadalmi vállalkozás az *„olyan vállalkozás, amely függetlenül attól, hogy forprofit vagy nonprofit szervezetként működik, a kereskedelmi vagy üzleti tevékenységen túlmenően arra törekszik, hogy az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljaival (UN Sustainable Development Goals, SDGs) összhangban álló módon igazságosabb és fenntarthatóbb társadalmat hozzon létre, többek között azáltal, hogy üzleti tevékenységét olyan keretek között végzi, amely a környezeti, társadalmi és kormányzási tényezőket hangsúlyozza, és amely működésében figyelembe veszi a befektetőkön kívül más érdekcsoportok érdekeit is.”* A jogszabályi környezet

⁴⁶ Zöldre mosás vagy zöldre festés jelentése: olyan marketing- és PR-stratégia, amely elhiteti a fogyasztókkal és a közvéleménnyel, hogy a vállalat többet tesz a környezet védelméért, mint a valóságban. <https://greendex.hu/greenwashing/>

akár meghatározhatja a társadalmi hatás mérésének eszközét is, amivel még erősebben beágyazható a társadalmi vállalkozások jelentősége (Morrison Foerster & Lex Mundi Pro Bono Foundation, 2020, p. 7.).

Az Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor⁴⁷ 2021–2022 Magyarországi jelentése is idézi a hazai ernyőszervezet – a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója – tapasztalatát, miszerint problémát jelent, hogy Magyarországon nem terjedt el széles körben a jelentés készítésekor használt fogalom⁴⁸ (Varga et al., 2022). Ezt a bizonytalanságot feloldhatja egy jogszabályi keretek között meghatározott definíció, amelynek révén nem a szervezetek önmeghatározása, hanem objektív mutatók döntenek el a csoporthoz tartozást.⁴⁹

Az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) 2023-ban szakpolitikai útmutatót készített. Ez a támogató ökoszisztéma a szociális és szolidáris gazdaság és a társadalmi vállalkozások jogi kereteinek kialakításában nyújt támogatást az egyes országoknak. Kutatásokra, elemzésekre alapozva gyakorlati útmutatót kínál a politikai döntéshozók számára az alkalmazható jogi lehetőségek és megközelítések előnyeiről és hátrányairól, a bevált gyakorlatokról. Célja a döntéshozók támogatása a szociális és szolidáris gazdaság fejlődését támogató jogi keretek hatékony kialakításában, végrehajtásában és értékelésében (OECD, 2023).

3.5 Társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos adatgyűjtések

Az Eurostat 2022-es jelentésében felhívja az Európai Bizottság és a tagállamok adatgyűjtésben érdekelt feleinek figyelmét arra, hogy tisztességes és hatékony együttműködésekre van szükség a vállalkozások és a statisztikai adatgyűjtő hatóságok között az adatgyűjtés modernizálása érdekében. További feladatként jelöli meg a nyilvánosság és más érdekelt felek bevonását a statisztikák összeállításába. A társadalmi vállalkozásokat a jelentés olyan csoportként említi, amelynek megszólítása támogatja az állampolgárok bevonását, részvételének biztosítását. Megállapítását az alább bemutatott monitorra, az ESEM-re alapozza (European Union, 2022).

Az Európai Társadalmi Vállalkozások Hálózatában⁵⁰ 26 állam szakértői gondolkodnak olyan új típusú gazdaság kialakításán, amely az emberek és a környezet számára egyaránt a

⁴⁷ European Social Enterprise Monitor, továbbiakban: ESEM.

⁴⁸ Európai Unió által használt definíció, a dolgozat 3.3 pontjában idézett.

⁴⁹ A definíciós kérdés a disszertáció további részeiben és az interjúk elemzéséből formált összegzésben mélyebb kifejtésre kerül.

⁵⁰ The European Social Enterprise Network, <https://euclidnetwork.eu/>

fenntartható fejlődést helyezi a középpontba. Azért dolgoznak, hogy a civil társadalom és a társadalmi vállalkozások képessé váljanak pozitív változások előmozdítására. A Hálózat által indított online monitor, ESEM felmérés, az európai és a szomszédos országokban adatokat gyűjt a társadalmi vállalkozások és a szociális start-up vállalkozások összehasonlításáról. Az ESEM 2020 óta készített felmérése révén a nemzeti adatokat összehasonlító európai jelentést és nemzeti jelentéseket kínál, és évente tanulmányt ad közre az összes európai országbeli partnerének adatairól. Az egyes országjelentéseket maguk a partnerországok készítik el. Az eredményeket összefoglaló jelentések bemutatják a társadalmi vállalkozások európai ökoszisztémáját, és rávilágítanak az ágazati fejlesztések hatásaira és lehetőségeire. A partnerországokban szövetségeken, tudásközpontokon vagy egyetemeken keresztül történik az adatgyűjtés. Olyan szervezetek, hálózatok kapcsolódhatnak össze, amelyek többek között elérik és képviselik a helyi társadalmi vállalkozókat, szerepet vállalnak az ökoszisztéma megerősítésében, a társadalmi innováció és a szociális finanszírozás előmozdításában. 2020-ban nyolc ország, 2021-ben már 21 ország, köztük Magyarország is csatlakozott a kezdeményezéshez. Magyar partnerként a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója⁵¹ gyűjtött adatokat. Ezzel Magyarország egy olyan rendszer része lehet, amelyben a nemzeti adatokat össze lehet hasonlítani nemzetközi adatokkal.⁵²

Az adatok ismertetése előtt lényeges részlet, hogy az adatgyűjtő milyen definíciós keretet használ. A Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója a nemzetközi és Európai Uniók meghatározással összhangban a következőket tartja a társadalmi vállalkozások legfontosabb jellemzőinek:

- a társadalmi innováció, szociális gazdaság és a piac metszetében működő szervezetek (jogi formától függetlenül);
- társadalmi cél elérése érdekében üzleti tevékenységet végeznek;
- nyereségességre törekednek, mivel ez teszi lehetővé, hogy társadalmi céljaikat elérjék;
- mivel nyereségesen működnek, a piacon elérhető pénzügyi eszközöket tudnak felhasználni (hitel, tőke, stb.)

A jelentésbe csak azok a kérdőívek kerültek be, amelyeknél a válaszadó igennel válaszolt az első kérdésre: *Társadalmi vállalkozásként jellemezné szervezetét?* (Varga et al., 2022, p. 5.)

⁵¹ <https://tarsadalmivallalkozaskoalicio.hu/>

⁵² <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/european-social-enterprise-monitor-esem/>

A hazai első adatfelvétel 2021. szeptember elejétől 2022. január végéig zajlott (abban az időszakban, amikor ez a kutatás is számos interjút készített), 47 értékelhető válasz került feldolgozásra (Varga et al., 2022).⁵³

Az Európai Bizottság által készített korábban említett térkép a társadalmi vállalkozások számát pontosan nem határozza meg, de azt sugallja, hogy ezen szervezetek tevékenysége – az EU működési definíciójában meghatározott valamennyi kritériumnak megfelelő szervezetek becsült száma alapján – a hagyományos vállalkozások kevesebb mint egy százaléka, majd mutat egy becsült táblázatot az országok jelentése alapján. Magyarországon a 2013-as KSH adatok 3000 társadalmi vállalkozást tartanak számon. Mely tartalmazza a szociális szövetkezeteket, a hagyományos, általános vagy kollektív érdekeket szolgáló szövetkezeteket, a nonprofit társaságokat és szervezeteket (egyesületek, alapítványok és intézmények), amelyeknek gazdasági aktivitása van (EU, EC DG EMPL, 2015).

Az első adatokat is tartalmazó jelentés a *Társadalmi vállalkozások helyzete 2024 – The State of Social Enterprise 2024* – címmel 2024-ben jelent meg, és saját szóhasználatára szerint világszerte megbecsüli a társadalmi vállalkozások méretét és fókuszát. Az adatbázison több szervezet dolgozott együtt (többek között a Schwab Foundation's Global Alliance for Social Entrepreneurship tagjai, a Bertelsmann Foundation, a Catalyst 2030 az Euclid Network, a Social Enterprise UK & Social Enterprise World Forum). A kutatás megállapítja, hogy az adatgyűjtés eredménye nem egzakt, elsősorban tájékoztató jellegű áttekintésként, mintsem a társadalmi vállalkozások helyzetének teljes bemutatásaként szolgálnak. Mint minden adatgyűjtés ez is a definícióval indított, és megállapította, hogy a társadalmi vállalkozás meghatározása világszerte eltérő. Ezért saját fogalmat hozott létre: *társadalmi vállalkozás az olyan vállalkozás, amely az embereket és a Földet helyezi előtérbe*. A kutatás az elmúlt tíz év számos nemzeti, regionális és globális kutatására épül. A kutatás módszertanával több mint hetven országban végzett munka áttekintette és összesítette a társadalmi vállalkozások adatait (vállalkozások száma, gazdasági tevékenysége, a létrehozott munkahelyek száma, a fenntartható fejlődési célokhoz való igazodás, a kihívások). Az eredmény: világszerte mintegy tízmillió társadalmi vállalkozás létezik (társadalmi célja megelőzi a profitszerzés célját), amelyek évente mintegy kétmilliárd dollár bevételt termelnek, miközben pozitív hatást fejtenek ki és kétszázmillió munkahelyet teremtenek különböző ágazatokban. Minden második társadalmi vállalkozás vezetője nő, szemben a hagyományos vállalkozásokkal, amelyekben öt vállalkozásból csupán egy. A kutatás lényeges megállapítása, hogy a világ országainak

⁵³ A 2023-2024. évi felmérés eredménye 2024. novemberére várható.

többsége nem gyűjt adatokat a társadalmi vállalkozásokról és azok az országok sem tudnak elegendő mintanagyságú adatot felmutatni, amelyek gyűjtenek – ugyanis az általuk produkáltak nem reprezentatív adatok, sokkal inkább becslések. Mint azt a jelen kutatás is igazolta, a szervezetek globálisan elfogadott definíció, szabványrendszer kidolgozását látják szükségesnek ahhoz, hogy olyan, számosságában hiteles adathalmazt lehessen létrehozni, amely bemutatja a társadalmi vállalkozások számát és tevékenységére jellemző sajátosságokat. A British Council és a Social Enterprise UK készített egy jelentést a kutatásból, amiben számos ígéretes gyakorlatot mutat be. Azt írja, hogy Magyarországon 15.855 társadalmi vállalkozás van, ugyanakkor semmilyen további jellemző esetében nem jelenik meg hazai adat (British Council & Social Enterprise UK, 2022).

3.6 A társadalmi vállalkozás, mint társadalmi innováció

Az innováció, mint elvárás, már korábban megjelent a dolgozatban a történeti fejlődés és változások mozgatórugójaként, a definíciós meghatározás részeként, továbbá, mint lényeges elem az Ashoka társadalmi vállalkozó kiválasztási szempontrendszerében.

A társadalmi innovációról való gondolkodás kiindulási pontjaként elfogadjuk azt a tézist, hogy társadalmi innováció mindig is létezett, ugyanakkor számosságában egyre több és minőségében egészen más innovációra van szükség az aktuálisan jelen lévő kihívásokra való reagálás érdekében (Manzini, 2014).

Messzebből közelítve a társadalmi innovációhoz, említjük a reziliencia, a társadalmi reziliencia fogalmakat, amelyek a XXI. század egyik divatos frázisává, *buzzwordjévé* váltak. A reziliencia fogalma, a változásokhoz, a környezeti, éghajlati kihívásokhoz való alkalmazkodás képessége a természettudományok területén mindig jelen volt, napjainkra azonban a társadalomtudományok területével érintett kérdésekben is előtérbe került. Nagyon aktív a diskurzus a társadalmi reziliencia körül, elsősorban azért, mert a XXI. századra az egyenlőtlenségek a rendszerek állandó és egyre gyakoribb jellemzőjévé váltak, és a fenntarthatóság gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziói közötti kapcsolat egyre összetettebb és szorosabb lett (McNeill, 2013).

A társadalmi innováció egyes szervezetek, egyesületek, társadalmi vállalkozások azon törekvése, hogy új utakat találjanak olyan társadalmi szükségletekre, amelyeket aktuálisan sem a forprofit, nonprofit, sem az önkormányzati vagy államigazgatási szektor nem tud megfelelően kielégíteni. A társadalmi szükségletek és a társadalmi kihívások kezelésén túl a társadalmi

innováció megerősíti az embereket, és új társadalmi kapcsolatokat és együttműködési modelleket hoz létre (European Commission, 2020).

Reziliens társadalom alatt olyan ellenállóképes, rugalmasan változó, proaktív attitűddel rendelkező rendszerek, szervezetek és folyamatok komplex egységét értjük, amelyek eltérő mértékben és szinteken járulnak hozzá a társadalmak működéséhez. Mindamellett, hogy a reziliencia elméletével és gyakorlatával az 1970-es évek óta foglalkoznak az ökológiában és más természettudományi területeken, a társadalmi reziliencia – amely valószínűleg az ellenállóképeség egyik meghatározó dimenziója – kevésbé jól definiált. Amennyiben egy társadalom vagy közösség a hatékony, hosszútávú megoldásokra törekszik, akkor egy kihívás vagy krízis esetében a rezilienciáját nemcsak a krízis utáni helyreállítási képességében határozza meg, hanem abban is, milyen mértékben rendelkezik a szükséges erőforrásokkal és szervezési képességgel ahhoz, hogy egy következő változásokra gyorsabban, jobban, hatékonyabban tudjon reagálni. A társadalmi rezilienciát a társadalmi entitások és mechanizmusok proaktív képességére fókuszálva kell értelmezni. Ez magában foglalja az innováció beépülését, ellentétben azzal, hogy a krízisre való reagálást reaktív képességeként definiálnánk (Saja et al., 2021).

Innovációnak tekintünk „egy új vagy továbbfejlesztett terméket vagy folyamatot, vagy ezek kombinációját, amely jelentősen különbözik a jogi formájától vagy finanszírozási módjától függetlenül az adott szervezet korábbi termékeitől vagy folyamataitól, és amelyet termék esetén a potenciális felhasználók számára elérhetővé tettek, vagy amelyeket folyamat esetén a szervezet használatba vett, továbbá amely lehet termék innováció vagy üzleti folyamat innováció”⁵⁴. A hivatkozott jogszabály nem határozza meg a társadalmi innováció fogalmát, ugyanakkor említést tesz az innovációs projektek társadalomra gyakorolt hatásáról.

A 2018-ban negyedik kiadásban megjelent *Oslói Kézikönyv*⁵⁵ olyan nemzetközi forrás, amely az UNESCO, a Világbank és számos regionális fejlesztési bank hozzájárulásával készült. Ezek az intézmények az OECD-hez hasonlóan elkötelezettek azon innovációs projektekbe történő beruházások támogatása iránt, amelyek a gazdasági és társadalmi fejlődés előmozdítását támogathatják. A kézikönyv gazdasági fejlettségi szinttől függetlenül világszerte releváns a gazdaságok számára, támogatja a fenntartható fejlődési célok (SDG) értékelését, és közös keretet biztosít az innováció inkluzívabb módon történő méréséhez a gazdaságban, a kormányzatban, a nonprofit szervezetekben. A kézikönyv által alkalmazott terminológia szerint

⁵⁴ 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról, 3. Értelmező rendelkezések, 3§, 6. pont

⁵⁵ 1992 óta az Oslói Kézikönyv az innováció fogalmának és mérésének nemzetközi referenciaszabványa.

az innováció olyan új vagy továbbfejlesztett termék vagy eljárás (vagy ezek kombinációja), amely jelentősen eltér az egység (innovációért felelős szereplő) korábbi termékeitől vagy eljárásaitól, és amelyet a potenciális felhasználók számára elérhetővé tettek (termék) vagy azt az egység használatba vette (eljárás). Az innováció központi szerepet játszik az életszínvonal javulásában, és többféleképpen is hatással lehet az egyénekre, intézményekre, egész gazdasági ágazatokra és országokra. Az innováció megfelelő mérése és az innovációs adatok felhasználása a kutatás területén segítheti a politikai döntéshozókat a gazdasági és társadalmi változások jobb megértésében, az innováció társadalmi és gazdasági célokhoz való (pozitív vagy negatív) hozzájárulásának értékelésében. A kézikönyv kitér a különböző szektorok innovációs potenciáljára, és a nonprofit szervezetek esetében megállapítja, hogy azok termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő vagy forgalmaznak, de nem termelnek nyereséget az őket irányító vagy finanszírozó szereplők számára. Vannak olyan nonprofit szervezetek, amelyek szociális szolgáltatásokat is nyújtanak és egyben társadalmi célokat szolgáló vállalkozások. Számos nonprofit szervezet törekszik olyan társadalmi innovációk megvalósítására, amelyeket az egyének vagy közösségek jólétének javítására irányuló célkitűzéseik határoznak meg (OECD/Eurostat, 2018).

Az Európai Szociális Hálózat (European Social Network) legfrissebb, 2022. májusi jelentésében arról számol be, hogy az EU által finanszírozott társadalmi innovációs programok két kulcsfontosságú indikátora közül az egyik az új programok bevezetésének körülményei és feltételei, a másik az olyan kezdeményezés, amelynek segítségével az eredményeket össze lehet hasonlítani a *szokásos* szolgáltatásnyújtással – vagyis a társadalmi hatás mérése. Az írás figyelemre méltó megállapítása az is, hogy a társadalmi innovációval kapcsolatos hangsúly eltolódik az innováció és a gyakorlat fókuszától elméletibb irányba, annak ellenére, hogy számos meghatározás a társadalmi innovációt gyakorlatvezérelt területként definiálja (The Young Foundation, 2012), továbbá, hogy a szociális szolgáltatások területén megvalósuló innovációk esetében a szolgáltatásokat igénybe vevő személyekkel és szakemberekkel való közös tervezés (co-design) és alkotás (co-production) kulcsfontosságú a kielégítetlen társadalmi szükségletek megfelelő kezelésének biztosításához. Ez rugalmasságot, nyitottságot és aktív részvételi megközelítéseket tesz szükségessé, amelyek a reziliens működés építőkövei (Lara-Montero, 2022), és ez az a személet, amelyet többek között a fogyatékoságtudományi megközelítés alapul vesz.

Magyarországon az Innovációs és Technológiai Minisztérium és a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal által 2021-ben készített *Magyarország Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiája 2021–2030* (ITM & NKFIH, 2021) mindamellett, hogy számos adatot

szolgáltat az innovációs potenciálról európai uniós közegben, megállapítja, hogy Magyarország tekintetében a versenyképesség egyik biztosítója a Helix modell (Carayannis et al., 2012) mintájára, az akadémiai (felsőoktatás, kutatóközpontok) szféra, az állami és a forprofit vállalkozások (kis-, és középvállalkozások) hatékony együttműködése. A hangsúly az innovációt támogató együttműködések van. Kiemeli továbbá az innováció ösztönzéséhez szükséges társadalmi szintű fogékonyságot, nyitottságot, a kreatív és kritikus gondolkodást és az értékteremtést (design thinking). Egyéni szinten a társadalom tagjainak kreatív, proaktív, előremutató gondolkodása létfontosságú a sikeres innovációk megvalósításához, amihez minden életkori szakaszban a nevelés-oktatás formális és informális rendszerei adhatnak keretet. A stratégia feltételként jeleníti meg az innováció táptalajául szolgáló szabályozási környezet, vagyis az innovációs ökoszisztéma jelentőségét, amely nemzeti szinteken eltérő (The Young Foundation, 2012) és a kormányzatok által támogatott tevékenység. A dokumentum a technológiai innovációkhoz kapcsolódva a társadalmi innovációt azzal emeli ki, hogy az pozitív változásokat hozhat a társadalom tagjai számára. A társadalmi innovációk egyik legfontosabb eredménye a szociális területen belül a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok helyzetének javítása (ITM & NKFIH, 2021).

A települések és azok vonzáskörzetei a nemzeti gazdaságok mozdonyai, amelyek szerencsés helyzetben olyan, sűrű hálózatokkal összekapcsolt gazdasági, társadalmi közösséget alkotnak, amely gazdasági és innovációs potenciállal rendelkezik. Alapvető funkciói mellett a városi kormányzásnak ma már a gazdasági, tudományos és civil társadalmak közötti együttműködés megteremtésével gazdasági kormányzást is kell végeznie. Az önkormányzatok például segítséget nyújthatnak a vállalatoknak, kialakítva a letelepedés, lakhatás, szolgáltatások fejlesztésének feltételeit, vagy támogatva a vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenységét. A vállalatok ugyanakkor kötelezettséget vállalhatnak azzal, hogy bizonyos közszolgáltatási feladatokat átvesznek az önkormányzattól. Fontos a városnak és környékének együttes értelmezése a fejlesztésekben, amelyekben fel kell mérni a központi és a perifériás területek funkcióinak, felelősségének megoszlását. Az egyes funkciók esetében figyelembe kell venni a települések komparatív előnyét, ami az egész régióra kedvező hatással lehet (Morvay, 2018). Ebben a városfejlesztési gondolkodásban a társadalmi vállalkozásoknak a szerepe nem kérdéses, azonban ahhoz láthatóság, ismertség, majd beágyazódás szükséges.

Schumpeter⁵⁶ 1939-ben közgazdászként gondolkodott arról, hogy milyen kapcsolat van a vállalkozói szellem (entrepreneurship) és az innováció között. Legjelentősebb művében (Business Cycles⁵⁷) kidolgozott egy olyan elméleti keretet, amelyben mindkét fogalom megjelenik és a ciklikus gazdasági fejlődés fő motorjaként szerepel. A közgazdász egyik öröksége az innovációs rendszerekről való gondolkodás elmélyítése volt. Azt vallotta, hogy az innováció központi szerepet játszik a *kreatív pusztításban* (creative destruction)⁵⁸ (McNeill, 2013).

„A társadalmi innováció a társadalmi vállalkozók DNS-e.”– nyilatkozta a Reutersnek 2020 novemberében Vincent Otieno Odhiambo, az Ashoka Kelet-Afrika (Ashoka East Africa) regionális igazgatója (Beh & Bhalla, 2020). Az utóbbi évek válsággal, világjárvánnyal, háborúval nehezített időszaka a társadalmi innovációk sokaságát követelte meg. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a társadalmi innovációk sorozata tűnik a túlélés zálogának. Klaus Schwab, a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum) alapítója és ügyvezető elnöke a pandémia idején úgy nyilatkozott, hogy *„A világjárvány ritka, de szűk lehetőséget kínál világunk átgondolására, újragondolására és újraindítására. Fenntarthatóbb és igazságosabb gazdaságot építhetünk fel, ha társadalmi vállalkozásokba fektetünk be.”* (Horoszowski, 2020) Jacqueline Novogratz, az Acumen⁵⁹ alapítója és vezérigazgatója szerint *„A COVID-19 feltárta mind az alacsony jövedelmű közösségek sebezhetőségét, mind a mögöttes hatalmi egyensúlyhiányokat. A társadalmi vállalkozásokat diverz vezetők képviselik, akikre szükség van a befogadó változtatáshoz.”* A társadalmi vállalkozások azok a szervezetek, amelyek alapküldetésüknél fogva a piac erejét társadalmi hatások elérésére használják fel. Működésükhöz szükség van a társadalom tagjainak megértésére, folyamatosan tisztában kell lenniük ügyfelek és kedvezményezettjeik igényeivel. Számos esetben előfordul, hogy ezek a szervezetek ismerik fel leggyorsabban a változó igényeket és azokra gyorsan képesek reagálni (Horoszowski, 2020).

A Világgazdasági Fórum 2020. szeptemberi kiadványa címében azt kérdezi *„Miért van most nagyobb szükség a társadalmi vállalkozókra, mint valaha?”*, majd azzal folytatja, hogy minden

⁵⁶ Joseph A. Schumpeter folyamatosan vitákat vált ki a közgazdaságtan területén és azon túl is, annak ellenére, hogy elméleteinek közzététele óta lassan egy évszázad telt el.

⁵⁷ https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf

⁵⁸ A kreatív pusztítás során egy új technológia a régit „elpusztítva” javítja a termelékenységet.

⁵⁹ Az Acumen egy 2001-ben alapított, nonprofit területen hatást gyakorló befektetési alap, amely olyan társadalmi vállalkozásokba való befektetésre összpontosít, amelyek alacsony jövedelmű egyéneket szolgálnak ki az Egyesült Államokban. Célja annak bemutatása, hogy a kis mennyiségű jótékonyági tőke üzleti érzékkel kombinálva virágzó vállalkozásokat eredményezhet, amelyek nagyszámú szegény embernek segíthetnek. Az évek során az Acumen 115 millió dollárt fektetett be 113 vállalatba.

szereplőt megkér arra, hogy álljon a társadalmi vállalkozók mellé, mert ők lesznek, akik olyan helyzetekre, mint például a COVID-19 pandémia, élvonalbeli szereplőként adnak majd válaszokat, és ők lehetnek a zöld és befogadó társadalom és gazdasági rendszer úttörői. Vezető szervezetek fogtak össze annak érdekében, hogy társadalmi vállalkozásokkal együttműködésben közös célként támogassák a vállalkozásokat, amelyek a pandémia válságos időszakában a legsebezhetőbb rétegeket támogatták és alakították szolgáltatásaikat az „új normához”. A kiadvány a társadalmi vállalkozások esetében társadalmi innovációkat állapít meg, amelyek újdonságot hoznak az új normákhoz igazodva (World Economic Forum, 2020).

A társadalmi vállalkozások adják a társadalmi innovációk megvalósításához szükséges keretet, amelyek az ötletek megvalósítását és fenntarthatóságát biztosítják. Vannak azonban a szociális szektorban olyan humánszolgáltatást nyújtó szervezetek (alapítványok, egyesületek stb.), amelyek szintén egy adott társadalmi problémára reagálnak működésük során, és további platformot jelenthetnek a társadalmi innováció ösztönzésére. Gyakoribb, hogy új társadalmi innováció megvalósítására új társadalmi vállalkozás jön létre és nem a már meglévő szolgáltatást fejlesztik tovább. Annak ellenére, hogy tisztában vannak a társadalmi kihívásokkal, a szociális szolgáltatásokat biztosító szervezetek kevésbé a társadalmi innovációk megvalósítói. A szakirodalom által használt fogalom, az *intrapreneurship*, olyan létező rendszerként vagy szervezetként definiálható, amely lehetővé teszi a munkavállaló számára, hogy vállalkozóként viselkedjen a szervezet keretein belül. Az *intrapreneurek*, vagyis „belső vállalkozók” önmotivált, proaktív és cselekvésorientált emberek, akik kezdeményezik egy innovatív termék vagy szolgáltatás bevezetését. Az *intrapreneur* helyzetében fontos, hogy nem teszi bele saját anyagi erőforrásait, mint a vállalkozó, illetve amennyiben az innováció elbukik, ő személyesen nem bukik el, mivel a szervezet elnyeli a kudarcból származó veszteségeket. Ez a fajta szervezeten belüli vállalkozói szellem generálhat olyan jellegű fejlesztéseket, amelyek az adott szervezet előnyére válnak, megoldhatnak olyan szervezeten belüli kihívásokat, amelyek a motivált munkavállaló nélkül nem valósulnának meg. Ezeknek az embereknek lehet jó vezetői kompetenciája, képessége a meglévő kereteken kívül gondolkodni, ami számos esetben hiányzik az intézmény gondolkodásából (Kenton, 2021).

A társadalmi reziliencia elősegítését támogató eszközök közül a társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozás a meghatározó. A fentebb hivatkozott irodalmak és az Európai Bizottság (European Commission, 2011) azon az állásponton vannak, hogy a társadalmi vállalkozások jelensége egyre elterjedtebb Európában és a világban, azonban ezeknek a szervezeteknek további növekedése és a meglévő szervezetek fenntarthatósága nehezített.

A szervezetek fő problémái az Európai Bizottság kutatása alapján:

- a társadalmi vállalkozás fogalmának alacsony ismerete;
- a szakemberek hiánya az üzletfejlesztési szolgáltatások és támogatás terén;
- a megfelelő jogszabályi keretek hiánya;
- a piacokhoz való hozzáférés nehézségei;
- a finanszírozáshoz való hozzáférés nehézségei;
- a közös hatásmérési mechanizmusok hiánya;
- az általános gazdasági környezet;
- egyes szervezeti tényezők, mint a fenntartható üzleti modellek, a vállalkozói szellem, a vezetői és szakmai kompetenciák hiánya (Wilkinson, 2014).

A társadalmi vállalkozások mint innovatív intézmények egyik legfontosabb sajátossága erős elkötelezettségük abban, hogy figyelemmel legyenek az összes érdekelt fél véleményére, legyen szó akár gyerekekről vagy fogyatékkal élő emberekről. Ezek a szervezetek nem hoznak olyan döntéseket, amelyekhez ne kérdezték volna meg a bevont, az érintett, a szolgáltatásokat igénybe vevő személyek véleményét. A szervezetek visszajelzéseiből általában kiderül, hogy ilyen működési mechanizmus mellett jutnak hozzá az igazán lényeges, különleges, egyedi, váratlan és fontos információkhoz. A társadalmi vállalkozások egy másik, határozott jellemzőjeként időt és energiát fordítanak arra, hogy klienseik számára hasznos szolgáltatásokat és/vagy termékeket nyújtsanak. További jellemzője ezeknek a szervezeteknek, hogy a munkavállalók kiválasztásánál kevésbé fókuszálnak a végzettségre, a felmutatható tanulmányokra, sokkal inkább az *emberi faktorra*, az elköteleződésre, az elfogadásra, a rugalmas gondolkodásra, illetve arra, hogy a munkavégzés során támogassák a munkavállalók mentális egészségének fenntartását, feltöltődési lehetőségeit (Bornstein, 2004).

3.7 A társadalmi vállalkozás gazdasági aspektusai

A társadalmi vállalkozás szóösszetételben a vállalkozás egyértelműen üzleti tevékenységet határoz meg. Az, hogy a vállalkozás indításakor az alapító fejében a társadalmi kihívás vagy a vállalkozás ötlete születik meg először, vagy egyszerre jelenik meg mindkettő, esetenként különböző lehet. A kutatás egésze a társadalmi vállalkozásokra, mint a piac egyik szegmensére tekint, ahol az üzleti rész megfelelő működtetése nélkül nem értelmezhető maga a társadalmi vállalkozás. A vállalkozás egyértelmű célja a profit, a bevétel pedig piaci értékesítésből vagy szolgáltatásból származik. Emellett a társadalmi vállalkozásoknak, mint a civil szféra

szereplőinek, bevételeik lehetnek állami normatívákból, egyéni és céges adományokból, pályázati forrásokból is.

További fontos kérdés a vállalkozásoknál, hogy vajon a profit célként vagy eszközként van jelen egy szervezet működésében. Az üzlet a profit maximalizálásának céljával működik, a közgazdasági modellek alapvetése, hogy a vállalat menedzsmentjének elsődleges célja a vállalat profitjának maximalizálása (Carlton & Perloff, 2006). Az erényetikai paradigmában ezzel szemben mások a prioritások, sokkal szélesebben értelmezett a cél és a profit, a jó üzletvitel. A vállalatok egy sokkal tágabb kontextusban nyernek értelmet, olyanban, amelyben fontos a társadalom, a kultúra, a közösség, a munkahelyteremtés, a fenntarthatóság. A civil szervezetek, az egyházak és vallási közösségek egyre erősödő szerepet játszanak a leszakadó csoportok integrációjában, ami a társadalmi fenntarthatóság felé való átmenet egyik kulcsterülete. Ugyanakkor kérdés, vajon gazdasági szempontból fenntarthatók-e?

Egy 2009. évi kutatás a magyar nonprofit szektor pénzügyi életképességét vizsgálta és megállapította, hogy a szektorban 2000 óta nagyon összetett folyamatok zajlottak le. A pozitív cashflow nagymértékben függött a szervezet profiljától és földrajzi elhelyezkedésétől, és az is elmondható, hogy a szervezetek nem rendelkeznek szervezeti szintű, a pénzügyi életképességet elősegítő stratégiával. A kutatás kihívásként fogalmazza meg a kiegyensúlyozott, több lábon álló bevételi szerkezet kialakítását, a helyi források bevonását (Nagy & Nizák, 2009).

A nonprofit szektor szervezeteinek gazdasági mutatóiról 2020 évi adatok állnak rendelkezésre. Összehasonlításként, az összes nonprofit szervezetre vetítve 2019-hez képest 2020-ban 2,5 százalékponttal emelkedett az állami támogatásokból származó források aránya. 2020-ban a teljes szektor éves bevételeinek 48%-a származott állami vagy önkormányzati költségvetésből. A vállalkozási tevékenység bevételeinek aránya a 2019. évi 42%-ról 2020-ra 40%-ra csökkent. A 2020-as adatai azt mutatják, hogy az állami támogatás mértéke a megjelenített szervezetek mindegyikében magas, a magántámogatás és a tevékenységből származó bevétel alacsony, és a gazdálkodási tevékenység bevétele csak a nonprofit vállalkozás esetében számottevő (KSH, 2020).

KSH adatbázisokban a társadalmi vállalkozásokra vonatkozó adatok a Területi Statisztika 2020. márciusi számában, a *Társadalmi vállalkozások munkaerőpiaci szerepe* cím alatt olvashatók (Siposné, 2020). A tanulmány abból indul ki, hogy a társadalmi vállalkozások létrehozásának egyik alapvető célja a munkavállalás szempontjából hátrányos helyzetben lévő személyek foglalkoztatásának támogatása. Ez, véleményünk szerint, erősen leszűkíti a társadalmi vállalkozások létrehozásának célját, jelentőségét.

A nonprofit szervezetek esetében nem kérdés, hogy a pozitív cashflow eléréséhez az állami támogatáson kívül további bevételi forrás szükséges. A civil szervezeteknek az állami, költségvetési támogatáson kívül a következő bevételei lehetnek:

- tagdíj (csak egyesületnél);
- az alapítótól kapott befizetés, valamint az alapító által az alapítvány rendelkezésére bocsátott vagyon;
- a személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerint átutalt összege;
- más szervezettől, illetve magánszemélytől kapott adomány;
- gazdasági-vállalkozási tevékenységből származó bevétel;
- szolgáltatás nyújtásából származó bevétel;
- befektetési tevékenységből származó bevétel;
- pályázat útján elnyert támogatás (Nonprofit.hu, 2020).

Áttekintve a felsorolt lehetőségeket, látjuk, hogy biztos bevételként jelenik meg a nonprofit szervezetek által nyújtott szolgáltatások ellenértéke. A szolgáltatásokért elkérhető összegek általában nem piaci alapon, hanem a szolgáltatásokat igénybe vevő személyek összjövedelme szerint kormányrendeletben⁶⁰ meghatározottak szerint kerülnek kiszámításra (Galambos, 2021).

Adománygyűjtés

A civil szervezetek tekintetében kormányrendelet mondja ki, hogy mi tekinthető adománynak *(az a pénzbeli vagy természetbeni juttatás, amelyet az adományozó az adományozott civil szervezet alapcéljának, illetve közhasznú céljának elérésére ellenszolgáltatás nélkül juttat)*, adománygyűjtésnek, ki az adománygyűjtő és az adományozott.⁶¹ Adományozó lehet magánszemély és szervezet, és az adomány lehet pénzbeli, tárgyi jellegű vagy szolgáltatás, például önkéntes tevékenység formájában. Az adományozás egyfajta egyéni vagy vállalati társadalmi felelősségvállalásnak tekinthető. Az egyéni vállalások általában nem rendszerszintűek, kisebb összegeket jelentenek, mint a vállalati együttműködésekben származó adományok.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) komplex, sokoldalú jelenség az üzlet és a társadalom érintkezési pontján. Az Európai Bizottság definíciója szerint a CSR olyan fogalom,

⁶⁰ 29/1993. (II. 17.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások térítési díjáról

⁶¹ 350/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről. 1 § (5) pont.

amely alapján a vállalatok a társadalmi és környezeti megfontolásait üzleti folyamataikba és az érintettekkel folytatott interakcióikba önkéntes alapon integrálják (European Commission, 2001). Kotler és Lee definíciója szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget, szabadon választott üzleti gyakorlatot jelenti, amelyet a vállalat a közösség jólétének érdekében önként folytat és erőforrásaival is támogat. A CSR továbbá olyan vállalati tevékenységet jelent, melyet véleményük szerint sem törvényi, sem morális kötelezettség nem ír elő a vállalat számára, és lényege, hogy a vállalatnak is jó legyen, és a szóban forgó társadalmi célt is jól szolgálja (Kotler & Lee, 2007).

Bartha és Bereczk kutatásukban megkísérlik feltárni azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák a társadalmi vállalkozások bevételszerző képességét. Vizsgálatuk alapját az a megfigyelés képezte, hogy Magyarországon – mint általában azokban az országokban, amelyek a szociális gazdaság történeti, piaci és egyéb okai miatt a pénzügyi önfenntartás területén rosszul teljesítenek – a társadalmi vállalkozásokra az jellemző, hogy tevékenységük bevétele lényegesen elmarad kiadásaiktól, és ezért egyéb finanszírozási forrásokra szorúlnak. Bevételeik nagy részét támogatások formájában szerzik meg. Kutatásuk azt mutatta, hogy egy társadalmi vállalkozás önálló bevételszerző képessége (piaci értékesítésből származó bevételek) leginkább a vállalkozó jellemzőitől (üzleti szemlélet, vállalkozási ismeretek, üzleti terv, vállalkozási tapasztalat) függ (Bartha & Bereczk, 2019). Ezt a megállapítást két évvel korábban Urbano és munkatársai is megtették szakirodalmi áttekintőjükben, akik úgy látták, hogy a társadalmi vállalkozásokról szóló szakirodalmak gyakorlatilag az alapítók és a vállalkozók sikertörténeteiként is leírhatóak (Urbano et al., 2017).

Az üzleti modellek mindegyikében van profit, a profitszerzéshez szükséges operatív szint. Nagyon kevés olyan modell van, amelyben a profitszerzésen kívül megjelennek olyan célok, amelyek nem a profit maximalizálásával vannak összefüggésben. Petheő azt kutatta, hogy a pénzügyi és nem pénzügyi szempontok hogyan jelennek meg egymás mellett a társadalmi vállalkozások esetében. Megállapítja, hogy az általa vizsgált szociális vállalkozásoknál⁶² a vállalkozási tevékenységek mellett domináns az állami normatívából és a pályázati pénzekből származó bevétel. További eredménye, hogy a létrehozáskori motiváció (társadalmi hatás) is eltér a hagyományos vállalkozásoktól, hiszen a profit maximalizálása nem prioritás, így a szerző Baritzhoz hasonlóan behozza a „másért vállalkozó” kifejezést (Petheő, 2009).

⁶² „A szociális vállalkozás olyan vállalkozás, amely: not-for-profit szervezet; szociális célokat gazdasági tevékenység révén kíván megvalósítani; jogi formájánál fogva nem engedi a felhalmozott javak egyéni tulajdonba kerülését, hanem azok javát szolgálják, akik a szociális célok kedvezményezettjei; olyan szervezeti struktúrával rendelkezik, amelyben a tagok részvétele önkéntes; támogatja az adott szektorban a más szervezetekkel való kölcsönös együttműködést.” (Petheő, 2009, p. 10.)

Egy, az Amerikai Kereskedelmi Minisztérium által 2012-ben végzett kutatás azt állapította meg, hogy az új társadalmi vállalkozások (legyen az profitorientált, nonprofit vagy hibrid vállalkozás) valószínűleg ugyanolyan arányban buknak el, mint a többi újonnan induló forprofit vállalkozás (becslések szerint 34% marad fenn 10 év után is) (U.S. Department of Commerce, Bureau of Labor Statistics, 2012). Egy már meglévő szolgáltatói kereten belül megvalósuló társadalmi innováció fenntarthatóságára nagyobb garancia van, így azokat érdemes lenne támogatni, továbbá nagy valószínűséggel ezek az innovációk a felmerülő újabb és újabb kihívásokra is megfelelően reagálnának. Ilyen innovációs potenciálok kihasználása által reziliens működési mechanizmusok alakulhatnak ki. Tekintettel arra a szellemi és társadalmi tőkére, amelyet a szociális szolgáltató szervezetek hozhatnak a társadalmi innovációba, a szociális szolgáltatások vezetőinek feladata, hogy működő szervezeteikben megtalálják a társadalmi innováció ösztönzésének módjait (Berzin & Pitt-Catsouphe, 2015).

3.8 Társadalmi vállalkozás a fenntarthatóság szemszögéből

Bár jelen kutatás a fenntarthatóságot annak gazdasági vonatkozásában vizsgálta, a kutatás folyamatában, az interjúk elkészítése során a fenntarthatóság egyéb dimenziói is előkerültek. Mi több, a fenntartható társadalom elérése, támogatása a vizsgált szervezetek jelentős részében célként is megjelenik. A fenntarthatóság a XXI. század egyik méltán felkapott témája, hiszen a folyamatos népességnövekedés, a társadalmakat jellemző öregedő korfa, a fosszilis energiahordozók felhasználása, az alternatív energiahordozók használata iránti igény egyaránt éppúgy növekszik, mint az országok közötti gazdasági mutatók közötti különbség. Bizonyos, hogy a társadalmaknak változniuk, változtatniuk kell annak érdekében, hogy a Föld a jövőben is élhető legyen az emberiség számára. Az életminőség, a jólét biztosítása, mindenki számára egyenlő eséllyel történő elérése közös feladat.

1987-ben jelent meg az ENSZ Környezetvédelmi és Fejlesztési Világbizottságának *Közös jövőnk* (Our Common Future) címet viselő jelentése. Fő üzenete a fenntartható fejlődés koncepciójának diskurzusokba való beépítése volt, továbbá a fenntarthatóság elveinek figyelembevétele az akciók, döntések tekintetében. A fenntartható fejlődés a jelen igényeinek és törekvéseinek kielégítésére törekszik anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő igényeinek és törekvéseinek teljesítése. Nem jelenti a gazdasági növekedés leállítását, hanem felismeri, hogy a szegénység és a hátrányos helyzet problémái csak akkor oldhatók meg, ha a növekedés új korszaka következik be, amelyben a fejlődő országok részvételének nagy szerepe van (United

Nations, 1987). A jelentés kiemeli, hogy a csupán nemzeti szinten megvalósított fenntartható fejlődés nem vezethet eredményre, ezért globális erőfeszítésekre van szükség (United Nations, 1987). A bizottság által kiadott ún. Brundtland-jelentés nagy visszhangot váltott ki, és világszerte általános elismerést kapott. Ennyi év távlatából visszatekintve azonban néhány hiányossága is nyilvánvalóvá vált. Ezek közül a legfontosabb a környezet eltartóképessége mélyebb elemzésének hiánya, illetve a környezettudatosságra való nevelés szükségességének elhanyagolása.

Az ENSZ fenntarthatósággal kapcsolatos törekvéseinél maradva meg kell említeni az 1992. évi Rio de Janeiro-i környezeti és a fejlesztési konferenciát (Conference on Environment and Development). A tanácskozás záró nyilatkozata célul tűzte ki egy új és méltányos globális partneri viszony létrehozását az államok közötti együttműködés új szintjeinek megteremtése révén, amelyben a társadalmak és az egyes emberek szerepe kulcsfontosságú. A vállalkozói szellem (entrepreneurship) tekintetében állítja, hogy az országspecifikus feltételek fényében olyan gazdaságpolitikai reformokat kell megvalósítani, amelyek a hatékony tervezést és az erőforrások fenntartható fejlődését szolgálják. Szilárd gazdaság-, és szociálpolitikával kell erősíteni a vállalkozói szellemet, mert az az egyik legfontosabb hajtóerő az innováció, a piaci hatékonyság növelése, valamint a kihívásokra és lehetőségekre való reagálás terén. Különösen a kis- és középvállalkozók játszanak nagyon fontos szerepet egy ország társadalmi és gazdasági fejlődésében (United Nations, 1993). A következő időpont 2002 volt, amikor az ENSZ Johannesburgban a fenntartható fejlődésről tartott csúcskonferenciát (World Summit on Sustainable Development). Tíz év telt el az előző nyilatkozat elfogadását követően, és ennek távlatában értékelésre, további feladatok kijelölésére került sor. A találkozóról szóló jelentés kihívásként azonosítja a szegénységet, a fogyasztási és termelési szokások megváltozását, hogy a társadalmakat megosztja a gazdagok és a szegények, a fejlett és a fejlődő világ közötti mély szakadék, mélyültek a globális egyenlőtlenségek, és mindezek komoly veszélyt jelentenek a globális jólétre, biztonságra és stabilitásra. A beszámoló szerint a környezet továbbra is veszélyben van, az éghajlatváltozás káros hatásai már nyilvánvalóak, a természeti katasztrófák gyakoribbak és pusztítóbbak, a fejlődő országok pedig egyre sebezhetőbbek. A globalizáció új dimenzióval bővítette a kihívásokat (United Nations, 2002). Újabb tíz év múltán a világ vezetői, a kormányok, a magánszektor, a nem kormányzati szervezetek és más csoportok több ezer résztvevője ismét összegyűlt, hogy megvitassa, miként lehetne csökkenteni a szegénységet, előmozdítani a társadalmi egyenlőséget és biztosítani a környezetvédelmet az egyre zsúfoltabb Földön. A Rio+20 konferencián résztvevők *A kívánt jövő (The Future We Want)* című dokumentumban fogalmazták meg javaslatukat a fenntartható fejlődés megvalósítására. Az

összefoglaló arra tesz utalást, hogy az aktuális feladat az, hogy a korábban elfogadott intézkedéseket az egyes országok végrehajtsák. Számos ország esetében a legfontosabb beavatkozási pontként a politikai akarat és a jó kormányzás jelenik meg (United Nations, 2012).

Magyarországon az Országgyűlés 2013 márciusában fogadta el *A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója* című *Nemzeti fenntartható fejlődési keretstratégiát* a 2012–2024-es időszakra. A keretstratégia kimondja, hogy a fenntartható társadalom kialakítása csak közös erővel, együttesen érhető el; egyrészt a magyar társadalom különböző szereplőinek – az egyének, a közösségek, a gazdálkodó szervezetek és a kormányzat – kell együttműködniük, másrészt szükség van a nemzetek összefogására is. A dokumentum a fenntarthatóságra úgy tekint, hogy az „nem csak politikai és kormányzási kérdés; hanem az egyes személyeknek, családoknak, üzleti vállalkozásoknak, civil szerveződéseknek is olyan célokat, értékeket kell követniük, oly módon kell meghozni mindennapos döntéseiket és olyan kezdeményezésekbe kell belevágniuk, amelyek biztosíthatják a fenntartható társadalom elérését.” (NFFT, 2013, p. 14.) A dokumentum említi az emberek, közösségek alkalmazkodásának szükségszerűségét az állandóan változó gazdasági, társadalmi, természeti környezethez. Egymásra épülést, kapcsolódást, kölcsönhatást feltételez az egyének, a társadalmak és a természeti környezet között. A fenntartható társadalmat négy erőforrás mentén látja biztosítotttnak a koncepció:

- humán erőforrások – a társadalom tagjai naprakész tudással, készségekkel rendelkeznek, kihasználják az idősödő társadalom értékeit, egészségük megőrzésére törekednek, a hátrányos helyzetű, marginalizált csoportokat felzárkóztatják;
- társadalmi erőforrások – értékek, erkölcsi normák, attitűdök hangsúlyozása, amelyek a fenntartható társadalom irányába hatnak – a közösségépítés, a munkavállalás erősítése, a családi értékek megőrzése, hálózatok kialakítása;
- természeti erőforrások – környezeti fenntarthatóság, gazdálkodás megújuló erőforrásokkal, környezetvédelem;
- gazdasági erőforrások – megfelelő gazdaság-, költségvetési politika.

A stratégia nem tesz említést a társadalmi vállalkozásról, mint keretről, lehetőségről, módszerről, csak az üzleti vállalkozás vagy vállalkozás fogalmakat használja. Amikor kormányzati szerepkörön kívüli szerveződések jelöl meg, legtöbbször felsorolásban említi a vállalkozásokat, mint például „a civil kezdeményezések, a vallási közösségek és az üzleti vállalkozások – jellegüknek megfelelően, egymást kiegészítve és támogatva – a társas együttműködés termékeny kereteiként működnek; a kormányzat elismeri és támogatja szerepvállalásukat.” (NFFT, 2013) A dokumentum megállapítja továbbá, hogy hazánkban

nemzetközi összehasonlításban alacsony a vállalkozások K+F és innovációs tevékenysége (ez a társadalmi vállalkozások egyik jellemzője), és elismeri, hogy a vállalkozások a társadalom kiemelkedő fontosságú szereplői, a nem-piaci (civil, nonprofit) szereplőkkel való együttműködésük hozzájárulhat a társadalmi kihívások megoldásához (NFFT, 2013).

Bár a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban leginkább az annak megvalósításához hozzájáruló technológiákat szokás kiemelni (megújuló energiaforrások, újrahasznosítás stb.), a fenntartható társadalom kialakulása ennél mégis szélesebb körű, elsősorban kulturális probléma. Az alapkérdés az, miként képes az adott emberi közösség folytonosan és eredményesen alkalmazkodni az állandóan változó (gazdasági, társadalmi-humán, természeti, táji és épített) környezetéhez, illetve miként képes belátni önnön igényei korlátozásának szükségességét. A fenntarthatóság tehát új viszonyrendszer az emberek, a társadalmak és a természeti környezet között, ahol az emberi cselekvéseket az értékkövetés határozza meg.

A társadalmi vállalkozások fenntarthatósága egyszerre gazdasági és társadalmi kérdés. A társadalmi fenntarthatóság felőli megközelítés a dolgot egyik alapvetése, hiszen a társadalmi vállalkozás modellben vagy módszerrel működő szervezetek létrejöttének oka nagy valószínűséggel a társadalmi fenntarthatóság támogatása. A társadalmi vállalkozásként működő szervezetek esetében a gazdasági fenntarthatóság megragadása, tettenérése talán némileg nehezebb feladat, ugyanakkor fontos, hogy vajon a társadalmi vállalkozások gazdaságilag fenntarthatók-e a jelen gazdasági körülmények között Magyarországon? Az már a definíció körüli bizonytalanságban is látható volt, hogy a profit körüli diskurzus fontos elme a társadalmi vállalkozásokról való gondolkodásnak. A profit, eszköz a vállalkozás fenntartásához és a társadalmi kihívás megoldásához.

Az OFA Nonprofit Kft. megbízásából készített kutatás – *Pénzügyi eszközök és pénzügyi eszközök kihelyezése társadalmi vállalkozásokhoz* – célja a társadalmi vállalkozások pénzügyi-finanszírozási megoldásainak és eszközeinek vizsgálata volt. A kutatás megállapítja, hogy a magyarországi társadalmi vállalkozások pénzügyi-finanszírozási helyzete labilis, alacsony bevételeket érnek el, továbbá az üzleti célú tevékenységből – ami miatt vállalkozásként tekintünk a társadalmi vállalkozásokra – származó bevételek a teljes bevételt nézve alacsony hányadot tesznek ki. Egyéb bevételekhez, mint például finanszírozási források, befektetések, a társadalmi vállalkozások nehezen férnek hozzá. Magyarozatként a kutatás a szervezeti keretből adódó kihívásokat és a vállalkozásokban dolgozó személyek kompetenciáit, ismereteit hozza, amelyek az üzleti láb kiépítését vagy megerősítését lennének hivatottak támogatni. A kutatás alapműködésből adódó bevételként tekint az állami támogatásokra, ami természetesen nem fedezi a működést (Grants Europe Consulting, 2018). Ezen a ponton kérdésként merülhet fel,

hogyan az állami támogatásokra, mint alapvető bevételi forrásra építő szervezetek társadalmi vállalkozások-e, vagy sokkal inkább szociális szolgáltatók?

A kutatás kitér arra, hogy jelenleg nem áll rendelkezésre adaptálható modell a társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságának biztosítására annak ellenére, hogy a társadalmi vállalkozások iránt növekvő igény mutatkozik, hiszen szerepük a társadalmi, környezeti kihívások kezelésében megkérdőjelezhetetlen. Végül eredményként jeleníti meg a kutatás, hogy van különbség az utóbbi években alakult társadalmi vállalkozások és a hosszabb ideje működő szervezetek között a tudatos gazdasági tervezésben, az üzleti láb átgondolásában, a vállalkozói szellem meglétében (Grants Europe Consulting, 2018).

3.8.1 A társadalmi hatás és annak mérésének kihívásai

„Nem halat, hanem társadalmi változást árulunk.”

(Sonia Strobel)⁶³

A társadalmi vállalkozás fogalmát kifejtő fejezet valamennyi megközelítésének közös vonása, hogy társadalmi vállalkozásnak tekinthető minden olyan szervezet, amely vállalkozási tevékenységet folytat, társadalmi célkitűzéssel rendelkezik és kimutatható társadalmi hatása van. A társadalmi vállalkozások legfontosabb célja, hogy a beazonosított területen hatást érjenek el. A társadalmi vállalkozás szemléletében és a társadalmi folyamatokban egyre nagyobb igény mutatkozik arra, hogy tudatosan nézzük, lássuk és értelmezzük a tevékenységek társadalmi hatását, a különböző szektorok összekapcsolódását, a hálózatok jelentőségét (Dana & Wright, 2009).

A társadalmi hatásnak különböző területei lehetnek. Jelen kutatásban a célcsoport tekintetében két csoportot különböztetünk meg:

- hatását humán területen, elsősorban a hátrányos helyzetben lévő társadalmi csoportokkal kapcsolatosan fogalmazza meg:
 - fogyatékkal élő személyek lakhatása,
 - megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása,
 - roma etnikumhoz tartozó emberek társadalmi integrációja,
 - hátrányos helyzetben lévő gyermekek oktatása;

⁶³ 'We sell social change not fish.' <https://skipperotto.com/our-story/>

- hatását a társadalom egészével kapcsolatban fogalmazza meg, ilyen területek:
 - környezetvédelem,
 - hulladékkezelés,
 - biogazdálkodás.

G. Fekete és munkatársai 2017-ben átfogó kutatást végeztek a magyarországi társadalmi vállalkozások körében, és vizsgálták, hogy a szervezetek milyen területeken kívánnak hatást elérni. Megállapították, hogy a legtöbb társadalmi vállalkozás a munkaerőpiaci helyzet javításáért, a munkanélküliség csökkentéséért, az egyéni képességek fejlesztéséért, a jobb életkörülmények kialakulásáért, valamint az esélyegyenlőség és a társadalmi összetartozás erősödésén dolgozik (G. Fekete et al., 2017).

Olyan társadalmi hatás is megcélozható, amely már eleve több területet is befolyásol. Jó példa erre a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása, hiszen javul egy, a munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetben lévő csoport munkavállalása, míg a munkahelyeken a kollégákra a megváltozott munkaképességű munkatárs jelenléte is hat, és annak attitűdformáló folyamánya is van/lehet.

Uvin szerint a társadalmi hatás a kormányzati infrastruktúra bevonásával is szélesíthető, ami erősíti a Quintuple Helix modellben való gondolkodást, miszerint a különböző szektorok együttműködése további pozitív hatásokat és eredményességet hozhat (Uvin, 1995).

A társadalmi vállalkozások területének egyik legújabb kihívása a társadalmi célú szervezetek hatásának mérése. Miközben ezek a szervezetek olyan társadalmi célok megoldását vállalják fel, amelyekben hátrányos helyzetű, kiszolgáltatott vagy kirekesztett csoportokkal dolgoznak, nem minden esetben fektetnek elegendő hangsúlyt a társadalmi hatás mérésére.

Az OECD a 2000-es évektől foglalkozik a szociális gazdasággal kapcsolatos folyamatokkal, szakpolitikai tanácsadással és kapacitásépítési tevékenységgel. 2022-ben ajánlást fogadott el a szociális és szolidáris gazdaságról és a szociális innovációról, amely a társadalmi hatás mérésére és nyomonkövetésére vonatkozó útmutatásokat is tartalmaz. A társadalmi hatásmérés tudatos használata segít a szociális gazdaság szereplőinek megérteni és bemutatni hozzájárulásukat a társadalmi kihívások megoldásaihoz. A társadalmi hatás eredményének kommunikálása a bevont szereplők számára átláthatóságot biztosít, és további támogatókat hozhat. Az ajánlás a társadalmi hatásmérést háromlépcsős ciklusként mutatja be, a tervezéstől az adatgyűjtésen és elemzésen át a tanuláshoz és a hatásra vonatkozó bizonyítékok megosztásáig. Állítja, hogy a hatásmérés egy tanulási folyamat, amelyben a szervezetek fejlődnek a

hatásvizsgálatok során és eredményeik segítik őket a hatásmaximalizálási stratégia kialakításában is (OECD/European Union, 2024).

Magyarországon néhány éve állt össze egy szakértői csoport, amely évtizedek óta szervezetfejlesztéssel, a civil szektor kutatásával és mentorálásával foglalkozó szakemberekből áll. A csoport arra vállalkozott, hogy programot dolgoz ki a hatásmérés elméletének, stratégiai elemeinek megismertetésére, és támogatást ad a program résztvevőinek a saját szervezetükre szabott mérési rendszer kidolgozásához és gyakorlati bevezetéséhez. Legfontosabb célkitűzésük egy olyan közösség létrehozása, amelynek tagjai képesek a hatékony hatásmérésre és annak kommunikációjára. A 2012-ben alapított Civil Support 2018-ban indította el Impact Academy⁶⁴ programját. Ebben számos nonprofit szervezet vett részt annak érdekében, hogy pontosan meghatározza misszióját, céljait, a társadalmi hatást, amit szeretne elérni, és annak módszerét, hogyan mérje társadalmi hatását. 2021-ben indult el a Scale Impact, amely impact szervezeteket támogat. Impact szervezet alatt azokat a társadalmilag hasznos szervezeteket vagy társadalmi célú szervezeteket érti, amelyek – civil szervezetek, társadalmi vállalkozások, akár oktatási-egészségügyi intézmények – küldetése egy jó ügy szolgálata. A szervezet vállalja, hogy a hosszútávú fejlesztésre szoruló impact szervezeteket (amelyek jellemzően alulfinanszírozottak és kevés erőforrással rendelkeznek a hatásmérés területén) segítik olyan fejlődési útra terelni, amely megnyitja előttük a reziliens, fenntartható működés lehetőségét.⁶⁵

A társadalmi hatás kiterjesztésének két formája lehetséges: lehet mélyíteni a hatást, és lehet tágabb körre szélesíteni a tevékenységet (Desa & Koch, 2014; Uvin, 1995). Minden vállalkozás törekszik arra, hogy változtatás esetén egyensúlyba hozza a társadalmi innovációt, a piaci megfizethetőséget – áru és szolgáltatás esetében egyaránt –, miközben társadalmi hatását is növeli. A társadalmi hatás változása nincs minden esetben összhangban a vállalkozás gazdasági, pénzügyi növekedésével (Weber et al., 2015). A társadalmi hatás kiterjesztésével az alaptevékenységhez kapcsolódó, funkcionális kiterjesztés is megvalósulhat (Agárdi & Török, 2020). Mindezek átgondolásakor elengedhetetlen, hogy a kapcsolati háló, az együttműködések, a kapcsolati beágyazottság fogalmai említésre kerüljenek. A társadalmi vállalkozások jellegéből adódóan mindennemű együttműködés szükségszerű mert:

- számos különböző érintett szektor szakembereivel, képviselőivel kell kapcsolatban lenni,

⁶⁴ Impact Academy <https://impactacademy.hu/>

⁶⁵ <https://scaleimpact.hu/>

- a vállalkozás kapcsán – akár termékek, akár szolgáltatások értékesítése a cél – a felvevő piac elérése kapcsolati rendszereken keresztül lehetséges,
- a támogatások (egyéni és/vagy vállalati) lehetősége erősen függ a szervezet networkjétől.

A kapcsolati beágyazottság dimenzióit Agárdi és Török szakirodalmi összefoglalók alapján készítette el (Agárdi & Török, 2020).

3.9 A társadalmi vállalkozó

A társadalmi vállalkozások területén vizsgálni lehet az egyén és szervezet viszonyát, az egyéni és a szervezeti célokat. A társadalmi vállalkozónak vajon a saját indíttatása vagy célja valósul meg, vagy a szervezeti cél? A vállalkozás nem értelmezhető annak tagjai nélkül, nincs vállalkozói szektor a benne tevékenykedő emberek nélkül.

Schumpeter legjelentősebb művében (*Business Cycles*) kidolgozott egy olyan elméleti keretet, amelyben mindkét fogalom megjelenik és a ciklikus gazdasági fejlődés fő motorjaként szerepel. Schumpeter eltéréseket keresett a vállalkozó és a feltaláló, valamint a vállalkozó és a tőkés vagy befektető között is. Arra jutott, hogy a feltaláló ötleteket gyárt, a vállalkozó megvalósítja azokat, de nem kell, hogy az így létrejött dolog tudományos szempontból újdonságot jelentsen. A vállalkozó és a tőkés közötti különbséget a vállalkozó tőkéhez való viszonyán keresztül szemlélteti. Azt állítja, hogy a vállalkozó ritkán végzi tevékenységét saját felhalmozás vagy személyes megtakarítás céljából, és ez egyértelműen megkülönbözteti a tőkéstől. A vállalkozó esetében nyitva hagyja a tőke felhalmozását azzal, hogy állítja: a vállalkozói tevékenység sikere eredményeként a vállalkozó tőkés pozícióba kerülhet, de fontos, hogy tevékenysége nem onnan ered. A vállalkozói szellemet, ami már a társadalmi vállalkozó jellemzője, egalitárius eredetűnek tekinti (McNeill, 2013).

„Előbb csináld azt, ami szükséges, utána azt, ami lehetséges, és máris azt fogod csinálni, ami lehetetlen.” – idézi Bornstein az Assisi Szent Ferenctől származó mondatot. Az 1209-ben alapított ferences rend olyan többcélú szervezeteket hozott létre, amelyek az élet egyes területein változtatásokat akartak elérni, akárcsak a társadalmi vállalkozások (Bornstein, 2004, p. 3.).

A 2000-es évek elején Amerikában a vezető egyetemeken a társadalmi vállalkozói szellemiségről indultak kurzusok. Központi kérdésként fogalmazódott meg, hogyan lehet üzleti

és vezetői képességek alkalmazásával szociális területen eredményeket elérni, hogyan képes nonprofit szervezet, amelynek bevétele van, forprofit vállalkozást működtetni. Tekinthetünk a társadalmi vállalkozókra úgy, mint átalakító erők: olyan személyek csoportjára, amely jelentős kihívásokra kínál új megoldásokat, kitartóan dolgozik azon, hogy törekvései, elképzelései megvalósuljanak, nem fogadja el, hogy nincs megoldás, és amely mindaddig nem adja fel, amíg elképzeléséből nem hozta ki a maximumot. A vezetéstudomány szakértője, Peter F. Drucker, John Baptiste Say francia közgazdász nevéhez köti a „társadalmi vállalkozó” fogalmának bevezetését. Say az 1800-as évek elején megjelenített egy különleges szereplőt a gazdaságban, aki nem csupán vezet egy üzleti vállalkozást, hanem a vállalkozásban meglévő erőforrásokat áthelyezi más területekre, amelyek termelékenységé, haszna eltérő. Drucker megjegyzi, hogy a társadalmi vállalkozó az a személy, aki megváltoztatja a társadalom teljesítőképességét. A társadalmi vállalkozóra jellemző, hogy új megközelítéseket és megoldásokat kínál társadalmi kihívásokra, új modelleket alakít ki annak érdekében, hogy támogassa a társadalmi jólétet (Bornstein, 2004).

Abu-Saifan kísérletet tett arra, hogy összehasonlítsa a kurrens szakirodalomban található definíciókat, majd a közös metszeteket és jellemzőket integrálva új, általánosan jól használható definíciót szintetizáljon. Vizsgálatából kiderül a témában kutatást végző legtöbb szerző egyetért abban, hogy a társadalmi vállalkozó:

- küldetésvezérelt;
- vállalkozói magatartást mutat olyan karakterisztikák mentén, amelyek megkülönböztetik őt más vállalkozóktól;
- olyan vállalkozásokban tevékenykedik, amelyekre az innovatív kultúra és a nyitottság jellemző;
- pénzügyileg független szervezetekben dolgozik, amelyek célja, hogy pénzügyileg sikeresek legyenek, miközben társadalmi célokat valósítanak meg vagy igényeket elégítenek ki.

Ezek értelmében Abu-Saifan a társadalmi vállalkozó fogalmában megjeleníti, hogy küldetésvezérelt az a személy, aki vállalkozói magatartását arra használja fel, hogy társadalmi értéket teremtsen egy vállalkozásorientált tevékenységen keresztül, amely pénzügyileg független, önellátó vagy fenntartható (Abu-Saifan, 2012).

A felelősség kérdése erős a társadalmi vállalkozó tevékenységében, hiszen *a társadalmi vállalkozó kiszolgál egy nagy „piacot” limitált erőforrásokkal* (Bornstein, 2004, p. 3.), továbbá – figyelmeztet Ritók – abban, amit a társadalmi vállalkozások, azok létrehozói, működtetői

tesznek, nem egy személyes kérdés, vállalás, hanem egy nagyobb, rendszerszintű felelősség (L. Ritók, 2022).

Ez a szemlélet és elvárás erősen megjelenik az Ashoka kiválasztási kritériumai között is. A szervezet olyan személyeket keres, aki képes azt átlátni, analizálni és tervezni, miként lehet vállalkozását fejleszteni, és azzal magasabb szinten, vagy tágabb dimenzióban is hatást gyakorolni. Az Ashoka társadalmi vállalkozója nem „csak” azzal a hatással kell, hogy számoljon, amit saját társadalmi innovációja által elér, hanem meg kell változtatnia azt a mintát vagy azokat a folyamatokat, amelyek egy adott társadalmi probléma kialakulásához, fenntartásához, vagy akár újratermelődéséhez vezetnek.⁶⁶ Az Ashoka kiválasztási szempontjai a következők:

- kreativitás – minden tekintetben, célorientáltság, problémamegoldás;
- vállalkozói minőség – a legnehezebb terület talán, mert ez azt jelenti, hogy valaki olyan tulajdonsággal rendelkezik, amivel képes valamely berögzült mintát megváltoztatni, társadalmi kihívásra megoldást találni;
- ötletének társadalmi hatása – az ötlet beépül-e a működésbe, és hatást gyakorol-e emberek csoportjára;
- etikai szál – a bizalom, amit a társadalmi vállalkozó a tevékenységében közvetít (Bornstein, 2004).

Az Ashoka, Generation Pledge, Echoing Green, Catalyst 2030 és a McKinsey & Company együttműködésének eredménye a 2022-ben megjelent jelentés: *Befolyás a jó érdekében. Hogyan dolgozhatnak a nagy erőforrásokkal rendelkező egyének a pozitív rendszerszintű változás érdekében?* (*Influence for good. How highly resourced individuals could work towards positive systemic change?*). A jelentés *nagy erőforrásokkal rendelkező egyéneknek* (highly resourced individuals) hívja azokat a személyeket,⁶⁷ akik a társadalmi problémákat a fenntartó struktúrák megváltoztatásával igyekeznek megoldani. Ők azok, akik jelentős vagyonnal rendelkeznek, és képesek befolyásolni a társadalmi, üzleti és politikai köröket. Lehetnek vállalkozók, cégalapítók vagy vezérigazgatók. A jelentés készítői úgy látják, hogy a rendszerszintű változás érdekében végzett munka közösségi erőfeszítést igényel, és abban a társadalom minden szereplője részt vállalhat. A jelentés átgondolja az „igazságos” rendszereket, amelyek kiegyensúlyozottan kezelik egy adott társadalom minden tagjának szükségleteit, figyelemmel vannak a marginalizált vagy hátrányos helyzetben lévő személyek

⁶⁶ www.ashoka.org/en-us/engage/work-with-us/hiring-criteria

⁶⁷ A szervezet a vizsgálat során négy éven keresztül készített interjúkat az érintett személyekkel.

szükségleteire. A kutatás abban kíván segítséget nyújtani a nagy erőforrással rendelkező személyeknek, akik támogatni kívánják a társadalom rendszerszintű változását, hogy ezt milyen eszközökkel tehetik meg, amellet, hogy tudjuk, egyszemélyben nem képesek rendszerszintű változást elérni, és együttműködésekre van szükségük lokális és globális szintereken egyaránt (Ashoka et al., 2022).

Jelen kutatás egyik diszciplináris keretét adó erényetikai paradigma erényetikai értékrendű embernek nevezi azt a személyt, akihez valószínűleg kapcsolódik egy etikus, Baritz által háromdimenziós gazdasági rendnek nevezett rendszer és erényetikai profitszemlélet. A homo reciprocans ismeri az objektív jót, és erkölcsi, észbeli erényekre törekszik, továbbá tetteinek erkölcsi értéke van, jellemzi a közösségi szemlélet, a kölcsönösség (reciprocitás), a közjó iránti igény (Baritz, 2016).

Dana és Wright a társadalmi vállalkozóval kapcsolatban arra az eredményre jutottak – ellentétben azokkal a kutatások, amelyek magányos vállalkozóként mutatták be a társadalmi vállalkozókat –, hogy a siker egyik záloga a csapatmunka és az együttműködés (Dana & Wright, 2009).

A már idézett hazai kutatás – G. Fekete és társai megállapításai – is formál véleményt arról, hogy mi jellemzi a magyarországi társadalmi vállalkozókat: megállapítják, hogy a vállalkozók azon a területen, ahol társadalmi hatásukat kívánják elérni, már rendelkeznek tapasztalatokkal és kapcsolati hálójával. Ugyanakkor a vállalkozáshoz szükséges kompetenciákkal, mint például egy vállalkozás fejlesztése, gazdasági fenntarthatóságának biztosítása, sokkal kevésbé rendelkeznek (G. Fekete et al., 2017). A társadalmi vállalkozóknak tanulniuk kell azokat a kompetenciákat, amelyek segítik őket, hogy kapcsolati hálójukat jobban hasznosítsák, és ezáltal fejlesszék vállalkozásukat. Sokukból hiányzik az a vállalkozói tudatosság, ami által a vállalkozás hosszútávon és sikeresen működtethető (Agárdi & Török, 2020).

Amennyiben a társadalmi vállalkozó definícióját a szociális szektor változáshozójaként (*change agent*) határozzuk meg, látjuk, hogy abban van misszió, amit képvisel, van elhivatottság olyan változtatásra, amely nem egyéni fejlődésre utal, hanem sokkal magasabb vagy tágabb szinten értelmezhető társadalmi kihívás megoldására. Dees véleménye szerint ehhez innovációs hajlam, bátorság és elköteleződés szükséges (Dees, 1998).

Több mint két évtizeddel ezelőtt (1999-ben) a Babson College (USA) és a London Business School (Egyesült Királyság) szakértői kutatási projektet indítottak a vállalkozói tevékenység szintjének mérésére és nyomon követésére különböző országokban. Ez a projekt kutatószervezetté (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) nőtte ki magát, amelyet vállalkozói szellemet kutató akadémikusok, szakértők és politikai döntéshozók alkotnak. A GEM által

készített összehasonlítás azért értékes, mert pontosan és konkrétan határozza meg a vállalkozói tevékenységet. A GEM számára a vállalkozói tevékenység vagy vállalkozás olyan tevékenység, amely új vállalkozás elindítását és/vagy működtetését jelenti, (nem az arról való gondolkodást, hanem) erőforrások gyűjtését egy új vállalkozás elindítására. A kutatók a vállalkozói szellemben látják a gazdasági fejlődés és fellendülés meghatározó mozgatórugóját. Vallják, hogy sürgető szükség van a vállalkozói szellemre vonatkozó kutatásokra és az eredmények értékelésére, mivel a vállalkozói szellem megoldást jelenthet a világ számos legnagyobb kihívást jelentő gazdasági és környezeti problémáira és végső soron a társadalmi kihívásokra. A kutatói jelentés kiemeli, hogy új vállalkozás indítása erősen személyes döntés, amely tükrözi az egyén, a vállalkozó lendületét, kompetenciáját és motivációját. Napjainkban az új vállalkozók a társadalmi értékek és keretek figyelembevételével hoznak létre vállalkozásokat. Vállalkozás létrehozása – még akkor is, ha nem kifejezetten társadalmi vállalkozásról gondolkodunk – hatással van a munkaerőpiaci helyzetre, a lehetséges hozzáadott értékekre, és ezáltal a társadalmi-gazdasági fejlődésre, változásokra. A 2021/2022 beszámoló megemlíti, hogy az újonnan alakuló vállalkozások több mint fele ágazattól függetlenül figyelembe veszi a társadalmi vonatkozásokat szinte az összes vizsgált országban, kivéve Lengyelországot és Norvégiát. Magyarországon ez az arány 74,5%. A már működő vállalkozók esetében hasonló az arány kivéve Lengyelországot és Kazahsztánt. Magyarországon a vállalkozások 61%-a sorolható ide (GEM, 2022).

Összefoglalásként álljon itt Bornstein válasza arra a kérdésre, hogy mi jellemzi a sikeres társadalmi vállalkozót. Szerinte a válasz a motiváció; hogy hosszútávon elkötelezett céljai megvalósítása iránt, hogy nem rövidtávon gondolkodik terveiről, lehetőségeiről, hatásáról. Minden helyzetben lényeges számára a minőség és a hatékonyság, monitorozza az eredményeit, folyamatos önreflexiót végez, fontos számára a hitelesség és az átláthatóság. Törekszik a szektorok közötti korlátok lebontására, a különböző szférákban dolgozók, kutató szakemberek egy asztalhoz ültetésére, mivel alapvetésnek veszi, hogy az eltérő területek tapasztalatai, szakértelme összeadódva, egymásra épülve, kreatív kombinációkat alkotva, működő megoldást képesek létrehozni. Végül, de nem utolsó sorban erős és megkérdőjelezhetetlen erkölcsi értékrend jellemzi (Bornstein, 2004).

3.9.1 Tanulható-e a társadalmi vállalkozás, vagy arra születni kell?

Az Ashoka kiválasztási mechanizmusa is azt sugallja, és a jelen kutatás szakértői interjúi is megerősítették, hogy akárki nem válhat társadalmi vállalkozóvá. Számos esetben kimutatható valamilyen különlegesebb életút vagy esemény, ami erre a területre irányította a vállalkozó figyelmét. A társadalmi vállalkozóról a szakértők azt vallják, hogy rendelkezik olyan tulajdonsággal, ami eltántoríthatatlanul viszi végig azon az úton, amit kijelölt. Kitartó, motivált, és rendelkezik valamiféle társadalmi érzékenységgel. Felmerül a kérdés – és erre különböző válaszok érkeztek a szakértőktől –, vajon vannak-e képességek, amelyeket képzés, tréning formájában el lehet sajátítani, és amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozóvá váljon? Amennyiben tényként tekintünk arra, hogy meghatározhatók a kompetenciák, amivel egy társadalmi vállalkozónak rendelkeznie kell, akkor el kell fogadnunk azt az állítást is, hogy ezeket a kompetenciákat fejleszteni lehet. Az alábbi programok (a teljesség igénye nélkül) példákat mutatnak erre.

Európai Unió támogatásból az *Eldora – képzés a vidéki területek helyi fejlesztése érdekében* elnevezésű projekt keretén belül készült el 2019 áprilisában négy ország szervezeteinek⁶⁸ konzorciumi együttműködésében a *Hogyan alapítsunk és menedzseljünk társadalmi vállalkozásokat?* kézikönyv, mely azzal a szándékkal íródott, hogy gyakorlati ismeretek és információk átadásával leendő társadalmi vállalkozókat segítsen vállalkozásuk vezetésében, és Európai Unió forrásokat megjelölve a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozás fogalmakat használja. A társadalmi vállalkozásokat a szociális gazdaság és a hagyományos vállalkozások között helyezi el, kiemelve, hogy azok bevételeinek egy része kereskedelmi tevékenységből származik, céljaiban szociális vonatkozások jellemzik, és társadalmi hatást kíván elérni. Elsősorban a vidéki, periférikus régiókban ösztönzi a fiatalokat társadalmi vállalkozás indítására, amelyeket a területi különbségek miatt lát szükségesnek, hiszen ezekben az életszínvonal alacsonyabb, a szegénység kockázata nagyobb, több munkalehetőséget lenne szükséges teremteni. Felveti azt a szempontot, hogy a társadalmi változások azokon a területeken támogathatják a társadalom rászoruló tagjait, ahol a piaci alapon szerveződő és az állam által nyújtott szolgáltatások a társadalom tagjai által nem elérhetőek, igényeiket nem elégítik ki. A program a társadalmi vállalkozásokban azt látja, hogy képesek pozitív

⁶⁸ Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o. (SK), BORA94 Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft. (HU), Pixel - Associazione Culturale (IT), Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego Spółka Akcyjna (PL)

változásokat generálni. Ehhez viszont olyan politikákra lenne szükség, amelyek az ilyen formában szerveződő vállalkozásokat támogatják, akár a létrehozás, akár a fejlesztés, akár a fenntartás területein (Eldora, 2019).

A KETEG (Keresztény társadalmi elvek a gazdaságban) olyan alternatív gazdasági képzési program, amely posztgraduális képzés formájában négy féléven keresztül ad át tudást a teológia, a társadalomtudományok és a közgazdaságtan területeiről. A képzés arra vállalkozik, hogy az emberközpontú gazdaság szemléletét átadva nyújtson teret a különböző szervezetek, hálózatok munkatársainak és a szakembereknek az együttgondolkodásra. A programot a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola oktatja, és választható kurzusként felvehető a Budapesti Corvinus Egyetemen is, *Emberközpontú gazdaság* címen. A képzés gyakorlati megközelítésű, a tanárok a különböző tudományterületek jeles képviselői. Az oktatás mellett a csapat közösségformáló tevékenységet is folytat, továbbá kiadványokkal, publikációkkal terjeszti munkásságát.⁶⁹

A Budapesti Corvinus Egyetemen működő Corvinus Science Shop 2017-ben alakult, a tudomány és társadalom közötti kommunikációt, kapcsolódást támogatja. Olyan pont ez, ahol találkozhat, diskurálhat az egyetem közössége és egy-egy helyi közösség. Civil szervezetek, társadalmi vállalkozások, nonprofit szervezetek, informális közösségek és állampolgárok csatlakozhatnak a kezdeményezéshez. Az együttműködés többfunkciós: egyrészt kérdéseket lehet bevenni a projektekbe, másrészt összeköttetést lehet teremteni az egyetemi szcéna és a társadalom közösségei és/vagy egyéni és/vagy a civil szektor szereplői között, harmadrészt pedig tere lehet a co-creation-nek, a közös alkotásnak és gondolkodásnak. Értékként jelenik meg benne a sokszínűség, az egyedi hozzáadott érték. A Science Shop első körben az egyetem oktatási struktúrájában meglévő kurzusokat tekintette át társadalmi nézőpontból.⁷⁰ A Corvinus 2006 óta szervez a *Társadalmi vállalkozás és szociális gazdaság* tantárgy keretében projekteket társadalmi vállalkozókkal. Ugyanabban az évben és ugyancsak a Corvinuson indult el az első egyetemi tantárgy a társadalmi vállalkozásokról és szociális gazdaságról (Kiss & Mihály, 2020). A jelen kutatásban szereplő interjúalanyok között volt olyan személy, aki említette ezt, ott hallott először a társadalmi vállalkozásokról és később külföldön folytatott további tanulmányokat a területen.

A *Társadalmi vállalkozói inkubációs program* (Social Entrepreneurship Incubation Program, SEIP) a társadalmi vállalkozókat, a hatásorientált innovátorokat és a célorientált

⁶⁹ www.ketegkepzes.72tanitvany.hu/

⁷⁰ www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/corvinus-science-shop/rolunk/

vállalkozásokat támogatja. A nemzetközi hálózat⁷¹ szakértők, mentorok bevonásával egy platformra hozza a társadalmi vállalkozókat, ahol az egymástól tanulás, az egymás általi fejlődés van előtérben. Fontos része a programnak a hálózatosodás, a hálózatépítés, valamint az, hogy általa a társadalmi vállalkozók vagy hatást elérő vállalkozók (social entrepreneur/impact entrepreneur) megoszthatják egymással tapasztalataikat, illetve új piacokat, lehetőségeket találhatnak.⁷²

⁷¹ SEIP Africa, SEIP Canada, SEIP USA, SEIP Hungary, SEIP Ireland, SEIP Netherlands, SEIP Romania, SEIP Thailand

⁷² www.seincubation.com/about

4 A kutatás bemutatása

4.1 Kutatási kérdések

A kutatási kérdések felsorakoztatják azokat a témákat, amelyeket az interjúk során érintettünk és a feldolgozás folyamatában elemeztünk ahhoz, hogy a vizsgált területen eredményt kapjunk. Lényeges volt a kutatás-fejlesztés-innováció folyamatában látnunk, hogy milyen kihívásokkal találkozhatnak a szervezetek. Hasonlóan a kihívásokra fókuszált Dana és Wright kutatásukban, ahol fókuszcsoporthoz interjú módszertanát használták (Dana & Wright, 2009).

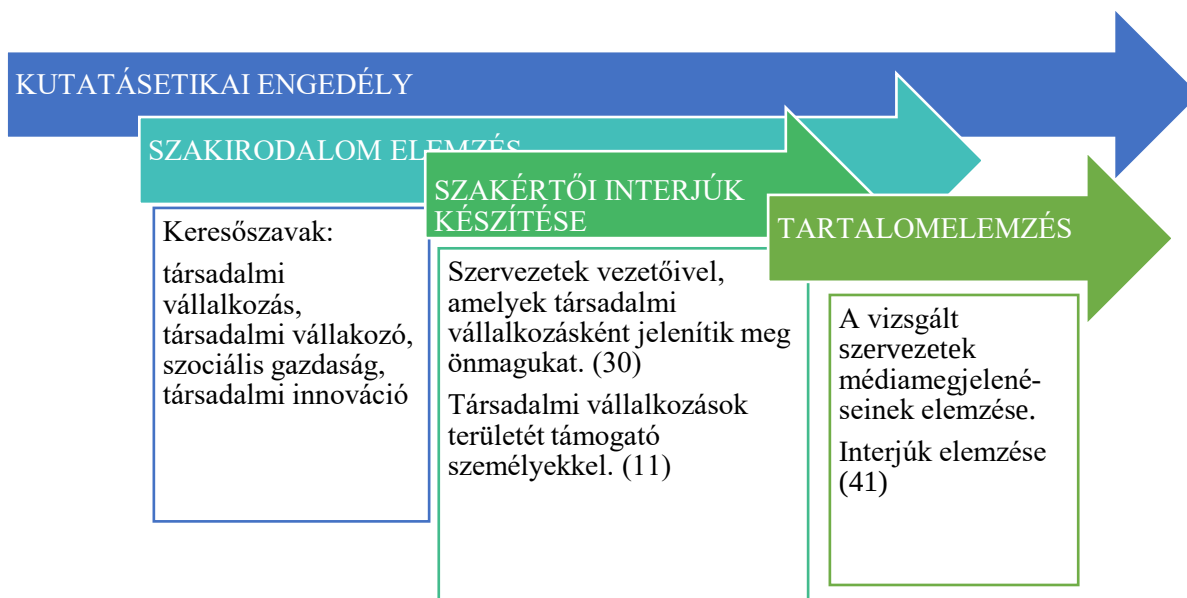
A kutatás fő kérdései az alábbiak voltak (részletesen a félig strukturált interjú vezérfonalát a 3. sz. melléklet tartalmazza):

- Milyen evolúciós jellemzők érzékelhetők Magyarországon az elmúlt néhány évtizedben a társadalmi vállalkozások területén?
- A társadalmi vállalkozási forma hogyan jelenthet megoldást a szociális intézmények (elsősorban egyházi és nonprofit fenntartású szervezetek) számára fenntarthatóságuk biztosításához Magyarországon, illetve, hogy milyen okai vannak, hogy a szociális szolgáltatások gazdasági fenntarthatóságát lehetővé tevő társadalmi vállalkozási formával miért nem éltek a szervezetek?

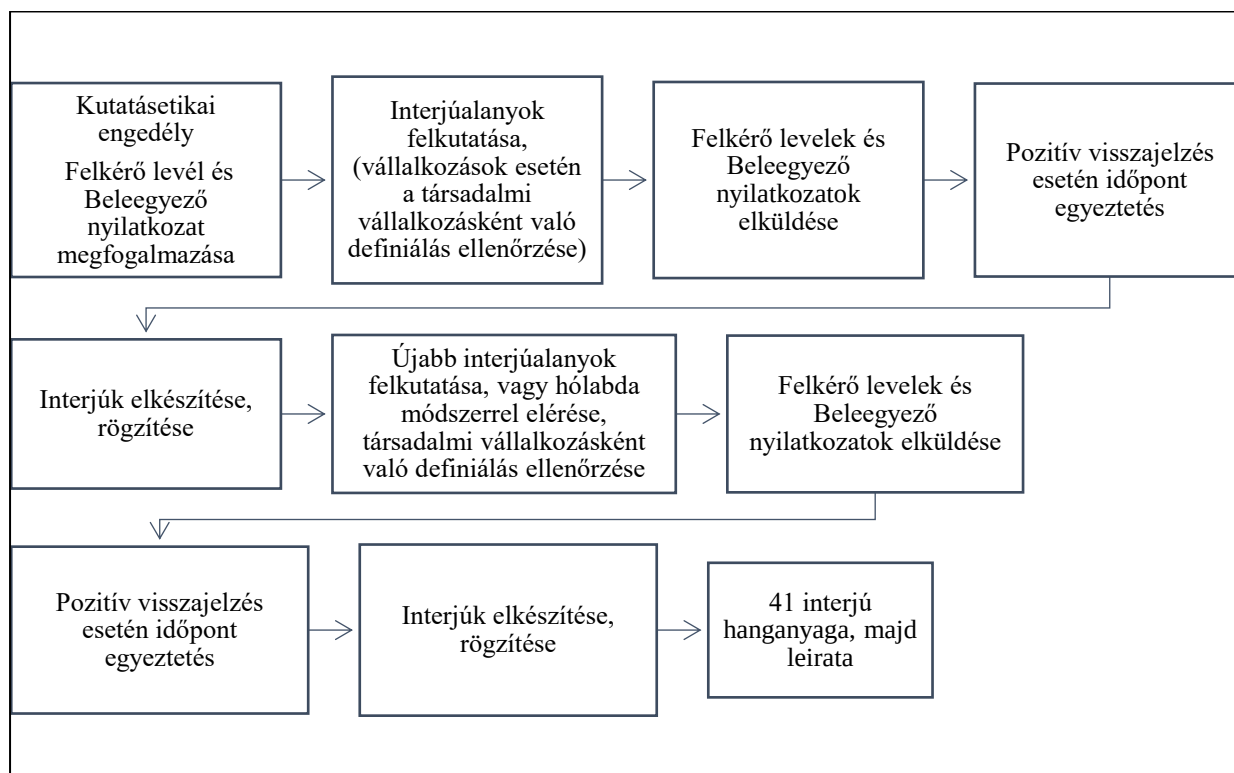
A kutatás további kérdései:

- Milyen definíció jelenik meg elméleti és gyakorlati szinteken a társadalmi vállalkozásokra Magyarországon?
- Milyen szervezeti keretben és struktúrában működnek a vizsgált szervezetek?
- Hogyan gondolkodnak a társadalmi vállalkozások a gazdasági fenntarthatóságról?
- Milyen fejlesztési, innovációs javaslatok lehetnek a társadalmi vállalkozások területén, a vizsgálat idején, Magyarországon?

4.2 A kutatás folyamata



9. ábra – A doktori kutatás folyamata

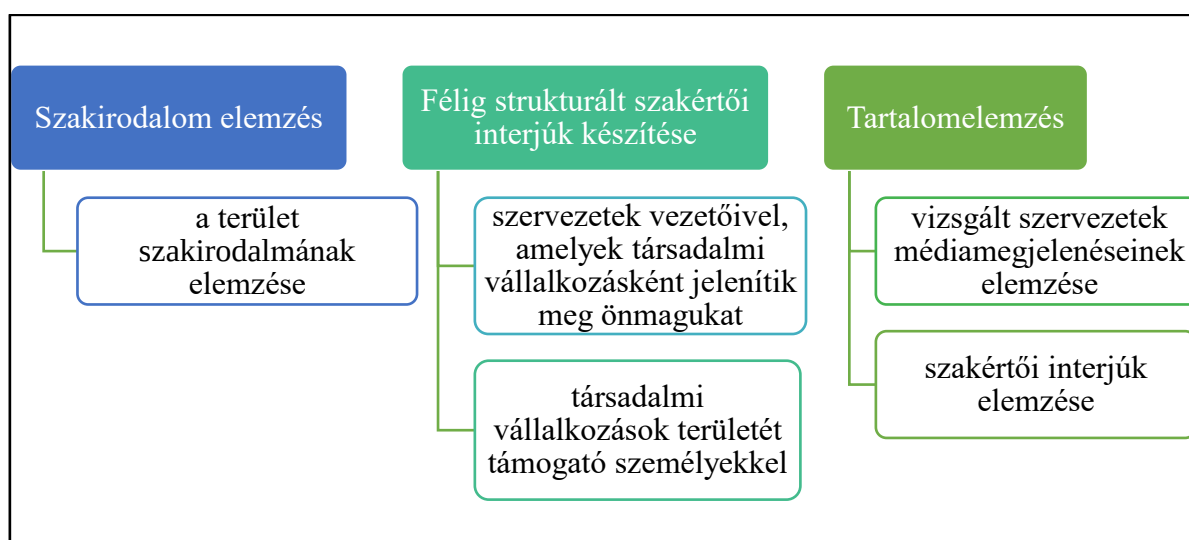


10. ábra – A doktori kutatásban az interjúk készítésének folyamata

4.3 A kutatás módszertana

A kutatás céljának megfelelő helyzetfüggő és részletgazdag adatok által, kvalitatív módszerrel lehetett megérteni a társadalmi vállalkozások hazai helyzetét, szerepét, kihívásait. A kutatás megvalósítása során olyan terepen dolgoztunk, amely számos nehézséget, ismeretlent tartalmazott, hiszen a társadalmi vállalkozás fogalma és működési mechanizmusa csak szórványosan ismert, és az sem állítható, hogy gyakorlatban bevett szervezeti forma kutatására vállalkoztunk. A folyamat során azonban a szervezetekkel és a területen dolgozó szakértőkkel közösen kialakult egy tér, ami lehetőséget adott az igazi megfigyelésekre és a téma mélységeinek megismerésére. A kutatás jellegéből adódóan nem kellett szisztematikusan haladnunk a „megszokott” kutatói úton (szakirodalom megismerése, empirikus kutatás, tapasztalatok összesítése), sokkal inkább fokozatosan ismertük meg a terep irodalmát, az azt alakító emberek, csoportok és szervezetek szemléletét, célját, működési módját. A kutatás során állandó interakcióban voltunk a kutatott témával, két éven keresztül folyamatosan lehetett keresnünk a kapcsolódási pontokat, beszélgetni, figyelni, aktívan hallgatni és olvasni (Horváth & Mitev, 2015).

A kutatás a megalapozott elmélet (grounded theory) talaján áll, mivel az interjúkon alapuló adatokban gyökerezik, és az adatok szisztematikus elemzése során körvonalazódik. Ebben a módszertanban a „kutató nyíltan vállalja, hogy már témaválasztásával is beleviszi saját személyiségét a kutatás menetébe” (Gelencsér, 2003, p. 143–144.), a kutatás középpontjában az interjúalanyok által elmondottak állnak és nem célja a reprezentativitás.



11. ábra – A doktori kutatás során alkalmazott kutatási módszerek

A kvalitatív módszerek közül a kutatás elsősorban elbeszélő technikát tartalmaz; a kutató kérdéseket tesz fel, beszélgetést indít el, és meghallgatja a történeteket. A kutatás alanyai ebben az esetben aktív cselekvők, akik saját történeteiket, tapasztalataikat mondják el. A történetek, vélemények elmeséléséhez az interjú módszerét használtuk, amiben meghatároztunk ugyan kérdéseket, de az interjú sokkal inkább olyan beszélgetés volt, amelynek irányát az interjúalany alakította. Azoknál az interjúknál, amelyek esetében az fontos volt, minden esetben a vállalkozás helyszínén folytattuk a beszélgetést, hogy látni és érezni lehessen, amiről beszélgetünk. A kutatás során háttérrel biztosított gyakorlati (hands-on) tapasztalatunk. Ismeretlen volt a terep azoknál a szervezeteknél, amelyek a társadalom egészének javára kívánnak hatni. Ezeket a természetes közegeket jobban meg kellett ismerni, ezeket az új terepeket be kellett járni. A kutatás folyamatában figyeltük magunkat, véleményünk formálódását. Az interjúk újrachallgatása érzékeltette a beszélgetés közbeni hatásokat. Mint minden kutatásban, jelen helyzetben is volt saját, önálló kutatói értékrend, amit a kutató személye képvisel, és jelenlétével, hozzáállásával, kérdéseivel bevisz a kutatásba. Az interjúk feldolgozásakor nem szabad elfelejteni, hogy mindenki saját szűrőjén engedi át a szakirodalmi szövegeket, a meghallgatott podcast-okat és az interjúkat.

A kutatás adatelemzése induktív, alulról felfelé építkező volt, először a szövegek és hanganyagok egy szemléletet mutattak meg, majd a tartalomelemzés során a kódok, a vizsgált szövegek révén láthatóvá váltak az adatokban rejlő mintázatok. Mindeközben újabb és újabb szakirodalmi munkák kerültek elő, amelyek segítségével újra formálódhatott, vagy megerősödhetett a kutatási eredmény. A kutatás egészét nyitott és befogadó szemlélet jellemezte azok iránt, akik a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos terepen dolgoznak, vagy véleményt formálnak. Egy-egy kérdésben sokszor igen eltérő vélemények is megjelentek, ami arra utal, hogy a téma bizonytalan, hiányoznak bizonyos sarokpontok, a sokszínűség, a tervezések és megvalósítások gazdag tárháza azonban erősítheti a területet. A kutató saját értelmezései nem különíthetők el attól a szemlélettől, amelyben szakmai pályafutása során dolgozik. Jelen kutatásban elméleti lencsénk – amelyen keresztül az egész vizsgálatra tekintettünk – gyógypedagógia-tudományi, fogyatékoságtudományi és emberi jogi megközelítés volt. A disszertáció elemzése során fókuszban egy komplex kép megfogalmazása állt a magyarországi társadalmi vállalkozásokról, amellelt, hogy a kutatás csupán pillanatfelvételnak tekinthető (Horváth & Mitev, 2015).

4.3.1 Szakirodalomelemzés és a médiamegjelenések tartalomelemzése

A „desk research” (másodelemzés, szakirodalomelemzés) jelen esetben a társadalmi vállalkozásokhoz valamilyen formában kapcsolódó, korábban megjelent szakirodalom elemzését, bemutatását jelenti (ld. a dolgozat 1–3. fejezete). Az elemzés ezen fázisában általában nincs közvetlen kapcsolat a vizsgálatban résztvevő személyekkel, területekkel, nincsenek empirikus tapasztalatok és eredmények, a szakirodalomnak vagy a fellelhető információknak a kutató szemüvegén keresztül elemzése történik. Jelen kutatásban a szakirodalom elemzését az interjúk készítésének idején is folytattuk (Verschuren & Doorewaard, 2010).

A vizsgált társadalmi vállalkozásokról szekunder forrásokból gyűjtött adatokat (hírek, publikációk, cikkek, interjúk, a szervezetek weboldala) tartalomelemzéssel dolgoztuk fel. Minden szervezet esetében feldolgozásra került az online formában elérhető, utóbbi tíz évben megjelent közlemény. Értékes része volt a kutatásnak a közzétett írások elemzése, hiszen a társadalmi vállalkozásokról a köztudatban nincs sok információ, s a személyes tapasztalat is azt mutatja, hogy nagyon kevesen tudják Magyarországon, hogy mit jelent a társadalmi vállalkozás fogalma. Még a társadalmi vállalkozások sem minden esetben tudnak arról, hogy a forma, amiben működnek, az társadalmi vállalkozás, és az pontosan mit jelent(het).

A vállalkozások sikerének egyik kulcsa abban rejlik, hogy milyen minőségű és mennyiségű információt tudnak eljuttatni az általuk nyújtott szolgáltatásokról vagy az értékesíteni kívánt termékekéről a potenciális fogyasztókhoz. A vállalkozások ezért nem függetleníthetők az információs csatornáktól, a médiától és a fogyasztói igényekre szabott termékek és üzenetek kialakításának tevékenységétől és a marketingtől sem. Levitt híres cikke, a *Marketing Myopia* szerint a marketing feladata az összes üzleti folyamatot arra ösztönözni és kötelezni, hogy felderítse, megteremtse, felkeltse és kielégítse a fogyasztók igényeit. A média remek eszköz az igények felkeltésére, a vevői vágyak manipulálására, és arra, hogy a vállalat kiemelje magát a piaci zajból, így nem csoda, hogy fejlődésével az üzleti tevékenységek is az éppen sokak által használt vagy a célcsoportjuk által preferált médiumhoz idomították kommunikációjukat és marketing-tevékenységüket (Levitt, 2004). Ahogy a telekommunikáció megjelenésekor a nyomtatott sajtó hasábjain szereplő újsághirdetéseket felváltották a rádiós és televíziós reklámok, úgy napjainkban a legújabb eszközökhöz, a közösségi médiához igyekszik minden vállalkozás felzárkózni, ami alól a társadalmi vállalkozások sem képeznek kivételt.

A közösségi média Kaplan és Haenlein meghatározása szerint „*internetalapú alkalmazások csoportja, amelyek a Web 2.0 gondolati és technológiai alapjaira épülnek, és lehetővé teszik,*

hogy a felhasználók tartalmakat generáljanak és cseréljenek egymással” (Kaplan & Haenlein 2010, p. 61.). A vállalkozások a közösségi média funkcionalitását elsősorban marketing tevékenységre használják, de fontos felhasználási mód még a társvállalkozásokkal való interakció és kapcsolatteremtés, például hasonló gondolkodású vállalkozók közös alkotásán és az innováción alapuló partnerségeken keresztül. A szakirodalmi áttekintők összefoglalása szerint a legtöbb tanulmány azokat a tényezőket vizsgálta, amelyek befolyásolják a vállalkozókat a közösségi média elfogadásával kapcsolatban és ösztönzik a használatukat. A vizsgálatok során azt is feltárták, hogy a közösségi média használata túlmutat a marketingen, és ma már az üzleti hálózatépítésben, az információkeresésben és a vállalkozások közösségi finanszírozásában is fontos szerepet játszik (Olanrewaju et al., 2020).

Fontos megjegyeznünk, hogy a nonprofit szektorban és a társadalmi vállalkozások esetében is igaz, hogy a vezetők és vállalkozók bizalmatlanok a marketinggel kapcsolatban. Dolnicar és Lazarevski két okot említ azzal kapcsolatban, hogy más üzleti szektorokhoz képest a nonprofit szektorban miért nem annyira hangsúlyos a marketing: egyfelől a nonprofit szervezetek esetében a marketing kevésbé releváns és effektív az olyan tényezők meghatározásában, mint például a termék, az ár és a hely, másfelől a társadalmi problémákkal foglalkozó civil szektorban, a nonprofit vállalatok és akár a társadalmi vállalkozások esetében is előfordul, hogy a marketinget manipulatívnak és helytelennek tekintik. Ennek megfelelően a befektetők és adományozók is kisebb jelentőséget tulajdonítanak a marketingnek, mint az operatív tevékenységnek (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

A kommunikáció tudatos használata ennek ellenére a társadalmi vállalkozások fontos eszköze az üzleti kapcsolatépítésben, a fogyasztók elérésben és igényeinek felderítésében, és jelentős előrelépést jelenthet a közösségi finanszírozás esetében is (Olanrewaju et al., 2020). Ezek alapján érdemes tehát megvizsgálni a társadalmi vállalkozások kommunikációs tevékenységét, jelenlétüket a médiatérben, valamint a közösségi médiában elért eredményeiket.

A közösségi médiával kapcsolatban Daczi és Szűcs leírja, hogy például a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatos közlemények esetében egyre több a töredezett részismeret megjelenése, és a területtel kapcsolatos tudások és adatok információs káosza tapasztalható. Igény jelentkezett a tiszta, egyértelmű, célirányos beavatkozásokra a munkavállalás ösztönzése érdekében, amihez megfelelő felületekre van szükség (Daczi & Szűcs, 2022).

Az nem kérdés, hogy mekkora a média és a közösségi média jelentősége az információ megszerzésében, átadásában, a tudások összekapcsolásában. Miközben a kutatás az írásos anyagok elemzésére vállalkozott, a podcastok oly mértékben terjedtek el és szolgáltatnak kiváló

anyagokat, hogy akár jelentősebb hírforrásnak, ismeretterjesztő felületnek, módszernek számítanak.

Minden szervezetről – 30 szervezet, amely társadalmi vállalkozásként határozza meg önmagát és vállalta, hogy részt vesz a kutatásban az interjúk készítésével párhuzamosan – átlagosan 15 oldalnyi anyagot dolgoztunk fel, amelyben elkülönülnek azok az írások, amelyeket a szervezet önmagáról fogalmaz meg (például honlap, Facebook poszt), és azok is, amelyeket a szervezetről írnak (például interjú, hír). A keresések Google keresőn keresztül és hírportálok oldalán történtek. A szövegek a tartalomelemzés módszerével, MAXQDA szoftver⁷³ segítségével kerültek feldolgozásra az alábbi kérdésekre keresve válaszokat:

- Hogyan jeleníti meg a szervezet magát, mint társadalmi vállalkozást?
- Hogyan jeleníti meg a média a vizsgált társadalmi vállalkozásokat?
- Hogyan határozza meg a szervezet azt a társadalmi kihívást és/vagy célcsoportot, amire szeretne megoldást találni?
- Hogyan jelenik meg az innováció?
- Hogyan határozza meg a szervezet azt a vállalkozást, amiből bevételt szeretne generálni?
- Milyen formában kér támogatást (amennyiben kér) a szervezet?
- Milyen kihívásokat fogalmaznak meg az írások?
- A vállalkozásokról szolgáltatott hírekben milyen jellemzőkkel jelennek meg a társadalmi vállalkozások?
- Milyen utalások vannak a szocio-ökonómiai környezetre?

4.3.2 Félig strukturált szakértői interjúk készítése

Jelen kutatásban a szakirodalomelemzést a társadalmi vállalkozások vezetőivel (pontosabban olyan szervezetek vezetőivel, amelyek társadalmi vállalkozásként definiálják magukat) és a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatban álló szakértőkkel folytatott interjúk elkészítése követte. Mindkét célcsoport szakértő, az interjúkat szakértői interjúként készítettük.

⁷³ A MAXQDA olyan elemző szoftver, amely használatához rendelkezni kell alapvető ismeretekkel a kutatási módszerekről, az eljárásról, amit alkalmazni lehet. Ez a számítógépes program tulajdonképpen hatékonyan segíti a megalapozott elmélet módszertanát amellett, hogy nincs olyan gomb, amely végigvezetne a folyamaton. Úgy fogalmaz a programot bemutató kiadvány, hogy olyan környezetet biztosít, amelyben szisztematikusan dolgozhat a kutató az adatokkal, jegyzetekkel, kódokkal, diagramokkal (Rädiker, 2023).

Ugyanakkor az eredmények bemutatásakor a disszertációban a társadalmi vállalkozások vezetőivel és a terület szakértővel készített interjúk külön megjelölve jelennek meg (például 1. sz. interjú, társadalmi vállalkozás, 1. sz. interjú, szakértő). Az interjúkérdésekben a kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra, de a találkozások teret adtak kötetlenebb beszélgetésre, olyan területekre történő elkalandozásra is, amelyek kapcsolódnak a témához és az interjúalany számára fontosak voltak. A félig strukturált interjúk erre az oldottabb beszélgetésekre is lehetőséget adtak, aminek további előnye az volt, hogy ezáltal sokkal tágabb kontextusba lehetett a vizsgált területet helyezni (Babbie, 2008).

A 30 társadalmi vállalkozás vezetőjével és a 11 társadalmi vállalkozásokat támogató szakértővel készült interjúk online és személyes formában készültek 2021. április és 2022. május között. Ahol fontos és releváns volt a szervezetnek otthont adó helyszín és környezet, ott minden esetben sikerült személyesen elkészíteni az interjúkat.

4.3.3 Tartalomelemzés

A médiamegjelenések és a társadalmi vállalkozók vezetőivel készült interjúk elemzése a már említett tartalomelemző szoftver segítségével történt. A kutatási kérdések, a kutatás célja és az alkalmazott módszertan alapján a kódolásnak különböző fajtái lehetnek, amelyek kombinációja valószínűsíthető egy kutatás során: leíró vagy témakódolás, folyamat kódolás; kezdeti vagy nyílt kódolás, érzelmi kódolás; értékek kódolása, narratív kódolás, ideiglenes kódolás. Lényeges a kódok mögött rejlő tartalom megfogalmazása, hogy a kutatás során azok jelentéstartalma ne vesszen el. Az első kódlista és a kódok csoportosítása a szöveg tanulmányozása és értelmezése során változhat (Frieze, 2019). A kódolás *„az a központi folyamat, amellyel felépíti a kutató az elméleteket az adatokból.”* (Corbin & Strauss, 1990, p. 57.).

A médiamegjelenések elemzését szervezetenként külön-külön dokumentumban végeztük. Ezekben a kódok rendszere a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalomban olvasottak és a kutatási kérdések mentén formálódott. A kódolást az alábbi területek mentén történt (ami nem jelentette azt, hogy egy ezekről független, de lényeges információt nem kódoltunk be):

- vállalkozás: üzleti alapon működik, szolgáltat, értékesít, amiből az a profit származik, amely meghatározza gazdasági növekedését, pénzügyi fenntarthatóságát;

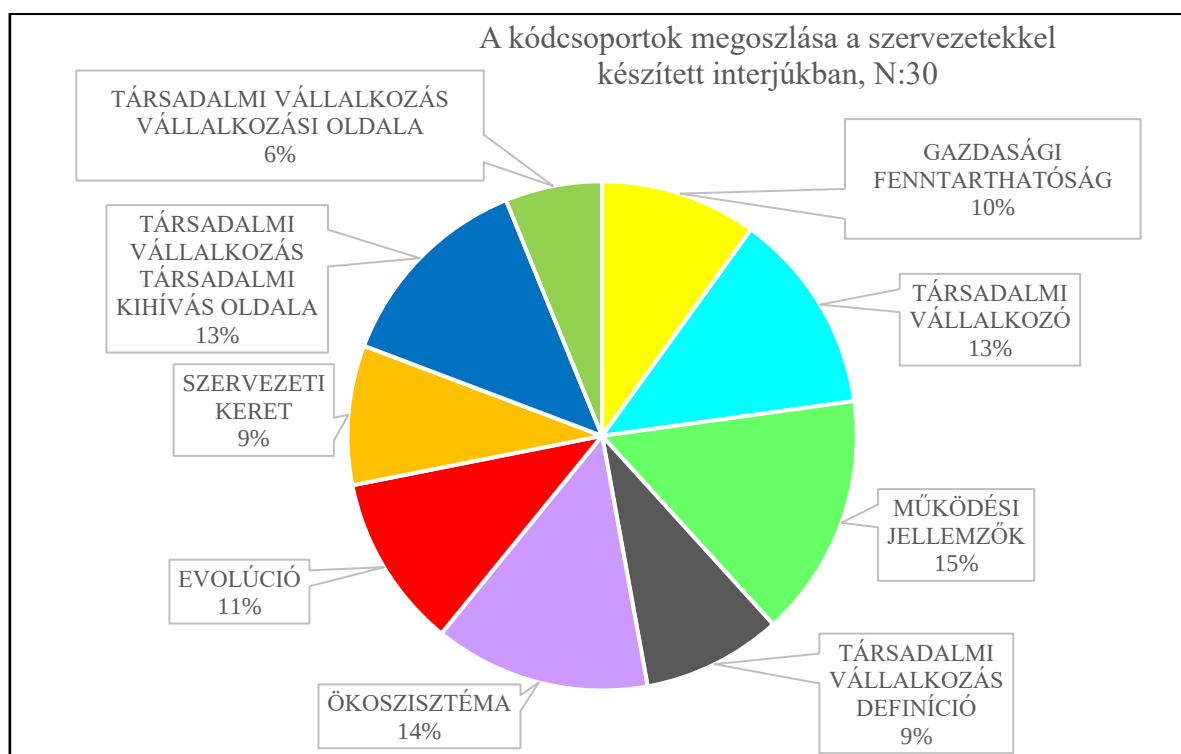
- társadalmi érték: társadalmi hatást gyakorol, a szervezet hogyan, milyen formában és minőségben jeleníti meg az elérni kívánt társadalmi hatást, társadalmi hatása milyen célcsoport köré szerveződik, milyen értékeket, missziót jelenít meg;
- innováció: megjelenik-e a társadalmi vállalkozás mint innovációt megvalósító szervezet, és amennyiben igen, hogyan, milyen gyakorisággal;
- szocio-ökonómiai kontextus: miként jellemzi a szervezet a közeget, amelyben működik, illetve hogyan fogalmaz meg hazai kihívásokat, jellemzőket;
- bevételek, támogatások: milyen jellegű támogatásokat kér és kap a szervezet, és azt hogyan, mire kéri;
- a társadalmi vállalkozó mint egyén vagy csoport: a szervezet miként jeleníti meg, milyen minőségi jellemzőket társít alapítójához, vezetőjéhez, munkatársaihoz.

A szakértői interjúk kvalitatív elemzését az alábbi lépések mentén végeztük:

1. hanganyagok szöveggé alakítása;
2. az első kódok átgondolása a kutatási kérdéseknek megfelelően;
3. egy interjú (az egyik leghosszabb) nyílt kódolása, a korábban átgondolt kódok kiegészítése a szövegben mutatózó egyéb adatok, információk kódolásával;
4. a kódok pontosítása, a kódok jelentésének rögzítése;
5. további két interjú kódolása a kialakított kódoknak megfelelően, de nyílt kódolással, ami azt jelenti, hogy az új információ új adatként, új kóddal került felvételre;
6. a három interjú újrakódolása és a kódolás eredményének összehasonlítása két hónappal később;
7. minimális (10% alatti) eltérés mutatkozott a három interjú esetében így a kódok rögzítése;
8. az összes interjú kódolása;
9. azok a szövegek, amelyekhez ugyan nem volt kód, a kutatás szempontjából mégis fontosnak mutatkoztak, ezért később, külön megjelölve, az elemzéskor újra vizsgálat alá kerültek;
10. az összes interjú újbóli átolvasása;
11. a kódolt szövegek táblázatos összesítése;
12. a kódcsoporthoz létrehozása;
13. az eredmények elemzése.

A kódolás vizuális megjelenítését az 5. sz. melléklet tartalmazza.

A következő ábra azt mutatja, hogy interjúalanyok által elmondottak milyen arányban lettek kódolva a kilenc kódcsoporthoz szerint.



12. ábra – A kódcsoporthoz tartozó megoszlás a szervezetekkel készített interjúkban

A százalékos megoszlás szerint az interjúalanyok legtöbbet a társadalmi vállalkozás működésének jellemzőiről beszéltek – milyen kihívásokkal találkoznak a saját társadalmi vállalkozásukban, milyen értékrendjük, víziójuk, missziójuk, szemléletük van a szervezetben, végeznek-e hatásmérést vagy sem, a sikerességük, a kommunikáció, az önkéntesség, a szervezetfejlesztés, mennyire adaptálható a modell, az átláthatóság –, ezt tartották a legfontosabbnak. Legkevesebbet a társadalmi vállalkozás vállalkozási oldaláról – mi biztosíthatja a fenntarthatósághoz szükséges vállalkozási lábat, mi a vállalkozásukban az üzleti rész, vagyis a vállalkozásuknak azon területe, amely piaci alapon mérettetik meg, mi lehet sikeresebb: a termék előállítás vagy a szolgáltatás nyújtás – tudhattunk meg. Adódik a kérdés, hogy vajon azért, mert az kevésbé van a fókuszban, nem annyira kidolgozott vagy hangsúlyos jelenleg? A gazdasági fenntarthatóság, ami erősen kapcsolódik a vállalkozás üzleti oldalához, a középmezőnyben szerepel.

4.4 A kutatási mintavétel

A mintát a kutatás két csoportra osztotta: a társadalmi vállalkozásokra, illetve a társadalmi vállalkozásokat támogató személyek, szervezetek képviselőire. A társadalmi vállalkozások alábbi két csoportját különböztettük meg:

- amelyek társadalmi hatásukat humán területen fogalmazzák meg,
- amelyek a társadalom egészének javára kívánnak hatni, azaz egyéb területen.

A kutatási minta kialakítása már a kutatás tervezésekor, a kutatásetikai engedély leadásakor, és később, a kutatás folyamatában is komoly kihívást jelentett, mivel a társadalmi vállalkozások nem képeznek jól körülhatárolt, egyértelműen érthető és látható csoportot. Nincs statisztika arról, hogy milyen sokaságról gondolkodunk, nincs lista, amely alapján elérhetők a társadalmi vállalkozások. Akár az a kérdés is felmerülhet, hogy a magukat társadalmi vállalkozásnak mondó szervezetek a definíciós meghatározások alapján ténylegesen társadalmi vállalkozásoknak mondhatók-e? Nem létezik olyan szervezet, hatóság, bizottság, amely a társadalmi vállalkozásokat auditálná, és igazolná, hogy a mintába került szervezetek ténylegesen társadalmi vállalkozások.

Azt már a kutatás elején láttuk, hogy a csoporthoz, amelyet vizsgálunk, számosságában nem tartozik sok szervezet, tehát *ritka populáció* (rare population) (Kapitány, 2010) körében végzett kutatásról beszélünk, azaz olyan csoportot vizsgálunk, amelyről közvetlen mintavételi keret nem áll rendelkezésre. Az is egyértelmű volt, hogy a kutatás nem a számosságra és a kvantitatív jellemzőkre kíváncsi, hanem a kvalitatív mutatókkal vizsgált kérdés a társadalmi vállalkozásnak definiált szervezetek evolúciója, a magyarországi szervezetek jellemzői, kihívásai.

A kutatási mintába azok a szervezetek kerülhettek be, amelyek valamilyen formában vagy platformon társadalmi vállalkozásként jelentek meg, önmeghatározás, publikáció, szakértői ajánlás formájában. Az első megkeresésekben például benne voltak az Ashoka Magyarország társadalmi vállalkozói által jegyzett, az Impact Academy által szervezett társadalmi hatásmérés programban résztvevő és a NESsT által támogatott hazai szervezetek. A további szervezetek társadalmi vállalkozás témában publikált írásai által megemlített társadalmi vállalkozások, szakértő, vagy társadalmi vállalkozás vezetők ajánlásával kerültek a mintába, vagy hólabda-módszer szerinti ajánlással. Minden esetben ellenőrzésre került a szervezet társadalmi

vállalkozási státuszának megjelenése. A kutatási mintába való bekerülés folyamata felkérő levéllel (1. sz. melléklet) és ahhoz mellékelte beleegyező nyilatkozattal indult (2. sz. melléklet).

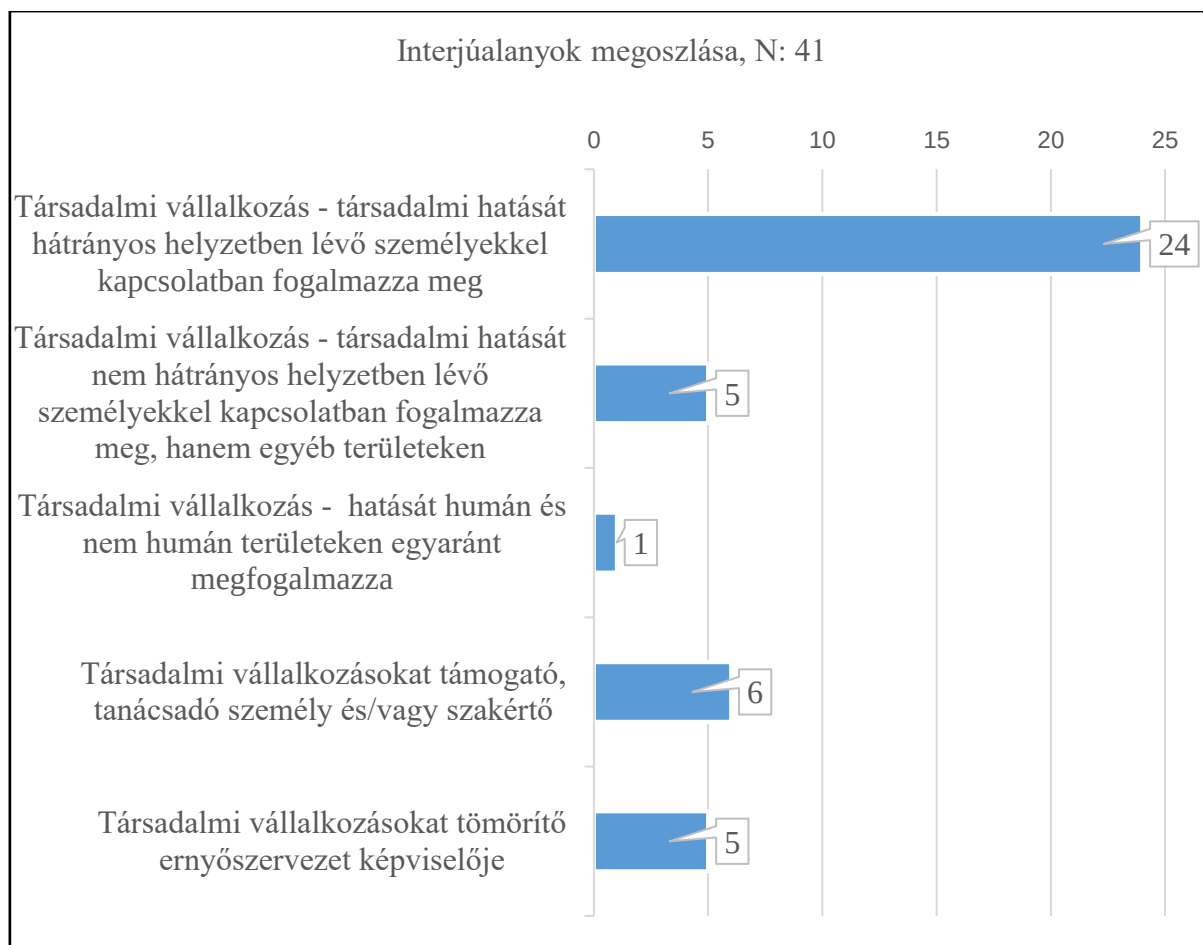
A kutatásban megkérdezett szervezetek minden egyéb szempontból – szervezeti keret, társadalmi hatás területe, a szervezet mérete, a vállalkozás színtere, regionalitás – heterogén csoportot alkottak, ennek oka, hogy a kutatás nem keresett válaszokat olyan kérdésekre, amelyek egy adott vállalkozási területen, vagy egy adott célcsoport tekintetében fogalmazza meg társadalmi hatását. Ismertek olyan kutatások a területen, amelyek homogén csoportosítással konkrét vállalkozásokat vizsgáltak esettanulmány formájában, például a vendéglátóiparban működő társadalmi vállalkozásokat, amelyek megváltozott munkaképességű emberek szakképzését, munkahelyi integrációját, foglalkoztatását tűzték ki célul (Agárdi & Török, 2020).

A kutatás során további interjúkat készítettünk olyan személyekkel, akik szakértőként meghatározó szereplői a magyarországi társadalmi vállalkozások kialakulásának, fejlődésének. Ilyen volt például két ernyőszervezet, (a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója és a Társadalmi Vállalkozók Országos Szövetsége), továbbá a NESsT és az Ashoka volt és jelenlegi munkatársai, vezetői.

4.5 A kutatási minta

A kutatási minta nem az előzetes terveknek megfelelően alakult. Az előzetes terv szerint összesen 30 szervezettel terveztünk interjút készíteni, 15 olyan szervezettel, amely társadalmi hatását humán területen fejt ki, és 15 olyan szervezettel, amely más területen fogalmazta volna meg társadalmi hatását. A felkérések során azok a társadalmi vállalkozások, amelyek társadalmi hatásukat nem humán, hanem egyéb területeken fogalmazzák meg, kevésbé vállalták az interjút, így a végleges minta máshogy alakult. Az egyéb területeken felelősséget vállaló szervezetek esetében a visszautasítások egyik oka az volt, hogy ezek a szervezetek nem tartják magukat társadalmi vállalkozásnak, így felmerült a *ritka populáción* belül fellelhető *rejtőzködő populáció* (hidden population) jelensége (Kapitány, 2010), amikor egy csoport tagjai nem tartják magukat az adott csoporthoz tartozónak. Többen jelezték azt is, hogy nagyon sok megkeresést kapnak, így az interjút nem tudják vállalni.

A kutatási minta alanyai minden esetben azok a társadalmi vállalkozások voltak, amelyek valamilyen formában társadalmi vállalkozásként identiflikálják szervezetüket.



13. ábra – A kutatásban az interjúalanyok megoszlása

A kutatás tervezésekor fontos szempont volt, hogy a társadalmi kihívásokra ne kizárólag a humán szolgáltatások esetében gondoljunk, mert számos, a természettel, az éghajlatváltozással, a vizek hozzáférhetőségével kapcsolatos terület van már napjainkban is, ami a társadalmi berendezkedést megváltoztathatja. Kutatások bizonyítják például, hogy az emelkedő hőmérsékletnek, a csapadék szélsőséges ingadozásának milyen hatása van a migrációra, az elvándorlásra. A felmelegedés erősíti a konfliktusok kockázatát (Burke, 2023), továbbá az élet egyik legfontosabb eleméről, a vízről, vagy annak hiányáról szóló kutatások azt mutatják, hogy a vízhiány fokozni fogja a társadalmi egyenlőtlenségeket (Oki, 2023).

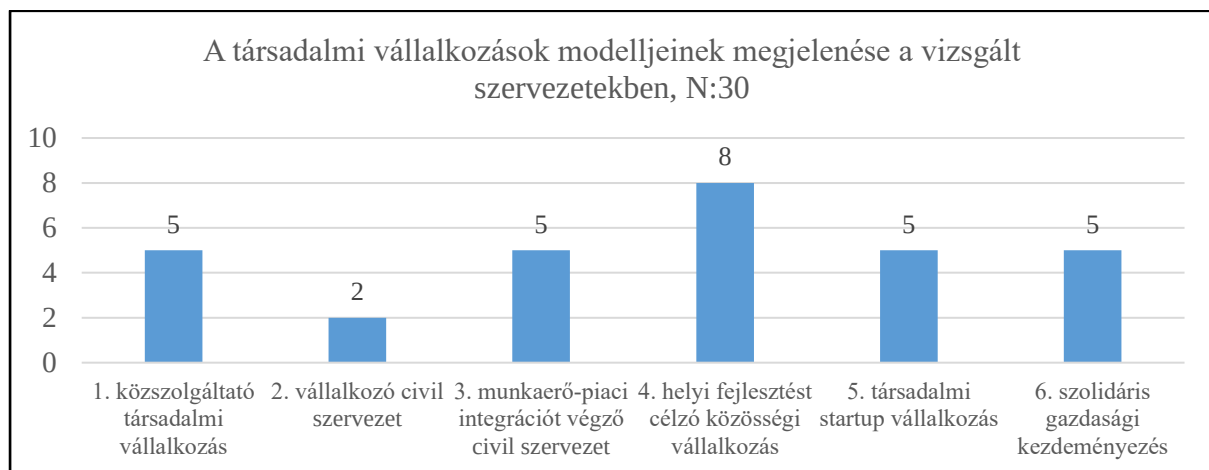
A kutatási minta bemutatása a G. Fekete és munkatársai által meghatározott, a társadalmi vállalkozásokat jellemző alábbi pontok mentén történt:

- szervezet jogi formája;
- szektorális kapcsolódások;
- jellemző társadalmi célok;

- jellemző tevékenységi területek;
- foglalkoztatás volumene, formája.⁷⁴

A kutatók továbbá ezen mutatók mentén modellek szerinti szervezeti formákat is megalkottak, amelyek jelen kutatási mintában is megjelentek:

- közszolgáltató társadalmi vállalkozás,
- vállalkozó civil szervezet,
- munkaerőpiaci integrációt végző civil szervezet,
- helyi fejlesztést célzó közösségi vállalkozás,
- társadalmi startup vállalkozás,
- szolidáris gazdasági kezdeményezés (G. Fekete et al., 2017).

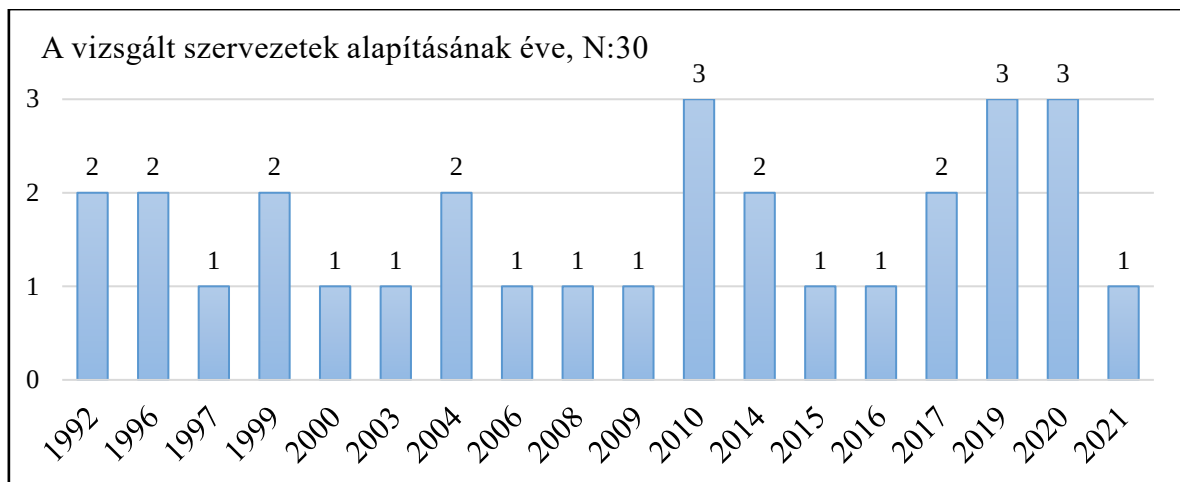


14. ábra – A társadalmi vállalkozások modelljeinek megjelenése a vizsgált szervezetekben⁷⁵

A vizsgált szervezetek alapítási évének szerinti megoszlását a következő ábra mutatja, ahol látható, hogy a legidősebb szervezetek már harminc évvel ezelőtt jöttek létre, és vannak a mintában éppen csak formálódó, a szervezeti keretüket még nem kialakított szervezetek is. A megoszlás egyenletesnek mondható, nem látszik jelentősebb eltolódás egyik irányba sem.

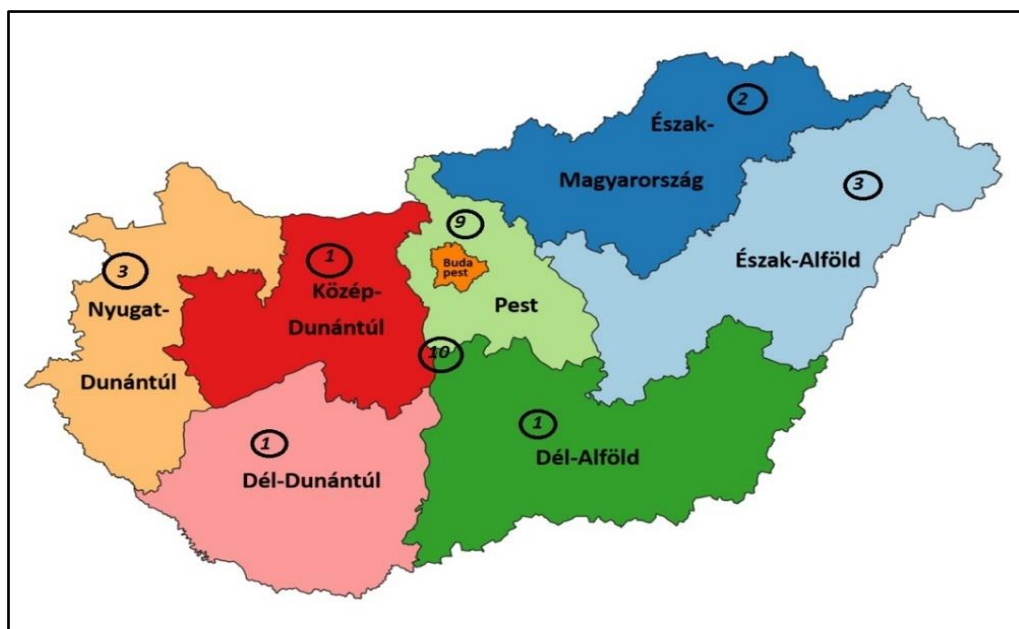
⁷⁴ A vizsgált társadalmi vállalkozások adatait a 4. sz. melléklet tartalmazza.

⁷⁵ Saját besorolás alapján.



15. ábra – A vizsgált szervezetek alapításának éve

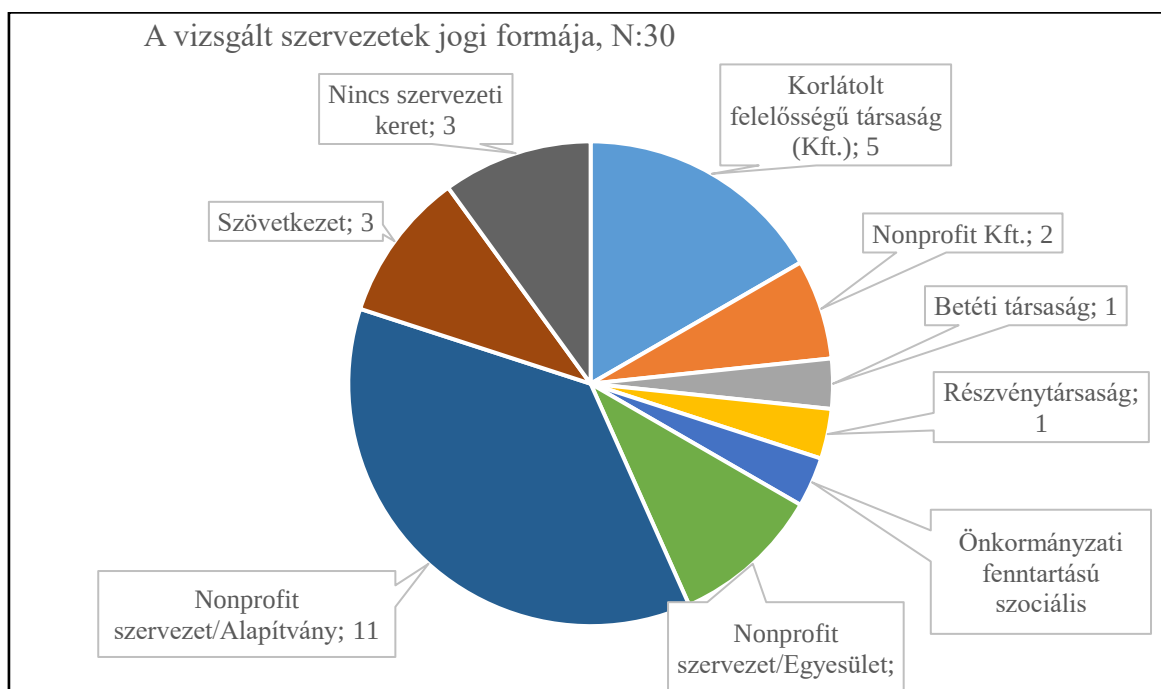
A vizsgált társadalmi vállalkozások területi megoszlását a következő ábra mutatja. 10 olyan szervezet került a mintába, amely Magyarország több régiójában van jelen és/vagy hatását több régióban fejti ki. Azok a szervezetek, amelyek szociális szolgáltatásként is működnek, és az egész ország területéről fogadnak klienseket, a szervezet telephelye szerint kerültek besorolásra. Az ábrából egyértelműen kitűnik, hogy a vizsgált társadalmi vállalkozások jelentős része, közel kétharmada, a közép-magyarországi régióból kerül ki.



16. ábra – A vizsgált szervezetek régiók szerinti működési területe

A kutatási mintába bekerült társadalmi vállalkozások szervezeti kerete a kutatás egyik kulcskérdése volt. Fontos volt, hogy milyen keretet választottak a szervezetek, és azt mennyire gondolják kielégítő formának. A 30 szervezet között 3 olyan társulás volt, amelynek nincs

szervezeti kerete, 1 szociális intézmény (társadalmi vállalkozásként), 3 – az első társadalmi vállalkozásokra jellemző – szövetkezeti formában működik. A társadalmi vállalkozásoknak a társadalmi kihívásra reagáló nonprofit jellegét 16 szervezeti keret mutatja (alapítvány, egyesület és nonprofit kft.), a vállalkozás-jelleget (korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, részvénytársaság) 7 szervezeti keret (17. ábra).

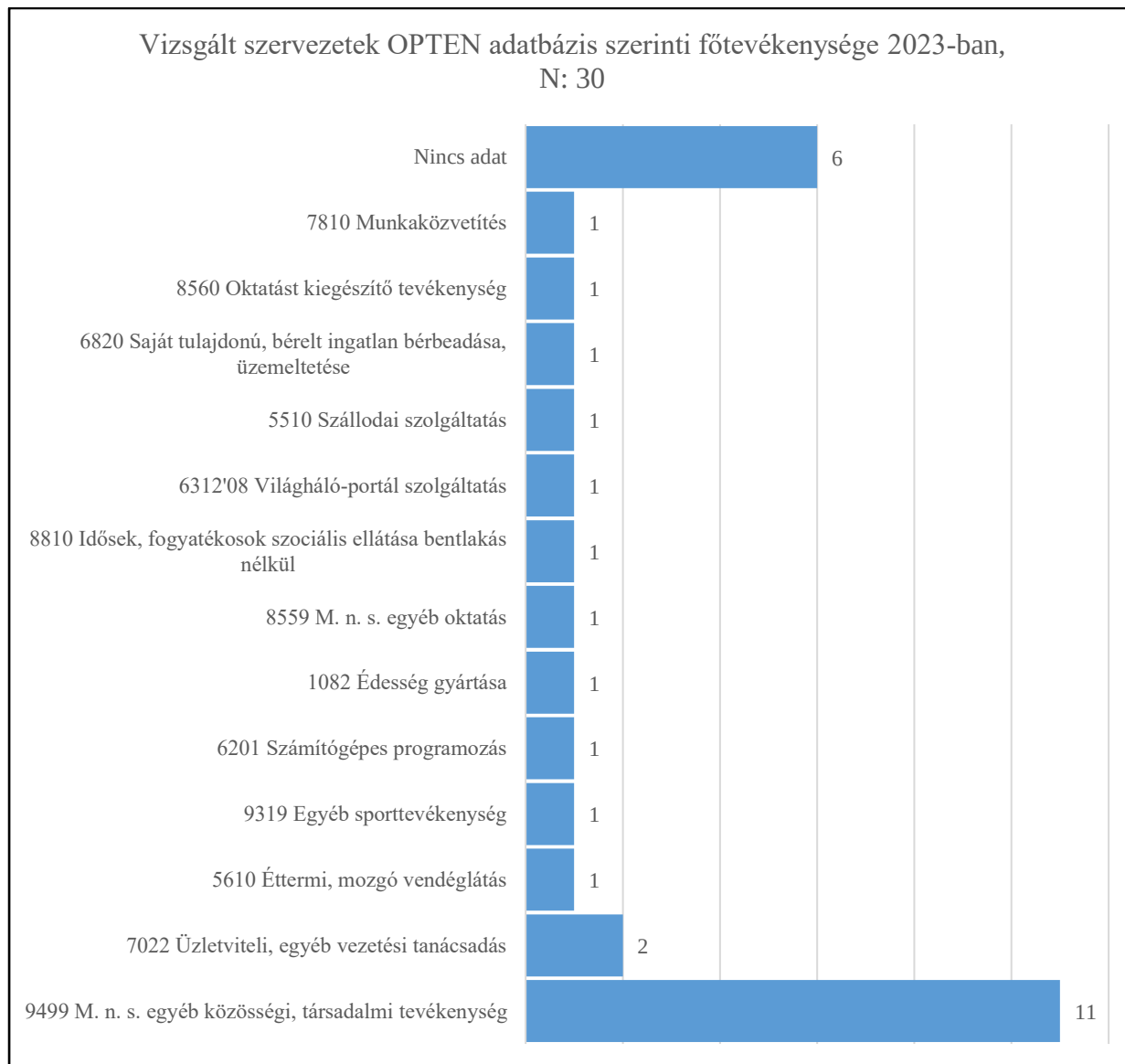


17. ábra – A vizsgált szervezetek jogi formája

Mivel szervezetüket a vizsgált intézmények társadalmi vállalkozásként jelenítik meg, kézenfekvő, hogy valamilyen gazdasági tevékenységgel járó főtevékenység mentén működnek, és az rávilágít szektorális kapcsolataikra is. Az OPTEN adatbázis megjeleníti a vállalkozások főtevékenységét, ami 2023-ban, az elemzés idején az alábbiakat mutatta: hat szervezetről nem volt adat, ami abban a három esetben, amelyben nincs szervezeti keret evidens, három további szervezet esetében pedig nem volt elérhető adat. A vizsgált társadalmi vállalkozások közül tizenegy szervezet a 9499 – *Mns (máshova nem sorolt) egyéb közösségi, társadalmi tevékenység* szakágazatba sorolja főtevékenységét. Ezek olyan szervezeti tevékenységek, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül politikai pártokhoz, céljuk a köz szolgálata, közösségi ügyek, társadalmi célok támogatása, tevékenységük a közoktatásra, politikai befolyásra, pénzforrások gyűjtésére stb. irányul.⁷⁶ Annak ellenére, hogy e mintában tizenegy szervezet fő tevékenységi

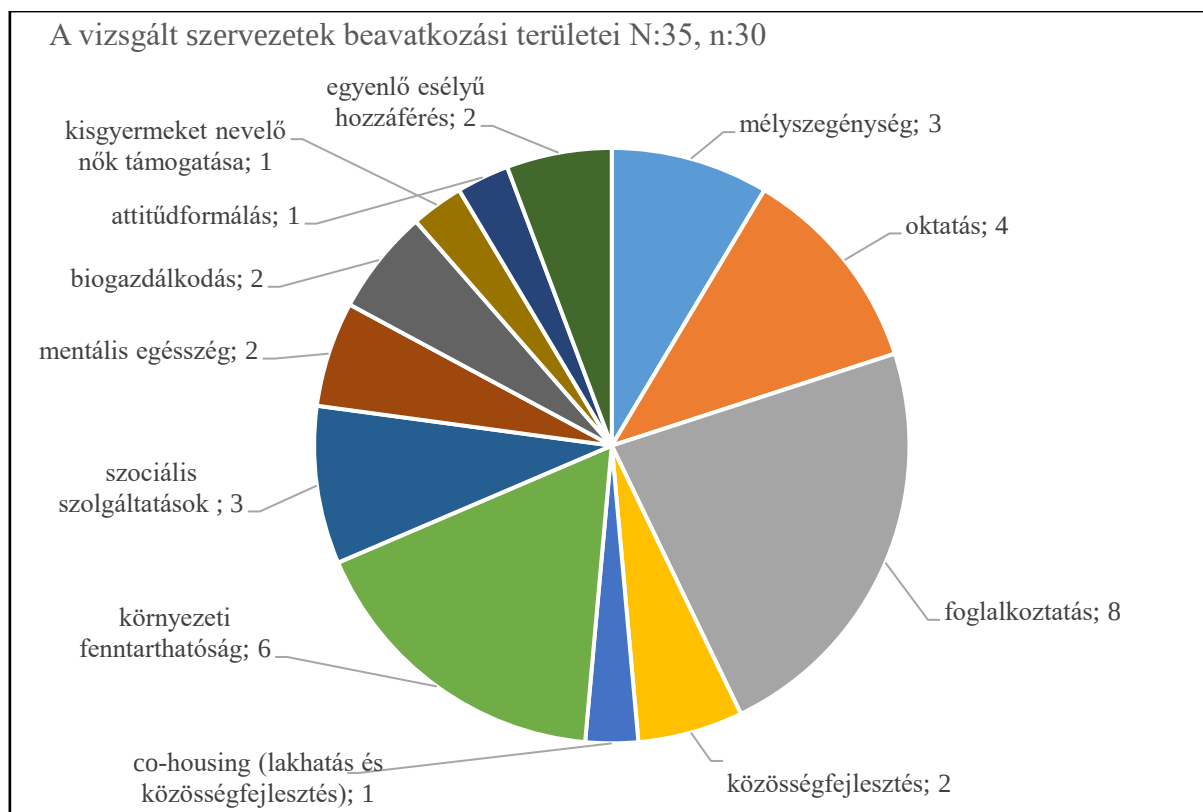
⁷⁶ www.teaorszamok.hu/9499/

köre megegyezik, az látható, hogy a választott 9499 számú szakágazat igen nagy mozgásteret nyújt abban, hogy a szervezet pontosan milyen fő tevékenységet végez. További tizenhárom szervezet fő tevékenységi köre különböző, ami a minta heterogenitását mutatja.



18. ábra – A vizsgált szervezetek OPTEN adatbázis szerinti főtevékenysége

A következő kérdés a vizsgált társadalmi vállalkozások esetében a vállalt társadalmi cél volt. Az ábra azt mutatja, hogy milyen kihívásokra reagálnak a vizsgált szervezetek. A szociális szolgáltatás kategóriába azok a szervezetek kerültek, amelyek több területen, több célcsoport számára nyújtanak kifejezetten szociális szolgáltatásokat. A 30 vizsgált szervezet összesen 35 területen határozta meg beavatkozási szándékát.

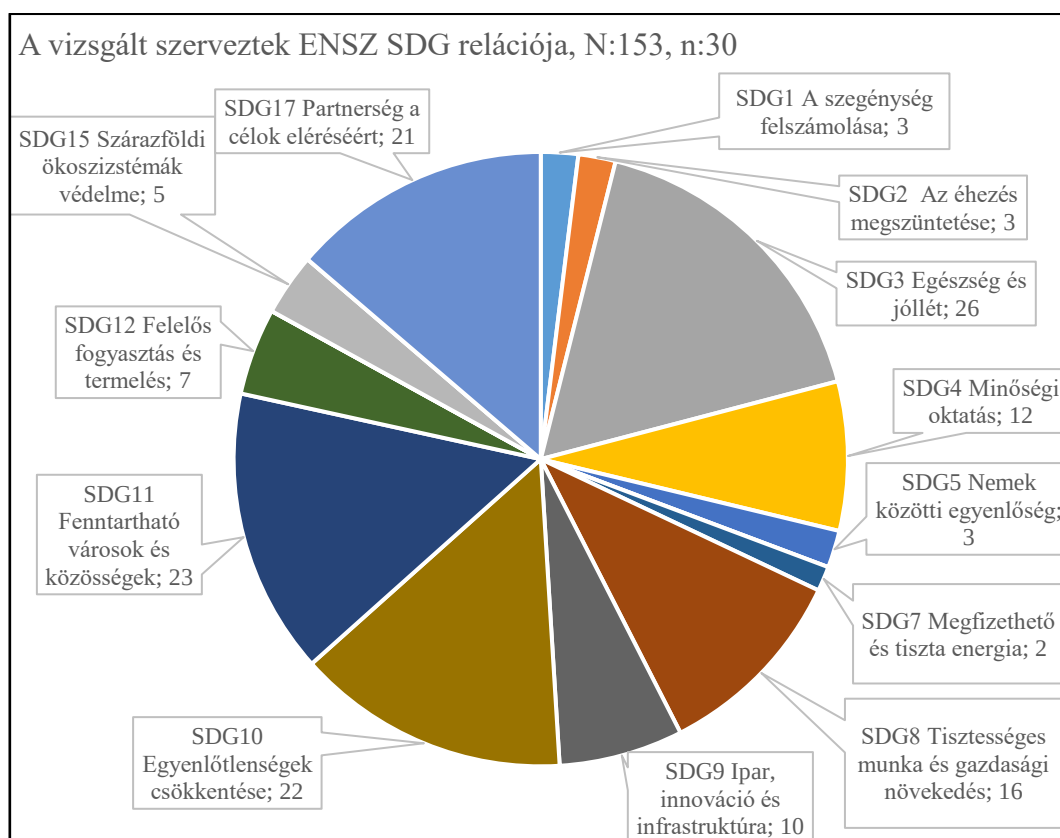


19. ábra – A vizsgált szervezetek beavatkozási területei

A társadalmi kihívások bemutatásához kiváló alap és a társadalmi hatás méréséhez kapcsolódóan is érdekes lehet, hogy a hazai társadalmi vállalkozások vajon az ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok (SDG) közül melyeket célozzák meg. A 2021-es Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor 2021–2022 Magyarországi jelentése arról számol be, hogy válaszadók 61,7% dolgozik az Egyenlőtlenségek csökkentéséért (SDG 10), 55,3% az Egészség és jóllét területén (SDG 3), 46,8% a Partnerség a célok eléréséért (SDG 17), 42,6% a Tisztességes munka és gazdasági növekedés (SDG 8) területen (Varga et al., 2022).

Az interjúkérdések között nem szerepelt arra vonatkozó kérdés, hogy a szervezet az SDG-k mely területén kíván hatást elérni, ugyanakkor az interjúkban elmondottak alapján ezek a területek jól beazonosíthatók. A következő ábra szervezetenként az összes fellelhető területet tartalmazza. A 30 szervezetből 26 az *Egészség és jóllét területén* kíván hatást elérni, amiben a jóllét- és az életminőség-javítás a humán területen történő beavatkozásból is következik. 23 szervezet esetében volt detektálható, hogy a *Fenntartható városok és közösségek* területén kíván hatni, itt a közösségek vannak előtérben. 22 szervezet esetében jelent meg az *Egyenlőtlenségek csökkentése*, ami egyértelműen a hátrányos helyzetben lévő társadalmi csoportokkal való foglalkozással magyarázható. A *Partnerség a célok eléréséért* is megjelent a szervezetek

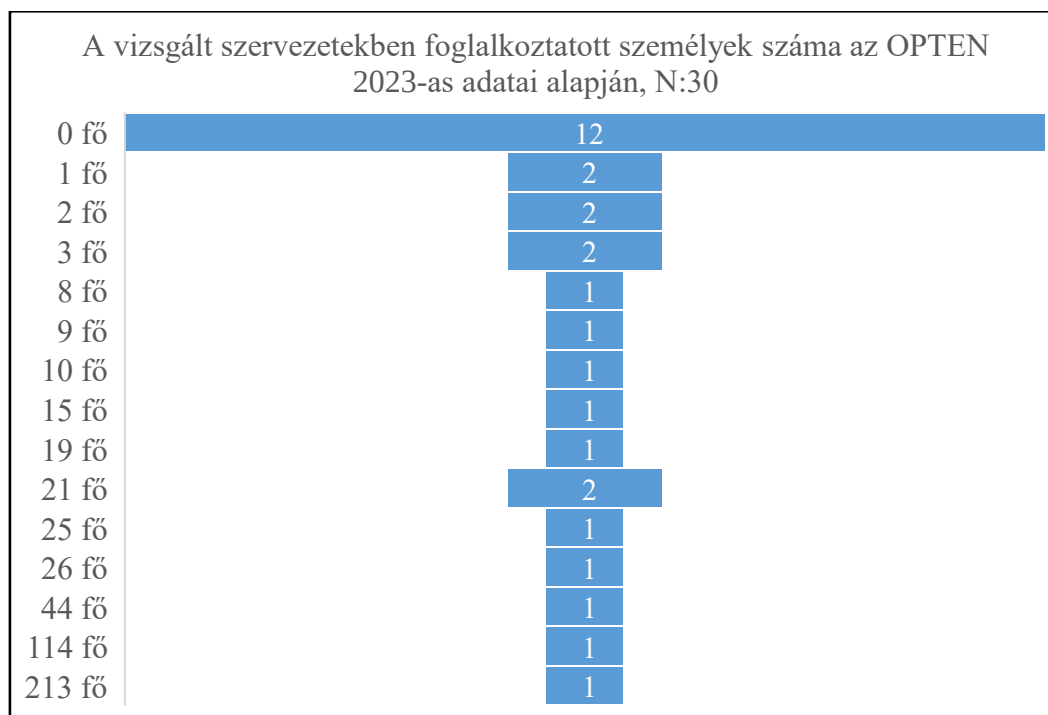
kétharmadánál, ami talán azt is mutatja, hogy napjaink összetett kihívásaira csak partnerségekkel lehet megoldásokat találni.



20. ábra – A vizsgált szervezetek ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok területei szerint vállalt céljai

A vizsgált társadalmi vállalkozások tevékenységei a gazdasági szektorok – primer (mezőgazdaság, bányászat); szekunder (ipar); terciér (szolgáltatás); kvaterner (kutatás-fejlesztés-innováció); kvinális (legmagasabb szintű döntéshozatal) – közül jellemzően a szolgáltatói szektort erősítik: 5 szervezet primer szektor, szekunder szektor nincs, terciér szektor 23 szervezet, kvaterner szektor 2 szervezet és kvinális szektorhoz kapcsolódó szervezet nem került a mintába.

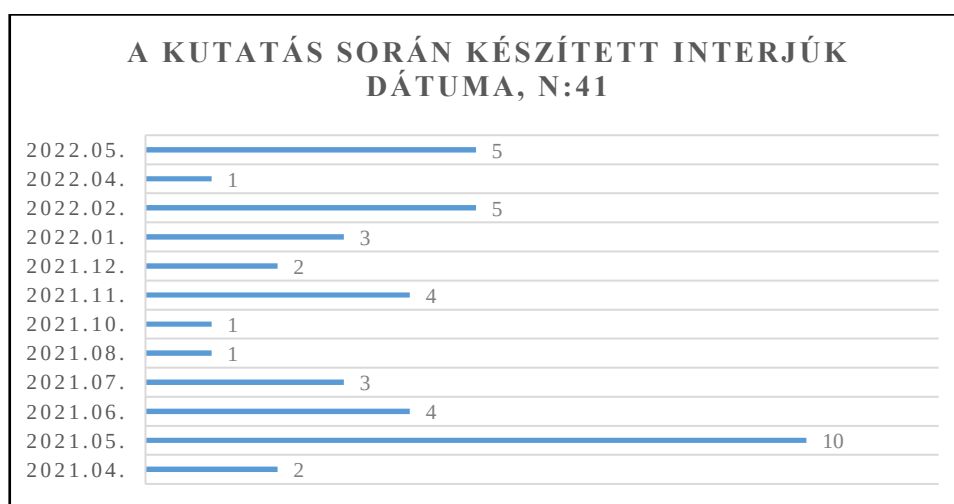
Az alábbi ábra a vizsgált szervezetek által (bejelentett) foglalkoztatott személyek számát mutatja az OPTEN adatbázis 2023. évi adatai alapján, ahol 0 fővel vannak jelölve azok a szervezetek is, ahol nincs adat az adatbázisban.



21. ábra – A vizsgált szervezetekben foglalkoztatott személyek száma

4.6 A kutatás körülményei

Az interjúkban elhangzottakról minden esetben diktafonon vagy a ZOOM felületen hangfelvételt készítettünk. Az interjúk elkészítéséhez az interjúalanyok a beszélgetések kezdetén kifejezett hozzájárulásukat adták. A hanganyag szövegformátumban került tárolásra és az elemzés során feldolgozásra. Az interjúk közel egyenlő arányban készültek személyesen (21 interjú) és online (20 interjú) formában.



22. ábra – A kutatás során készített interjúk dátuma

5 A társadalmi vállalkozások vezetőivel és a társadalmi vállalkozásokat támogató szakértőkkel készült interjúk elemzése

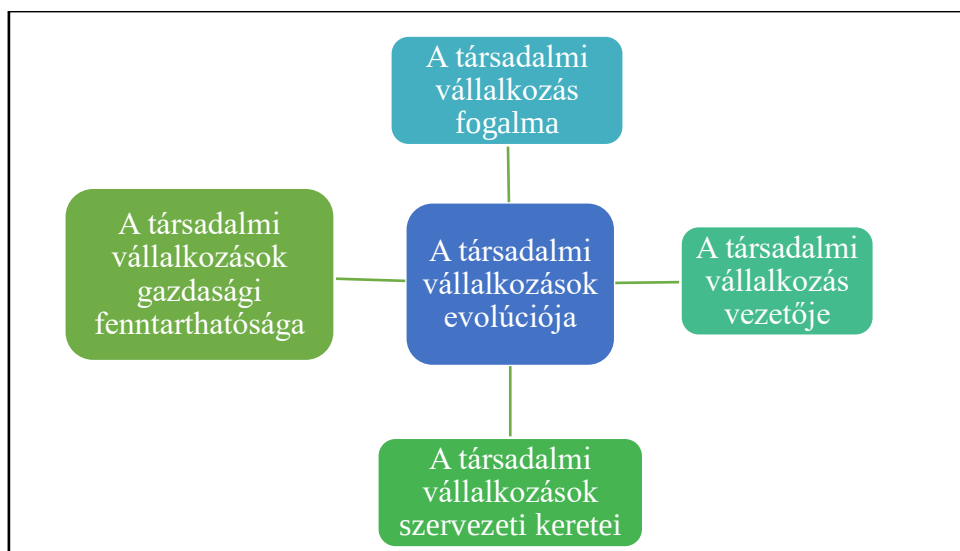
A szakértői interjúk elemzését kétféleképpen végeztük. A társadalmi vállalkozások vezetőivel készült interjúk szövegét a MAXQDA szoftver adatbázisába, míg a társadalmi vállalkozásokat támogató szakértőkkel készült interjúk adatai Microsoft Excel táblázatba tettük, amelyben az első oszlop a főbb kutatási kérdéseket tartalmazta.

A dolgozat ezen fejezete együttesen mutatja be a szakértői interjúk elemzését, a kutatási kérdésekre kapott eredményeket. A fejezetben az idézetek megjelölése az interjú számának jelzésével történik, megkülönböztetve a társadalmi vállalkozás vezetőjével és a társadalmi vállalkozást támogató szakértővel készült interjúkat.

Az elemzést az alábbi alfejezetek és egyben tématerületek szerint készítettük és mutatjuk be:

- A társadalmi vállalkozás fogalma – definíciós kihívás, a szervezetek önazonossága, az üzleti tevékenység és a vállalt társadalmi kihívás kapcsolata.
- A társadalmi vállalkozás vezetője – mely tulajdonságokkal rendelkezik a társadalmi vállalkozás vezetője, miért alapít valaki társadalmi vállalkozást.
- A társadalmi vállalkozások szervezeti keretei – milyen jogi keretben működnek és miért, milyen szervezeti keretet támogatnak a szakértők.
- A társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatósága – milyen bevételeik vannak, mi jellemző a szervezetek gazdasági fenntarthatóságára. Mit gondolnak a szakértők a társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságáról.
- A társadalmi vállalkozások evolúciója – a szervezetek kialakulása, kihívásai, milyen változások jellemezték a szervezeti fejlődést, milyen jövőbeli célok jelennek meg, továbbá hogyan látják a szervezetek és a szakértők a magyarországi ökoszisztéma támogató vagy gátló szerepét.

A tématerületek közötti összefüggést az alábbi ábra szemlélteti, ahol a fogalommal, a vezető személyével, a gazdasági fenntarthatósággal és a szervezeti kerettel kapcsolatos eredmények mutatnak rá végül a társadalmi vállalkozások evolúciójára.



23. ábra – A kutatás elemzésének tématerületei

5.1 A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozás fogalmával kapcsolatban⁷⁷

*„Tehát egy sima vállalkozó,
ugyanúgy kell működnie, mint egy akármilyen más vállalkozásnak.”*

(20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

*„Ez nem egy rendes vállalkozás,
hanem egy társadalmi vállalkozás.”*

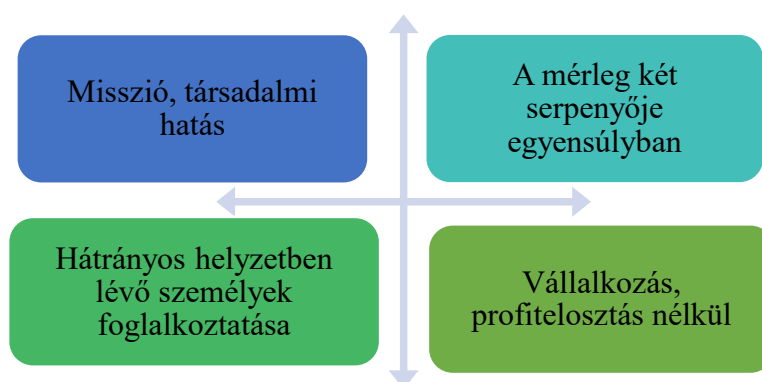
(11. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Annak ellenére, hogy a vizsgált szervezetek önmagukat társadalmi vállalkozásként definiálták ez nem azt jelentette, hogy az interjúkban, a beszélgetés során saját szervezetüket szubjektív módon, önhatalmúan társadalmi vállalkozásként határozták meg. A hazai Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor 2021–2022 kiválasztási rendszere jelen kutatáshoz hasonlóan öndefiníciót kért a kérdőív kitöltése előtt: *Társadalmi vállalkozásként jellemezné szervezetét?* A kérdésre igennel válaszoló 47 szervezet töltötte ki a monitort Magyarországon (Varga et. al., 2022).

⁷⁷ Az alább idézett interjúrészletek az eredeti, szóban elmondott szövegrészek pontos leiratai, melyek esetenként pontatlanok, nyelvtanilag és szintaktikailag helytelen megfogalmazások. Az általuk elmondottak formai elemei is hozzájárulnak a hazai társadalmi vállalkozások pontos képének kialakításához.

A társadalmi vállalkozás fogalmára minden interjúalany válaszolt, ami persze nem minden esetben volt egységes vagy akár egyértelmű. Volt, aki kész Ashoka, a NESsT, vagy más szervezet által megfogalmazott és használt definíciót említett, volt, aki saját definíciót adott, és végül volt olyan, aki negatív oldalról közelített: elmondta, hogy mi nem társadalmi vállalkozás, tehát már ismert fogalmaktól határolta el. A válaszokból egyértelműen látszott, hogy a vizsgált szervezetek gondolkodnak azon, hogy mit is rejt a fogalom, és hogy saját szervezetüket azonosítsák-e vele vagy sem. „Igen, ez kicsit egy ilyen, talán úgy mondom, hogy loptam ezt a fogalmat az impact akadémiáktól, merthogy nagyon nehéz volt megfogalmaznunk, hogy kikkel partner, tehát kik lesznek a partnereink? Merthogy sem az alapítvány, sem az egyesület nem fedi le, vannak ugye szociális szövetkezetek közöttük, vannak nonprofit kft.-k, de szóval igen. Szóval, hogy nagyon-nagyon sok az a jogi forma, amit használnak, és tulajdonképpen nekem ez a társadalmi szervezet, ez inkább egy ilyen gyűjtő kategória. A társadalmi vállalkozás egy darabig azt gondoltam, hogy én tudom, hogy mit jelent. Aztán rájöttem, hogy egyáltalán foglalom sincs, hogy mi hogyan tartozunk bele, és ez azért is nehéz számomra, merthogy egyrészt ott van szerintem a skála egyik végén tényleg azok az alapítványok, akik nagyon igyekeznek piaci lábat kiépíteni.” (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A következő ábra négy irányt mutat, amelyek mentén az interjúalanyok megfogalmazták a társadalmi vállalkozás fogalmát.



24. ábra – Definíciós irányok az interjúk alapján

5.1.1 A mérleg két serpenyője egyensúlyban

Ez az egyensúly volt a leggyakoribb definíciós meghatározás a társadalmi vállalkozások vezetői által adott válaszokban. A kettősség a „hivatalos” definíciókhoz (Defourney & Nyssens, 2014; European Commission, 2011) hasonlóan a társadalmi célban és annak egy vállalkozás általi finanszírozásában mutatkozott meg. A társadalmi cél csak egy-két esetben terjedt ki nemhumán területre – ahol a cél a társadalom egészének javára hatni –, az interjúalanyok elsősorban hátrányos helyzetben lévő csoportok támogatását említették. *„Nekem valami olyasmi nagyon egyszerűen egy mondatban, hogy valami olyan, egyrészt a célja ennek az, hogy valami ilyen társadalmiak, hátrányos helyzetű csoportnak akar segíteni. Tehát azért jön létre, mert lát egy hiányt és valamilyen alulról szerveződő módon mivel, hogy ő látja valószínűleg a legjobban, hogy azon hogy lehetne segíteni, valamilyen innovatív módon próbálja annak a társadalmi hátrányos helyzetű csoportnak azt az élethelyzetét valahogyan jobbra tenni. És azért vállalkozás, mert főként próbál a piacról megélni. Tehát hogy mint két mérlegserpenyőt látok én magam előtt, egyik a vállalkozás, hogy termeljen annyi bevételt, amiből fenntartható, de emellett legyen egy ugyanolyan erős társadalmi célja is, ami miatt igazából létrejön.* (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Aki tud álmodni, tehát iszonyúan fontos az, hogy legyen egy misszió valami, amire azt gondolod, hogy..., amibe te jó vagy, vagy jó lehetsz és ami jó a közösségnek. Tehát jó egy adott csoportnak, hogy ez lehet ez a környezetvédelem, tehát bármi, amivel te talán egy kicsit hozzá tudsz tenni, hogy a világ jobban működjön. A másik az, hogy megpróbálsz nem függeni adományoktól, államtól, pénzektől, az is kell, nem lehet teljesen függetlennek lenni, de próbálj meg minél függetlenebb lenni, ahhoz pedig próbálj meg megtermelni olyan bevételeket, amiket szabadon tudsz felhasználni.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Amikor a definíciókban a kettős társadalmi cél kifejtésre kerül, azt az interjúalanyok általában olyan közösségi célként jelölik meg, amelyet a közösség együttesen old meg. Nem egy ember találja ki és oldja meg egyedül, illetve – mint az már az előző idézetből kiderül – az egy innováció, egy új megoldás, ami jobba teszi a társadalmi folyamatokat, a közösségeket, a társadalom egyes tagjainak életminőségét. *„Hát azt hívjuk társadalmi vállalkozásnak, amikor valamilyen célcsoport számára úgy segíünk, hogy mellette egy üzletileg működőképes vállalkozást tudjunk üzemeltetni vagy működtetni. Tehát ne támogatásokból éljen az a vállalkozás, hanem üzletileg is, hát üzletileg is pozitív eredménnyel rendelkezzen és mellette viszont egy hátrányos helyzetű csoport számára tudjon segítséget nyújtani.”* (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

5.1.2 Misszió, társadalmi hatás

Ezek alá a címszavak alá azokat a meghatározásokat lehet sorolni, amelyekben központi szerepe van a misszióknak, vagyis a jó cselekedet társadalmi hatásának. Minden egyebet – legyen az tevékenység, vezetés, működés, stratégia – ennek rendelnek alá, mivel ezt a célt tűzték maguk elé. *„Egy purpose-driven szervezet vagyunk, tehát hogy van egy nagyon komoly missziónk, amit el akarunk érni.”* (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A definíciókban erősen megjelenik a társadalmi hatás elérésének és mérésének eleme, ami a kutatás egyik eredményeként javasolt definícióalkotás talán legfontosabb és meghatározó eleme: a társadalmi hatás indikátorai és azok mérése. *„Ezért, aztán azért, mert az impact az áthatja a szervezetünket, a hatás, nekünk az nagyon fontos. És amikor mi növekedésről beszélünk, akkor impact szempontjából beszélünk növekedésről, és amúgy per definíció, mi nem veszünk osztalékot. Mert ugye ez a társadalmi vállalkozásokban, hogy per definíción osztalékot nem vesznek ki. Tehát, hogy még ez is benne van.”* (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Tehát, hogy az, amikor van egy ötletted, egy dolog, amit meg akarsz csinálni és nem csak azt tudod, hogy mit fogsz csinálni, hanem azt is, hogy miért. Tehát van egy olyan része, hogy a hogyan, hogy a végén mi lesz belőle, azzal még nem vagy tisztában, de van egy célod, hogy ezt vagy azt szeretnéd elérni.”* (1. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Hát én úgy, hogy ez egy olyan szervezet, aminek vannak termékei és szolgáltatásai, amivel ugyanúgy a piacon versenyeznek más vállalkozások, de már feltétlenül van társadalmi célja is, amit nem csak zászlóra tűz, hanem tudatosan mér és azt is hasonlóan fontosnak tartja, mint az üzleti céljait és én abszolút azt gondolom így róluk, nem csak tankönyvszerűen, hanem tényleg, akkor gondolom, hogy valóban társadalmi vállalkozás valaki, hogyha ebből nem nagyot profitál, hanem tényleg, ami ebből a kis vállalkozásból, most az elején egy divíziója egy szervezetnek vagy maga a szervezet a bevételek nagy részét, azért visszaforgatja abba a társadalmi célba, amit kitűzött maga elé.”* (29. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az interjúkban két terület, amelyeken a társadalmi vállalkozás a társadalmi hatását gyakorolhatja, nagyon határozottan jelent meg. Az egyik a *foglalkoztatás* (hátrányos helyzetben élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása): *„Tehát nálunk nagyon erős a rehabilitációs cél, hogy őket foglalkoztassuk és olyan termékeket hozunk létre velük együtt, tehát nálunk van egy erős foglalkoztatás, de ez nem minden társadalmi vállalkozásnak a része.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„És valahol nekem még attól társadalmi vállalkozás, hogy az ember nagyon sokat számít benne, tehát hogy nem HR skatulyákat lát, ahova be kell rakni embereket.”* (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Magyarországon*

társadalmi vállalkozásnak tekintik azt is, ami egy leszakadó térségben tökéletes munkavállalói kompetenciájú emberekkel működik.” (4. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Volt olyan interjúalany, aki szinte kizárólag a foglalkoztatást említette, amikor a definíciós kérdéskört járta körbe a beszélgetés. *„A társadalmi vállalkozás az egy olyan cégforma, mondhatom így is, ami arra irányul, hogy azoknak az embereknek a foglalkoztatását segítse, akik valamilyen társadalmi problémában élnek.*” (3. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A másik terület a közösségfejlesztés. *„Az összes olyan hely, amelyik azt mondja, hogy ő egy közösségi területet, közösségi teret épít.*” (1. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Amikor a két terület – a foglalkoztatás és a közösségfejlesztés – egyszerre jelenik meg válaszként arra, hogy mi is a társadalmi vállalkozás, akkor azokat az összefüggéseket is láthatjuk, amelyek a társadalmi folyamatokat jellemzik, és amelyekre egy társadalmi vállalkozás hatással lehet. *„Énnekem van egy olyan elgondolásom, vagy egy olyan meglátásom, hogy van a társadalmi vállalkozásoknak, legalábbis az én környezetemben, egy olyan aspektusa, ami ez a szociális vállalkozás, tehát hogy egy ilyen valamilyen olyan keret, amiben mondjuk megváltozott munkaképességűek vagy valamilyen hátrányos csoportnak a foglalkoztatását biztosítja, tehát ami ilyen foglalkoztatás fókuszú. Úgy mindegy, hogy tulajdonképpen mit csinálunk, hogy zabot hegyezünk vagy lekvárt főzünk, de a lényeg az, hogy a helyi közösségnek attól jobb lesz, hogy nekik van munkahelyük. A másik pedig az én szememben vagy az én agyamban, amelyiknek a fókusza az azonban, hogy minél nagyobb közösséget érjen el. Tehát, hogy az a célja, hogy a helyi közösségnek így a hálózatait, meg ezeket a kollektív együttműködések segítse. És mondjuk erre használnak egy nem tudom én, egy nem tudom én ilyen éttermet, vagy valamit létrehoznak, aminek az a célja, tehát hogy tulajdonképpen ez a funkció, hogy ők mondjuk egy büfét nyitnak, az csak arra egy eszköz, hogy forrást teremtsenek a társadalmi célok megvalósítására például.*” (22. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

5.1.3 Vállalkozás profitelosztás nélkül

Társadalmi vállalkozás az, amelynek van olyan tevékenysége, amiből fenntartja magát és támogatja a kitűzött célt. Hasonlóan Bornstein & Davis, vagy a Deloitte definíciós megközelítéseihez, a bevételt, a fogalmi keretet elemezve az interjúalanyok elsősorban piaci bevételként fogalmazzák meg, de nem zárnak ki egyéb bevételi forrásokat sem. *„Ahogy mondtam is, hogy én azt tartom úgymond sikeresnek vagy jónak, hogyha a társadalmi*

vállalkozás támogatások nélkül meg tud élni. Tehát szerintem az az igazi társadalmi vállalkozás. (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás). „Én abból a szempontból nem tartom a ... társadalmi vállalkozásnak, hogy szerintem én úgy látom, hogy a társadalmi vállalkozásnak az az értelmezése a népszerűbb, vagy nem mindegy, hogy szerinted van-e, szerintem a társadalmi vállalkozások betagozódnak igazából a piacgazdaságba, és a társadalmi vállalkozás az üzleti tevékenységet folytat, tehát egy vállalkozás alapvetően.” (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Tehát ez egy olyan szintiszta vállalkozás, ahol a megélősség mellett ugyanolyan fontos az impakt is, és mi mindig is figyelni fogunk az impaktunkra, de ez egy vállalkozás, amiben fizetéseket adunk, amiben adót fizetünk, amiben nincs adókedvezményünk, áfát fizetünk és így tovább.” (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás).

A definíció kapcsán, a vállalkozás vagy a gazdasági fenntartás felől közelítve, a társadalmi vállalkozás fókuszában a profit megjelenése és felhasználása áll. Egyrészt, hogy van-e egyáltalán profit, mert az interjúk alapján nem biztos, hogy van a társadalmi vállalkozás esetében nyereség. *„Mi el szoktuk mondani, hogy social startupként működünk, és nem a klasszikus társadalmi vállalkozás definíció szerint, hiszen önálló gazdasági tevékenységünk nincsen, amiből bevételt tudunk generálni.” (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás).* Összesen négy társadalmi vállalkozás került a mintába, amelynek nincs profit-célú tevékenysége, így azok gazdasági fenntarthatósága nehezen értelmezhető.

Másik kérdés az, hogy amennyiben a szervezet termel profitot, hogyan történik annak a felhasználása. A társadalmi vállalkozás erősen elhatárolódik az egyéb vállalkozásoktól abban, hogy a profitot nem osztja ki a befektetők között, hanem a vállalt társadalmi célra fordítja. Ebben az interjúalanyok teljes mértékben egyetértettek. *„Szerintem az, hogy a profitját visszaforgatja arra a célra, amit ő meghatározott. De hogy végeredményében attól függ, hogyan definiáljuk. Nekiünk is van profitunk év végén eredményünk, csak nem osztjuk ki osztalékba, hanem visszaforgatjuk, és az eredmény az nem a piaci tevékenység mínusz a bevétel.” (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás).*

5.1.4 Hátrányos helyzetben lévő személyek foglalkoztatása

Az interjúalanyok egy része a társadalmi vállalkozások alatt a megváltozott munkaképességű és/vagy a munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetben lévő személyek foglalkoztatását érti. Erre találunk alapot a nemzetközi gyakorlatban is. Az Európai Bizottság által 2012-ben indított *A munkahelyteremtő fellendülés felé* címet viselő úgynevezett „foglalkoztatási csomag”

olyan munkaerőpiaci reformok lehetőségeire hívja fel a figyelmet, amelyek elősegítik a munkahelyteremtést. A csomag meghatározza azokat a területeket, mint például a társadalmi vállalkozások, ahol a jövőben lehetőség lesz munkahelyteremtésre (European Commission, 2012).⁷⁸

5.1.5 Mi nem társadalmi vállalkozás

A definíciós kérdésre úgy is lehetett válaszolni, hogy mi az, ami nem társadalmi vállalkozás, azaz az interjúalany elhatárolja azt az ismert fogalmaktól, struktúráktól vagy folyamatoktól, amelyek például a nonprofit vagy a forprofit szektort jellemzik. *„Úgy határoztuk meg a társadalmi vállalkozást magunk számára, hogy ez egy olyan egyéni, egyénből fakadó társadalmi hasznossági igyekezet, amelyiknek az a jellemzője, hogy társadalmi értéket termel, és valós társadalmi szükségleteket elégít ki. Hát egy olyan képem van, illetve hosszú civil múltam után, amikor már megjártam ezt a világot, ami szerintem egy forprofit és nonprofitnak a hazug megkülönböztetésén alapuló világ.”* (23. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A vállalati felelősségvállalás fogalma is előkerült akkor, amikor az interjúkban a társadalmi vállalkozás meghatározásáról esett szó. *„CSR-os dolog, szerintem az nem társadalmi vállalkozás. A másik ugyanúgy, hogy társadalmi vállalkozás, hogy van egy célom, de a társadalom az 99% és inkább a marketing a társadalmi vállalkozás, ugyanígy nem társadalmi vállalkozás.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Ugyanakkor egy társadalmi vállalkozást vezető személy elmondja, elképzelhetőnek tartja, hogy a társadalmi vállalkozás egy forprofit vállalat CSR tevékenységéből fejlődjön ki. *„A gyakoribb az az első, abban biztos vagyok, tehát általában úgy szokott lenni, hogy van egy szervezet, aki nyújt talán először inkább ilyen közhasznú szolgáltatásokat, projekteket dolgoz ki, vagy bevételyszerzési célból, vagy bármilyen egyéb motivációból belevág. Vagy átalakul egy közhasznú szolgáltatása, elkezd üzletiesedni, vagy pedig kitalálnak valamit, ami nagyjából a közhasznúknak fedezi a működését. Ez szerintem sokkal gyakoribb. Olyan is van, hogy egy cég elkezd CSR-ral foglalkozni, és akkor ez.”* (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

⁷⁸ A disszertáció 3.2. pontjában bemutatott térképek az egyes európai országok társadalmi vállalkozásainak jogszabályi kereteit mutatják be. A felosztásban kitűnik, hogy egyes országok a társadalmi vállalkozásokat a munkahelyi integráció megvalósítására szűkítik le.

5.1.6 További eredmények a társadalmi vállalkozás fogalmával kapcsolatban

Nagyon más definícióval állt elő és behozta az *empowerment* fogalmát a diskurzusba annak a társadalmi vállalkozásnak a vezetője, aki azt mondta: *„Jó, a társadalmi vállalkozás az egy eszköz, amiben gyakorlatilag az önrendelkezést tanulják meg az emberek, azt tanulják meg az emberek, hogy alapvetően hogyan tudnak egy olyan vállalkozást létrehozni, amiből profitot tudnak termelni, de nem olyan mennyiségű profitot, hogy utána gyakorlatilag ebből iszonyat, hanem a profitnak nagy része az vagy vissza van forgatva a vállalkozásba, tehát fejlesztésbe vissza van forgatva, vagy alapvetően valamifajta társadalmi célban van csinálva.”* (30. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A disszertáció elméleti keretében bemutatott fogyatékoságtudományi megközelítéshez szervesen kapcsolódó *empowerment* szemléletet összesen öt interjúalany említette valamilyen formában. Csupán a fentebb említett vezetőjének volt kifejezett célja, hogy a társadalmi vállalkozást ne ő találja ki, ne ő működtesse, ne ő alkalmazza egy hátrányos helyzetben lévő közösség tagjait, hanem mutasson fel olyan lehetőséget, amelyben a társadalmi vállalkozás tervezői és működtetői saját maguk valósítják meg elképzelésüket, mert felhatalmazva érzik magukat arra, hogy felelős módon tegyenek életminőségük jobbítása érdekében. *„De magát a vállalkozást kigondolni, megcsinálni, üzemeltetni, döntéseket hozni, ezt azok az emberek végzik. Ezt nem fehér emberek végzik az NGO irodából, hanem alapvetően azok az emberek végzik, akik kigondolták, akié a vállalkozás. Ha nem ez történik, akkor nem az övé lesz. Se az ötlet, se az izé. Na most ez azt jelenti, hogy akkor mit is csináltál? Tehát akkor tulajdonképpen csináltál egy bér munkás rendszert.”* (30. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) És hogy ennek milyen pozitív hatásai lehetnek: *„Vannak ilyen stratégiázások, amiket a stratégiaalkotási folyamatot is participatíván csináltuk, és hogy ott, hogy egyáltalán megélje a pozitív részvételiségét, és akkor körülbelül egy év, mire érezhető az, hogy ő már máshogy áll hozzá és mondjuk közben munkahelyet váltott, akkor látjuk, hogy ott már teljesen máshogy közelít meg egy főnökkel való beszélgetést, vagy a saját érdekeinek a képviselését. Tehát, hogy ez az emberi erőforrás, ami kell ahhoz, hogy ez az empowerment of persons with disabilities, ez megvalósuljon.”* (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Természetesen előfordult az interjúk során, hogy az interjúalanyok visszakérdeztek, erősítve a bizonytalanságot, ami a társadalmi vállalkozás definiálása körül megjelenik: *„Például, ha van egy cég, aki azt mondja, hogy elmegyek csapat-építeni mondjuk hozzánk, és itt hagyok 200.000 forintot és jófej vagyok, ez társadalmi vállalkozás?”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A társadalmi vállalkozások vezetőit követően a szakértők úgy látják, hogy ma Magyarországon kevés az *érett fázisban lévő* társadalmi vállalkozás. Látszik némi fejlődés a területen, de még nem jelenthető ki, hogy a társadalmi vállalkozásoknak erős bázisa lenne. A társadalmi vállalkozásokat Magyarországon a szakértők színes, változatos csoportnak tartják, jól meghatározott vállalással, ami szerint működnek, amiért elkötelezetten tesznek, aminek *„nagyon sokféle társadalmi célja lehet”* (10. sz. interjú, szakértő). Az egyik szakértő úgy látja, hogy *„sok olyan van, aki nem tudja, hogy társadalmi vállalkozás, de komoly hatást vált ki, természetvédelem, oktatás, profitot termel, van üzleti oldala.”* (7. sz. interjú, szakértő)

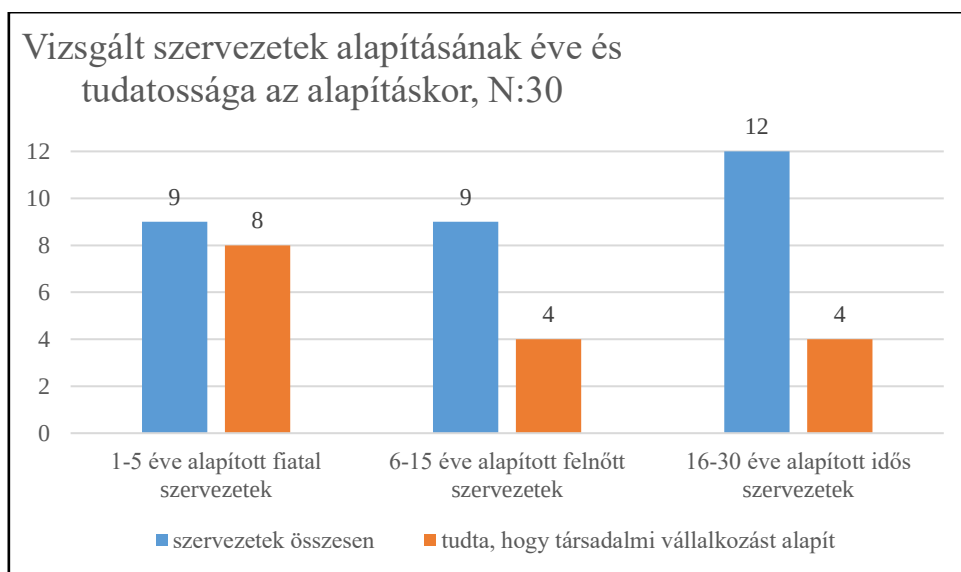
A szakértők a már bemutatott definíciókhoz hasonlóan két irányból írják le a társadalmi vállalkozásokat. Egyik irány a küldetés, a misszió, a markáns cél, ami ezeket a szervezeteket jellemzi. A másik a vállalkozás, *„Ezek corporate social enterprise projektek.”* (2. sz. interjú, szakértő) Egy szakértő úgy fogalmazza meg ezt a kettősséget, hogy *„Akkor jó, ha mindkét láb megvan stabilan, ettől még lehet az egyik hangsúlyosabb, de az nem lehet, hogy az egyik sokkal jobban dominál.”* (9. sz. interjú, szakértő)

A szakértők határozottan (határozottabban, mint a vállalkozások vezetői) állítják, hogy ezeknek a szervezeteknek vállalkozásként kell működniük, bevételt kell felmutatniuk, mert különben nem tudják finanszírozni a kitűzött célt. *„Lehet nyeresége, az nem kizáró, ezek piaci szereplők, mindenféle piacon ott vannak, munkaerőpiac, adományok piaca stb.”* (2. sz. interjú, szakértő) A szakértők egy része foglalkozik azzal is, hogy mi módon jöhettek létre a társadalmi vállalkozások. Nem mindegy, hogy egy nonprofit szervezet átalakításával, vagy tudatosan, más jellegű működés létrehozásával alapították. Van, aki úgy látja, nem a legszerencsésebb, ha ezek a szervezetek a nonprofit szektorból *„jönnek”*, mert nehezen lesznek gazdaságilag fenntarthatók, a bevételek közül a normatívára és az adományokra számítanak, ami nem elegendő. A szakértők sikeresebbnek látják a startup jellegű vállalkozásokat, amelyek gazdasági fenntarthatósága megalapozottabb. Az ő esetükben is három-öt évbe telik mire egy ilyen jellegű szervezet képessé válik fenntartani magát, erre az időszakra valamilyen biztos finanszírozást kell találniuk. Az egyik tanácsadó említi, elképzelhető, hogy az alapítónak (aki egyben a társadalmi vállalkozás vezetője is) például évekig nincs fizetése a vállalkozásból. Az alapításkor bizony ezzel is számolni kell.

5.1.7 Tudta-e, hogy társadalmi vállalkozást alapít?

Az interjúk készítése és elemzése során kiemelt figyelem irányult arra, hogy a vizsgált szervezetek magukat társadalmi vállalkozásként definiálják-e vagy sem. Az a kérdés is szerepelt az interjúkban, tudták-e, amikor elindították vállalkozásukat, hogy társadalmi vállalkozást indítanak, vagy csak később ismerték meg ezt a kifejezést és azonosították ezzel szervezetüket. A 30 kutatásba bevont társadalmi vállalkozás vezetője közül 14 nem tudta, hogy amit alapít, az társadalmi vállalkozás lenne, 16 ismerte a fogalmat és tisztában volt azzal, hogy társadalmi vállalkozás jelleggel működik majd.

Az alábbi ábrán a kutatási minta a 30 szervezet alapítási éve szerinti bontása látható annak függvényében, hogy tudatosan hozták létre a társadalmi vállalkozást, vagy később találkoztak a fogalommal. Az ábra azt mutatja, hogy a *fiatal* szervezetek (1–5 éve alapított) tudatosan létesítettek társadalmi vállalkozást, a *felnőtt* szervezetek (6–15 éve alapított) hozzávetőlegesen felére volt ez jellemző ugyanez, míg a náluk is idősebb szervezetek (16–30 éve alapított) esetében ez az arány egyharmadára csökken.



25. ábra – Vizsgált szervezetek alapításának éve és tudatossága az alapításkor

Az interjúkban arra a kérdésre, hogy tudatosan társadalmi vállalkozást indítottak-e a vezetők, a válaszok egyértelműek voltak: vagy igen, vagy nem. Az *idősebb* szervezetek közül többen jelezték, hogy az kezdetekben nem volt ismert a társadalmi vállalkozás fogalma, vagy csak ők nem ismerték ezt a kifejezést. „Nem, én nem tudtam, hogy létezik ez a fogalom egyáltalán. Amikor az egészet kitaláltam és hirtelen a vállalkozás, azt se gondoltam, hogy vállalkozást kell

csinálni, hanem egy klubot akartam csinálni kb., ahol anyukák lehetnek.” (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Nem, én ezt úgy indítottam, hogy én sérült emberekkel, megváltozott munkaképességű emberekkel akarok egy éttermet csinálni.” (11. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A működésük során jutott el hozzájuk a társadalmi vállalkozás fogalma, és azzal később azonosították magukat.

Azok az interjúalanyok, akik határozottan állították, hogy tudták, hogy mi a társadalmi vállalkozás és eleve ilyen szervezetet akartak alapítani, egyetemi tanulmányaik során vagy előadás formájában hallottak a témáról, vagy könyvben olvastak a társadalmi vállalkozásokról: *„Igen. Én azt gondolom, hogy szerintem mind a ketten ismertük már ezt a kifejezést, hogy társadalmi hasznosságú vállalkozások. [...] Mivel az egész üzletnek gyakorlatilag nem mellékterméke a társadalmi hatás, hanem a lényege. Így azt gondolom, hogy ez szerintem első perctől kezdve azt tudtuk megfogalmazni, hogy valami olyasmit csinálunk, ami közjó. Tehát én szerintem ebben ezt ilyen értelemben kimerítettük, vagy, vagy... És ez azt jelenti, hogy igen, tehát az első kérdésre a válasz az az, hogy igen, annak tartjuk. Tehát kimondottan azt gondoljuk, hogy ez egy társadalmi hasznosságú vállalkozás, hogy a társadalmi vállalkozás az ezt a kategóriát jelenti.” (14. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Tudtam, hogy társadalmi vállalkozást csinálok. Sok évvel korábban hallottam egy NESsT nevű szervezetnek az előadását, ami nekem akkor egy ilyen katartikus élmény volt, és lenyűgöztek azok a példák, amiket ők mutattak, és bár nem éreztem magamat képesnek, késznek erre, de amikor egy pályázati forrást elnyertünk [...] Mi az a ritka társadalmi vállalkozás voltunk, aki először pályázott, nyert el pénzt, és utána kétségbeesve elrohantam a NESsT-hez, hogy van forrásom, és ezt én jól szeretném csinálni, de nem tudom, hogy hogy kell vállalkozni.” (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

Az interjúalanyok egy része úgy fogalmazott, hogy az alapításkor azt biztosan tudta, hogy milyen szervezetet nem szeretne alapítani, mi az, amiből esetleg kiábrándult vagy csalódott: *„Igen, és szerintem ebben vagyunk mi különlegesek itthon, tehát, hogy nagyon sok olyat látok, hogy nonprofit szervezet épít társadalmi vállalkozási lábat, de én egy kicsit kiábrándultam azokból a szervezetekből, ahol dolgoztam anno és rátaláltam erre a koncepcióra, hogy társadalmi vállalkozás és beleástam magam és mélyre mentem benne, de mondjuk tényleg abszolút elméleti szinteken, és úgy voltam vele, hogy én ezt meg szeretném próbálni, hogy ez hogy néz ki a valóságban.” (7. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Én azt tudtam, hogy nonprofitot nem akarok csinálni.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

Összefoglalásként az elemzés ezen szakaszában fontos arra emlékeztetni, hogy a vizsgálat idején nem áll rendelkezésre Magyarországon definíció arra, hogy pontosan mit jelent a

társadalmi vállalkozás, így amikor arról gondolkodunk, hogy valaki saját szervezetét társadalmi vállalkozásként azonosítja, vagy sem, elsősorban annak függvényében teszi, hogy megfelel-e a két alapkritériumnak: társadalmi kihívásra reagál-e, és van-e bevétele, amiből azt finanszírozza. Mindezek mértéke nem egyértelmű és a jelen helyzetben nem is kritérium.

5.1.8 A társadalmi vállalkozás definíciós kihívására adott válaszok

A társadalmi vállalkozás definíciós kihívása minden interjúban felmerült. *„Hát nem is tudom, hogy erre a jó szó, de egy minősítési rendszer, aminek meg kell felelni, hogy akkor tekintünk téged társadalmi vállalkozásnak, ha... És akkor a társadalmi problémára mondunk négy-öt dolgot. Nem kellene szerintem nagyon bonyolult, de kell mondani rá valamit, hogy mi az, ami társadalmilag egy releváns probléma. Az üzleti, mit tekintünk mi üzleti jellegű megoldásnak, és a nyereségfelhasználás, amit muszáj megbeszélni, vagy ellenőrizni, és onnantól kezdve soha. Tehát én szerintem nyugodtan lehet egy kft. is, ha a fő ki tudja mutatni az eredménymérlegében, hogy nem vesz ki nyereséget, hanem a tevékenységére, a küldetésére, a fejlesztésére visszaforgatja. És ez igaz egyébként a szociális szövetkezetre is, amit egyébként viszont társadalmi vállalkozásnak szoktunk definiálni.”* (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Petheő disszertációja a jelen kutatáshoz hasonlóan céljának tekintette a definíciós hiátust definíció-alkotással kitölteni, miszerint: *„A szociális vállalkozás elsősorban üzleti vállalkozás, amely mikroökonómiai értelemben a kis- és középvállalkozások minden szükséges elemével rendelkezik: a vállalati célok üzleti terv formájában jelennek meg, finanszírozási forrásként szóba jöhetnek bankok, donor szervezetek, illetve az állam. [...] A szociális cél érdekében működő szociális vállalatok ötvözik az innovációt, a vállalkozást, a szociális célt és az általa generált bevételnek köszönhető pénzügyi stabilitást. A küldetés prioritást élvez a profithoz képest, és ha többlet keletkezik, akkor az további küldetescélok mentén kerül felhasználásra. Mindez a támogatott csoport vagy közösség érdekében történik.”* (Petheő, 2009)

Az interjúalanyok mindegyike válaszában arra mutatott rá, hogy szükség van definícióra, már csak azért is, hogy az adatgyűjtés, a pályázatok célcsoportja, vagy akár bizonyos kedvezmények megnevezésekor határozottan meg lehessen mondani, hogy egy szervezet társadalmi vállalkozás vagy sem. Amennyiben elvárásként jelenik meg a szektor egyes szereplőitől, hogy ezek a vállalkozások speciális elbírálás alá essenek, akkor biztosítani kell a kategóriát, amely meghatározza a társadalmi vállalkozásokat.

További érv a definíció létrehozása mellett, hogy nem közismert a társadalmi vállalkozás fogalma. Nincs benne a gondolkodásban, a mainstream vállalkozási térben, és a társadalmi kihívások megoldására hivatott szervezeti szektorban sem jelenik meg. *„Nincs benne a mozgástérben. Az, hogy alapítvány vagytok, az, hogy egyesület vagytok, az, hogy az mi benne, hogy szolgáltatók, hogy mi az, hogy szociális, ez mind benne van. De az, hogy mi az, hogy társadalmi vállalkozás, mitől válik ez egy módszerré? Ez nincs benne.”* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az egyértelműen meghatározott kritériumrendszer, még ha mozgásteret ad is a különböző szervezeti kereteknek, a sokszínűségnek, a működési módok különbözőségnek, elejét veszi, hogy divattá váljon és kiüresedjen a fogalom. *„Ez egy jól csengő név most, hogy társadalmi vállalkozás vagyok, annak ellenére, hogy a fogalom nem létezik.”* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A társadalmi vállalkozás definíciós kihívására a szakértők egy része a NESsT megközelítést hozta fel, mint olyan üzleti tevékenységet, amely létező társadalmi problémák megoldására jön létre. Nem kell, hogy civil legyen, lehet akár forprofit szervezet is, ennél fontosabb, hogy valóban legyen eladható terméke/szolgáltatása, jól tervezett értékesítési rendszere, legyenek üzleti eszközei, azaz a piacról éljen. Kézzel fogható *impactot* várnak el a szakértők és hogy a *„társadalmi hatás része legyen az üzleti modellnek, nem jótékonyosság, nem marketing eszköz, nem CSR, nem SDG goal-ok.”* (3. sz. interjú, szakértő) A legtöbb szakértő egyszerűen és határozottan fogalmazott: a lényeg az, hogy a társadalmi vállalkozásnak *„vannak termékei és szolgáltatásai, amivel a piacon versenyez, és emellett van társadalmi célja, amit tudatosan mér és hasonlóan fontosnak tart, mint az üzleti céljait.”* (9. sz. interjú, szakértő)

A kutatásba bevont szakértők a definíció kapcsán azt nem szervezeti keretre van szükség, hanem módszerre, amely a kezdetektől fogva az üzleti alapon működő vállalkozás társadalmi, környezeti kihívásra ad választ. A hangsúly több definícióban a piaci alapon van: *„nem adományokból él, hanem a bevételt forgatja vissza.”* (7. sz. interjú, szakértő) Több szakértő ugyanakkor azt érzi, hogy a definíció beszűkítené a tevékenységet, mert ez egy rugalmasabb, szabadabb tevékenység, vagy *„olyan is van, hogy ez csak egy társadalmi mozgalom.”* (6. sz. interjú, szakértő) Volt olyan szakértő, aki kategorikusan kijelentette, hogy amennyiben *„nincs piaci bevétele, nem társadalmi vállalkozás.”* (8. sz. interjú, szakértő) Arra a kérdésre, hogy mi a társadalmi vállalkozás, többen érzékeltették, hogy nem egyszerű ez a definíció, és ennek oka egyrészt a társadalmi kihívások sokfélesége, másrészt, hogy nehéz megfogni azt a célrendszert, ami meghatározza ezt a működési módot, amely idegennek tűnik a forprofit vállalkozástól és a

civil szektortól nézve egyaránt. „*Vállalkozásfejlesztés egy csavarral, mert nem ez a fontos, hanem a társadalmi cél és az empowerment.*” (11. sz. interjú, szakértő)

Javaslatként egy fogalom is megjelent az interjúkban: „*Társadalmi hasznosságú szervezet legyen a fogalom.*” (2. sz. interjú, szakértő)

A definícióra adott válaszokban sok esetben benne volt egy másik kutatási kérdésre – a szociális szolgáltatók társadalmi vállalkozássá alakulásának lehetőségére – reflektáló vélemény is. A válaszokban felötlik az a szektorok közötti pókhálószerű összefonódás, ami a társadalmi vállalkozások magyarországi evolúcióját jellemezheti. „*Ez ilyen vállalkozás típusú megközelítése a dolognak, míg az alapítványok inkább az adományokból, egyéb forrásokból nyújtottak szolgáltatásokat, és most mind a ketten elkezdtek más irányba is mozdulni, idős csinált akkreditált telephelyet, tehát bértámogatást hívhasson be a foglalkoztatásba. Elkezdtek vállalkozni is. Szóval ahhoz, hogy valaki fönn tudjon maradni, több lábon kell, és óhatatlanul átjönnek a vállalkozás terepre is, sok civil, mert, mint ahogy egyébként még a kölcsönző cégek is elkezdtek foglalkozni integrációs témákkal, inkluzív munkahelyi programokkal.*” (9. sz. interjú, szakértő)

A szociális szolgáltatások és a társadalmi vállalkozások közötti elhatárolódásra a dolgozat későbbi fejezete tér ki.

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy az interjúkban a társadalmi vállalkozás definíciójának említésekor az derült ki, hogy a *vállalkozás* szóhoz több jelentés – *vállalkozás* egy társadalmi kihívás megoldására, *vállalkozás* egy szervezet indításra és működtetésére – tartozik, legkevésbé a szervezeti keret. A fogalomalkotásban látható fejlődés, hiszen már tizenöt éve, hogy a szakértők gondolkodnak a társadalmi vállalkozásoknak a hazai szövetbe való befűzésén. Az interjúk azt mutatják, hogy most jött el ennek az ideje, hogy a *vállalkozás* szó szervezeti keretet is jelentsen. „*Jelenleg alapítványi formában működünk, de egyre inkább szeretnénk a társadalmi vállalkozás felé tolódni. Némiképp üzleti tevékenységünk már van.*” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

5.2 A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozások vezetőivel kapcsolatosan

*„Sosem voltam tők egyedül,
de sokszor éreztem magam nagyon egyedül egyébként.”*

(5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A társadalmi vállalkozások vezetői önmagukat nem határozzák meg társadalmi vállalkozóként. Amennyiben szorosan ragaszkodunk ahhoz a kritériumhoz, hogy ő valami kreatív, innovatív ötlettel bír egy-egy társadalmi kihívás megoldására, akkor nem biztos, hogy a szervezetek vezetői között igazán lennének társadalmi vállalkozók. A szakértők véleményét, mármint, hogy a társadalmi vállalkozó életében volt vagy van egy olyan esemény, történet, ami meghatározhatta útját a társadalmi vállalkozóvá válás felé, igazolták a társadalmi vállalkozások vezetői által a bemutatkozáskor elmondott történetek, tapasztalatok, vélemények *„Abszolút mindenhol van személyes érintettség szerintem.”* (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A vállalkozások vezetői önmagukat nagyon változatosan mutatják be, többször megjelenik az elkötelezettség és a szociálisan érzékenység – *„Van bennem egy adag szociális érzékenység, ami biztos erősebb egy picit, mint az átlagemberekben, hogy ahogy a gyerekek sorsával valamit kezdeni kellene.”* (3. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, a világ jobbra tétele – *„Én valamit szeretnék, amitől jobb lesz a világ.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, a kritikus gondolkodás, etikus hozzáállás, kitartás. Szinte valamennyi interjú során érzékelteti az interjúalany, hogy nagyon összetett feladat, amit végez, sok területet kell átlátnia néha egy másik ember szemével kell látnia helyzeteket, és nagyobb távlatban kell gondolkodnia. *„Nem tudok hátradőlni. [...] Az izgat mindig, hogy mi nem sikerül.”* (4. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az interjúalanyok egy részét az Ashoka vagy a NESsT ébresztette rá, hogy amit csinálnak, az társadalmi vállalkozás. Arra, hogy ők társadalmi vállalkozók lennének, előtte nem gondoltak.

Az *idősebb* szervezetek alapítói elfáradtak, szeretnék átadni vállalkozásaikat, keresik a megfelelő személyeket, és úgy látják, hogy egy jó modell egy elkötelezett vállalkozóval tovább vihető, tovább adható.

Arra a kérdésre, hogy társadalmi vállalkozónak születni kell vagy arra megtanítható, mindkét válasz megjelent: *„Részben tanítható szerintem. Mert, hogy szerintem ez egy világnézet is, hát nyilván kellene hozzá skillek, ami szuper, ha ott van a háttérben, meg tényleg kell az is, hogy ott legyen, de hogy ez egy gondolkodási mód, tehát, hogy az egész világot ilyen társadalmi*

vállalkozói szemüvegen keresztül látni, ez meg abszolút tanítható, én is úgy érzem, hogy engem mindenre, amit tudok azt így tanítottak meg.” (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

„Egymillió emberből egy társadalmi vállalkozó.” (1. sz. interjú, szakértő) A társadalmi vállalkozó a szakértői interjúk alapján egyértelműen olyan személy, akinek innovatív ötlete van valamely társadalmi kihívás megoldására. A szakértők elmondták, hogy a társadalmi vállalkozó nem minden esetben indít vállalkozást, megesik, hogy ő az ötletet adja és annak megvalósítója egy szervezet lesz. Számos esetben azonban maga indít vállalkozást, megvalósítja ötletét, ugyanakkor jellemzően hosszútávon tervez és a választott területen rendszerszintű változást szeretne elérni. Fontos, hogy amennyiben a társadalmi vállalkozást ő indítja el, meghatározó szerepe lesz annak működtetésében. Szakértők véleménye szerint sokféle társadalmi vállalkozó van, közös jellemzőkkel. Ezek egyike, hogy valamilyen formában szorosan kötődik a választott társadalmi kihívással kapcsolatos célcsoporthoz, területhez, és van üzleti érzéke. Az *elkötelezettség, a kreativitás, a karizma* – ezekkel a szavakkal jellemezték a szakértők leginkább a társadalmi vállalkozót.

A megkérdezett szakértők egy része egybehangzóan állította, hogy az „igazi” társadalmi vállalkozó saját története motivációvá formálva adta az indítókulcsot a vállalkozáshoz. *„Transzformálják a kihívást, amit átéltek és így válnak társadalmi vállalkozóvá.”* (1. sz. interjú, szakértő) *„Mindenkinek van egy egyedi története.”* (2. sz. interjú, szakértő) *„A célcsoporthoz, vagy problémához szorosan kötődik, van valami köze az ügynöz.”* (3. sz. interjú, szakértő) Az, hogy a társadalmi vállalkozóknak egyedi, saját történetük van, megerősítést nyert a vállalkozások vezetőivel készített interjúkban. Arra a kérdésre, hogy tanulható-e a társadalmi vállalkozói kompetencia, attitűd, a szakértők első reakciói azt mutatták, hogy nem. A beszélgetésben később kiemelték viszont, hogy kevés olyan ember van, aki mindenhez ért, így a társadalmi vállalkozó sem biztos, hogy egyszemélyben képes mindent megoldani, és talán nem is olyan jó, ha arra törekszik. Vezetőként például fontos, hogy képes legyen bizonyos feladatokat delegálni munkatársainak, de ez egyes társadalmi vállalkozásokban nem valósul meg. *„Ha egyszemély, akkor korlát is lehet a fejlődésben.”* (9. sz. interjú, szakértő)

A szakértők megerősítették, hogy a társadalmi vállalkozó nem a szervezet vezetője, „csupán irányítója”. Van egy magasabb szintű elvárás az irányában, még pedig az, hogy valami újat csináljon, nagyobb hatást érjen el, mivel hisz a rendszerszintű változásban, és törekedjen azt elérni. *„Megváltoztatják a rendszert, jogszabályokat alkotnak, tanácsadóvá válnak.”* (6. sz. interjú, szakértő) Ezzel összefüggésben elhangzott a társadalmi vállalkozó együttműködési hajlandósága és kompetenciája. *„Kollektív impact, működjön együtt.”* (7. sz. interjú, szakértő)

A mozgalom fogalma korábban, a társadalmi vállalkozás meghatározásakor már megjelent a dolgozatban. A szakértői interjúk is megjelenítették a társadalmi vállalkozót, mint egyfajta mozgalmárt – „*Nem mindenkinek lesz társadalmi vállalkozása, van, aki társadalmi mozgalmat visz.*” (6. sz. interjú, szakértő) –, aki társadalmi mozgalmat visz, akiben van drive, belső motiváció, hajtóerő. Ha kell, ellene megy a rendszernek, és innovatív ajánlata van valamiféle társadalmi kihívásra.

A gazdasági fenntarthatóságra utalva a szakértők meghatározásaikban olyan személyt is látnak, akinek nem idegen a számok világa, képes tervezni és néha kockázatot vállalni, és aki nem saját maga vagy befektetők számára szeretne profitot termelni. A szakértők elmondták azt is, hogy tapasztalatuk szerint sokszor van egy biztos anyagi háttér, ami alapot ad az innováció vagy az ötlet elindításához.

A társadalmi vállalkozóról való diskurzus során felmerült annak kérdése is, hogy vajon a társadalmi vállalkozói attitűd veleszületett tulajdonság, vagy valamilyen élethelyzet, akár trauma nyomán vállalt küldetés. Vajon azok a kurzusok, amelyek a felsőoktatásban vállaltan társadalmi vállalkozói ismereteket nyújtanak, tájékoztatnak, szélesítik a hallgatók látásmódját, vagy társadalmi vállalkozókat „képeznek”? Egy szakértő erre határozott választ ad: „*80%-ban tanulható, standard, de kell hozzá egy véna.*” (7. sz. interjú, szakértő)

5.3 A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozások szervezeti kereteiről

A vizsgált szervezetek jogi keretének bemutatása előtt lényeges megjegyezni, hogy vannak olyan társadalmi vállalkozások, amelyek nem gondolkodtak, vagy akár nem gondolkodnak jogi szervezeti keretben, és ez egyfajta bizonytalanságot mutat a területen. Vannak olyan interjúalanyok, akik nem tudják egyértelműen meghatározni, hogy milyen szervezeti keret illeszkedik tevékenységükhöz. Az interjúkban megkérdezett szervezetek sem foglalnak egyértelműen állást abban, hogy milyen szervezeti keret a legjobb, leghasznosabb abban az esetben, amikor céljuk egy társadalmi kihívásra reagálni, és egyúttal vállalkozás formájában profitot termelni. Mint az a kutatási minta bemutatásában látható volt, vannak olyan szervezetek, amelyeknek nincs, pontosabban az interjú készítésének idején nem volt szervezeti kerete. Volt olyan szervezet, amelyik a szervezeti keret nélkül működő társulásokhoz hasonlóan jogi keret nélkül kezdte meg tevékenységét, majd akkor adott jogi formát a kezdeményezésének, mozgalmának, amikor növekedett, pályázni vagy adományt fogadni készült. „*Két évig csak így, tehát két tanéven keresztül úgymond csak voltunk, és én akkor még*

folyamatosan a munkám mellett csináltam ezt, és akkor így két év alatt dőlt el az, hogy ennek van létjogosultsága, és akkor kellett keretet adni, hogy támogatókat lehessen beszervezni, és akkor 2017-ben, bár a tevékenységünk 14-15-ben indult, de 2017 februárjától lett meg a ... Alapítvány. (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Egy ilyen három évvel ezelőtt nőtte ki magát akkorára a dolog, hogy láttam, hogy nem lehet tovább fejlődni másképp, csak hogyha valamilyen civil szervezet formában, és akkor itt volt az, hogy egyesület vagy alapítvány, és alapítvány lett az egyszerűbb, merthogy egyszemélyes volt még akkor jócskán, még az ötödik év után is.” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Egyértelműen kirajzolódik az interjúk elemzésekor, hogy a civil szervezeti forma és a társadalmi vállalkozás közötti hasonlóságok és különbségek nem egyértelműek, nincs határozott értelmezési keret. Nehéz az összehasonlítás, hiszen a civil szervezeti keret, amint az már definiálásra került a dolgozatban, olyan szervezet, amely társadalmi célokat szolgál, általában nem végez, de végezhet piaci tevékenységet, lehet gazdasági, vállalkozási tevékenysége, saját költségvetéssel rendelkezik és mindez jogszabályban meghatározott – ellentétben a társadalmi vállalkozással, amely nem jogilag meghatározott szervezeti keret. *„Abból a szempontból szerintem társadalmi vállalkozás és vagy így nagyon a végére ugorjak, nekem abból elegendő lett, hogy a társadalmi vállalkozások nagy része civil szervezeti keretben megy, mert a civil szervezeti keret én úgy látom, hogy 90-es években még a 90-es évek elején a civil szervezeti keret tök jó volt.”* (1. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Az idézet rávilágít egyrészt arra, hogy a civil szervezet és a társadalmi vállalkozás a működésében nem azonos, másrészt arra, hogy a 90-es években a civil szervezeti forma még alkalmas lehetett olyan tevékenység folytatására, amit napjainkban már nagy valószínűséggel csak társadalmi vállalkozás végezhet, mert gazdasági tevékenysége meghaladja a civil szervezeti keretet.

A vizsgált szervezetek nagy része keresett jogi keretet tevékenységének, és voltak olyan szervezetek, amelyek megváltoztatták az eredeti szervezeti keretet.

A vizsgált szervezetek közül összesen 16 szervezet működik alapítványként, egyesületként vagy nonprofit kft.-ként. Ezek olyan jogi keretek, amelyek lehetővé tesznek valamennyi vállalkozói tevékenységet, de, mint azt a definíciók is mutatták, nem gazdasági, vállalkozói céllal jöttek létre. Ezek azok a szervezetek, amelyek a civil szektor szereplői, és számos esetben valamilyen szociális szolgáltatást nyújtanak. *„És hát többen ugye alapítványok is vannak, akik így végeznek vállalkozói tevékenységet, egyesületek, de ez a kisebb része, nehezebben beilleszthető talán, hogy a szervezeti kultúrában az, hogy tényleg valami vállalkozói tevékenységet végezzenek.”* (15. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A szervezetek alapításakor az is szempont volt, hogy könnyen létrehozható és működtethető szervezeti kerete legyen, olyan, amelyhez nem kell induló tőke. Sokszor a társadalmi kihívásra való reagálás határozza meg a szervezeti keretet és nem a vállalkozói tevékenység olyan erős, hogy arra jellemző jogi keretet válasszon. *„Én az alapítványban azért gondolkodtam, mert azt láttam, hogy könnyebb a működtetése. Tehát van egy kuratórium, nálunk minden kuratóriumi tag itt van főállásba, tehát a saját bőrünket vesszük. Az egyesület, volt már egyesületi tapasztalatom előtte, ahol azt látom, hogy addig amíg önkéntesen kell dolgozni, meg összerakni, van egy-két húzóember és amikor van egy kis pénz, akkor mindenki jön és összeveszik. Tehát nem, én nem láttam [...], tehát vagy van egy nagyon erős diktátor, aki mindenkit lenyom, vagy én azt látom, hogy nem tudunk jól együttműködni, tehát ennek nincs meg az emberi kultúrája.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Az alapítvány és az egyesület között gondolkodtunk, és akkor igazából ott egy jogász segített abban, hogy milyen szempontokat mérlegeljünk, és akkor így lettünk alapítvány.”* (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Több szervezet az alapítványi és az egyesületi forma közül az alapítványt választotta, mivel az egyesület létrehozása nehezebb, illetve az alapítványi formát hasznosabbnak tartják a pályázatok és a pénzügyi támogatások elnyeréséhez. *„Meg is lett az alapító okirat, meg minden egyéb, de aztán valahogy ez az egyesületi forma ez annyira nem működött, és így ezt a vonalat el is hagytuk, tehát mint egyesület, tehát jogilag nem is történt működés úgymond. [...] És utána komolyan, tehát nehezebb volt megszüntetni, mint létrehozni. Tehát, hogy évekig tartó procedura volt.”* (21. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az alábbi, már idézett mondat nagyon jól mutatja, hogy az alapítványi jogi keret nem harmonizál a társadalmi vállalkozás szerinti működési móddal, mivel az, a gazdasági tevékenység megerősödésével nem lesz megfelelő forma. *„Jelenleg alapítványi formában működünk, de egyre inkább szeretnénk a társadalmi vállalkozás felé tolni. Némi üzleti tevékenységünk már van.”* (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Csak egy olyan szervezet került a mintába, amely nemzetközi hálózathoz kapcsolódva, annak tagjaként jött létre, ugyanakkor jogilag és szakmailag önállóan, alapítványi formában működik Magyarországon. *„Úgyhogy mi egy független jogi entitás vagyunk, viszont osztozunk az arculaton, meg a szemléleten. [...] És akkor 2019 novemberében hoztuk létre az Alapítványt Magyarországon, és 2020 év elején pedig Ausztriában is lett egy [...] úgyhogy most három országban vagyunk jelen.”* (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A szervezeti keretek másik nagy csoportja inkább a vállalkozásjellegűt mutatja: korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság vagy részvénytársaság. Általában, amikor egy szervezetről azt halljuk, hogy kft., azonnal a vállalkozás, a gazdálkodás, a piaci bevétel jut eszünkbe. Azok

a szervezetek, amelyek már az alapításkor arra készültek, hogy vállalkozást működtessenek, korlátolt felelősségű társaságot alapítottak, mivel tudták, hogy ez biztosan alkalmas vállalkozási, gazdasági tevékenység végzéséhez. Ezek a szervezetek nem bizonytalankodtak, nem is keresték azokat a jogi formákat, amelyeket nem kifejezetten vállalkozás működtetésére lehet létrehozni. A szervezet jogi formájának kiválasztásakor az is fontos szempont, hogy hosszú távon gondolkodva nem csupán a gazdasági tevékenység végzéséhez, de a gazdasági fenntarthatóság biztosításához is illeszkedő jogi keretet kell megtalálni. Amennyiben egy szervezet nagy valószínűséggel adományokból tervezi a bevételét biztosítani, azt alapítványi keretben is megteheti, ugyanakkor komolyabb piaci bevétel tervezéséhez valamely gazdasági tevékenység végzésére jogosító jogi keretet célszerű választania. *„Azért is, tehát egyrészt ennek van egy olyan háttere, hogy az én társalapítóm, ő már előtte is vállalkozott, tehát őneki egy technológiai startup vállalkozása van, befektetőkkel, kockázati tőkével, tehát hogy ő a teljesen másik irány, mint ahonnan én jöttem. [...] És tulajdonképpen ez az egész vállalkozás a kettőnk összegyűrése, és ezért választottuk a kft.-t, mert amikor megalapoztuk [...], akkor én egyéni vállalkozóként számláztam.”* (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Amennyiben valaki vállalkozás indítására szánja el magát, lehetősége van egyéni vállalkozóként működni. Ez általában egyszemélyes vállalkozás, és kisebb volumenben nyújt szolgáltatást. Komolyabb gazdasági tevékenység végzésére a gazdasági szervezetek között a betéti társaság vagy a korlátolt felelősségű társaság alapítása javasolt. A kft. esetében a szervezetben akár több fő is közreműködhet, az ügyvezető a teljes cégért felel, míg a tagok csak a befizetett összegük erejéig. A kft. esetében az alapításhoz hárommillió forint törzstőke szükséges. A betéti társaság alapításához legalább két személy kell, egy beltág és egy kültag. Itt nincs törzstőke, viszont az egyik félnek, aki az ügyvezető szerepét vállalja, teljes anyagi felelősséget kell vállalnia a vállalkozásban. *„Tehát én azt mondom, hogy azért mind a ketten 20–30 éve vállalkozunk, ami a tudatos döntés inkább az volt, hogy vállalkozás. Tehát ez eddig tartott. Onnantól kezdve az összes többi már automatizmus volt, mert ebben az egész vállalkozói világban a bt. már nem a mi kategóriánk és kaliberünk, illetve egy részvénytársaság pedig egy feleslegesen bonyolított magasabb szint. Én azt gondolom, hogy a legkényelmesebb és technikailag, adminisztratív, adózás és ügyvitel szempontjából a kft. az egy tökéletes jogi forma, mi azzal nagyon boldogok vagyunk és megelégszünk. És azt gondolom, hogy még akkor sem biztos, hogy részvénytársasággá kell alakulnunk, hogyha itt komolyabb befektetők beszállnak ebbe a társaságba, nem biztos, hogy szükség lesz erre. Lehet, hogy eljön az a pillanat, amikor egy bizonyos tőkenagyság, vagy árbevétel, akkor már a részvénytársaság lesz a megfelelő jogi forma, de azt gondolom, hogy a mi szintünkön nagyon jól el lehet karcolni,*

meg egy kft.-vel. [...] Tehát gyakorlatilag, és az még egy fontos dolog ugye, hogy ez nem egy nonprofit, tehát hogy ez egy vállalkozás. Ebből indulunk ki, ebből indulunk ki, hogy ez egy vállalkozás. Ez egy nagyon-nagyon tudatos döntés volt az elején. És egypárszor el is hangzott velünk szemben a kérdés, hogy hát, ha a ti célotok társadalmi, akkor ti miért vállalkozás vagytok, és miért nem egy alapítvány, vagy egy nonprofit, vagy valami. És mi erre azt mondtuk, hogy pont azt látjuk a világban, hogy akár ezen a területen is vannak átgondolt jó válaszok, de mivel ezeknek a megvalósításához valamifajta külső forrást vesznek igénybe, egy támogatást, egy pályázatot, egy adományt, egy nem tudom.” (14. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A következő idézet igazolja, hogy nem is olyan egyszerű a jogi keretről történő döntés, mert, amint már láttuk, befolyásolja a szervezet megítélését. Amikor a jogi keret kft., az emberek a működés során jellemzően nem gondolnak társadalmi kihívásra való reagálásra: „Hát az, hogy nekem van egy kft.-m és nekem mindig magyaráznom kell, hogy de én ettől egy társadalmi vállalkozás vagyok, mondjuk ez nem teszi könnyűvé a helyzetet. Hogy nincs egy olyan jogszabály, amire én hivatkozni tudok.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Felmerülhet a kérdés, hogy ha értjük, mi a kft., akkor mi lehet a nonprofit kft.? Vállalkozás, amelyben nincs profit? „Tehát, hogy amikor olyan jogszabály, tehát ugye mi is, hogy nonprofit kft. vagyunk, de ugyanazok az adózási elvárások vannak rajtunk, mint egy forprofit kft.-n. Ugyanolyan adónemek, csak még könyvelőt sem találni, mert jaj, én nem értek a nonprofitokhoz, akit meg találunk, az meg vagyonokat kér el.” (10. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „És emiatt újabban a nonprofit kft. az vonzóbb, hiszen azt akár egy személy is meg tudja alapítani. Ráadásul ugye időközben a szövetkezeteknél különböző ilyen törvényi szigorítások miatt kötelező vagy egy karitatív szervezetet bevonni tagnak, vagy egy önkormányzatot, és hát ez pedig tovább bonyolítja, tehát ez igen, ott már nagyon nehéz.” (15. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Szerintem nem lenne jobb, illetve nincs most jobb, nincs most jobb. És mindenki, amikor megjelentek a nonprofit kft., azt gondolta, hogy egy nonprofit kft. begyűjti a nonprofitból a jót, és begyűjti a gazdasági részéből a jót. Ehhez képest mindenből tulajdonképpen a hátrányát kaptam. Tehát ugyanúgy adózok. A társasági adótól elkezdve ez a kft. ugyanúgy adózik, mint a forprofit, akinek nagy nyeresége van. Ezt sem tartom korrektnek. Ugyanakkor nekem nonprofitként is közhasznú is vagyok, olyan kötelezettségeim vannak, amiket nekem a saját pénzem, nekem mentort kell fizetnem. Nekem meg van határozva, hogy hány órában alkalmazhatom őket, nekem meg van határozva, hogy milyen munkákat nem lehet. Ha valaki idejön, akkor rendkívül sok olyan van, ami gátol engem a haszonszerzésben. Ugyanakkor nem támogatják ezt megfelelően.” (11. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „A vállalkozásnak a formája az a nonprofit kft. Ezt tudatosan választottuk annak idején. Ugye több

lehetőség volt. Ugye, ezekben annak idején terelgetett vagy irányított minket a NESsT Magyarország. Ő volt az, aki ugye itt sínre tett minket, különbségekre rávilágított, ugye akkor azért nagyon-nagyon kezdők voltunk ebben a térben, tehát nagyon szükség volt arra, hogy valaki mentoráljon, vagy irányítson.” (10. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Hasonlóan a társadalmi vállalkozások vezetőivel készült interjúkhoz, a szakértők is megerősítették, hogy társadalmi vállalkozás jogilag sokféle lehet, hiszen nincs kötelező jogi formája. Az egyik szakértő, úgy fogalmaz, hogy ebből a szempontból a társadalmi vállalkozás egy kicsit megfoghatatlan. A szakértők is látják azt a folyamatot, hogy elindul egy kezdeményezés jogi keret nélkül, és csak később választ szervezeti keretet. Az egyik szakértő úgy látja, hogy ezt szövetkezeti formában nem lehet jól csinálni (5. sz. interjú, szakértő), egy másik azt mondja, hogy a „Nonprofit kft. – örület mindenki mást gondol róla, egyik szerint üzleti, másik szerint alapítvány.” (2. sz. interjú, szakértő) Egy szakértő úgy fogalmaz, úgy látja, hogy „nonprofitból kiinduló társadalmi vállalkozások fontosak, de külön világ, az üzleti részt nem lehet előre vinni”. (7. sz. interjú, szakértő)

5.4 A gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatos kutatási eredmények

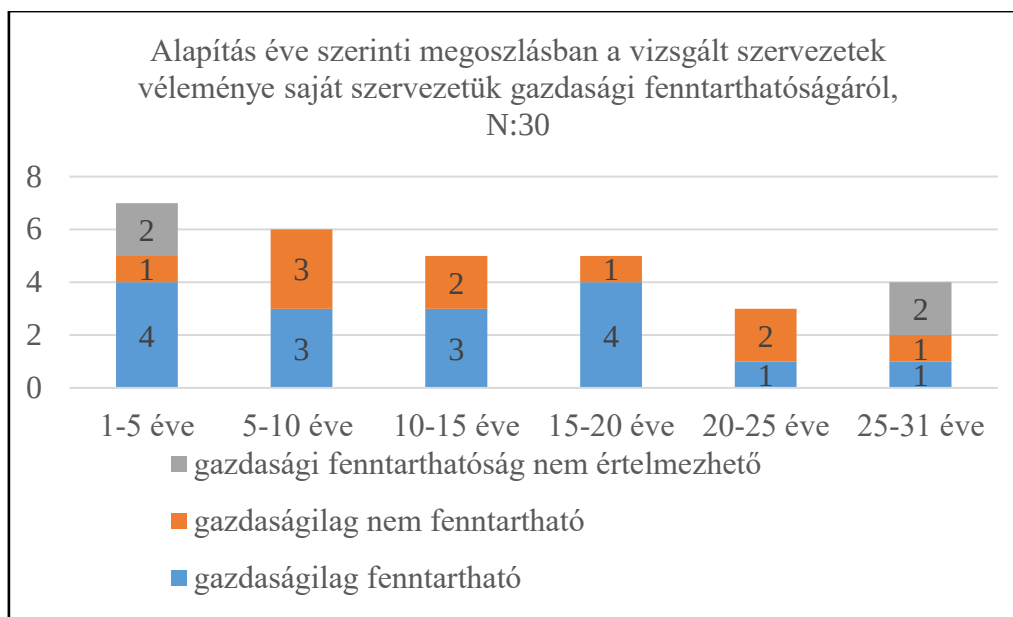
„Akkor vállalkozás, ha üzleti alapon fenntartható.”
(8. sz. interjú, szakértő)

Elfogadva és követve azt, hogy a társadalmi vállalkozások, *igazi vállalkozások* és bevételeik nagyobb részét piaci bevételekből valósítják meg, fontos ezeknek a szervezeteknek a gazdasági fenntarthatóságát vizsgálni.

Petheő a jelen kutatásban is kérdésként megfogalmazott gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatban azt állítja, hogy mentalitásváltásra van szükség a civil társadalomban, mivel a civilek jelenleg ódzkodnak a vállalkozás gondolatától. Összefoglalójában megállapítja, hogy a szociális vállalkozókat szociális felelősségvállalás jellemzi, és egyben piaci értelemben életképes vállalkozások is. Fontos, hogy ezeknek a szervezeteknek küldetése a társadalmi fejlődés támogatása. Petheő megállapítja továbbá azt, ami a jelen kutatás eredményei is megerősítenek, hogy a profitszerzés szerepel a vállalkozások üzleti modelljében, ugyanakkor az értékteremtés mérőeszköze nem az, hanem a társadalmi hatás. (Petheő, 2009)

A jelen kutatásban megkérdezett szervezetek arra a kérdésre, hogy gazdaságilag fenntarthatók-e vagy sem, nem minden esetben adtak egyértelmű, igen/nem választ. Képviselőik ezt a kérdést sokkal összetettebbnek, kifejtésre érdemesnek találták. A gazdasági fenntarthatóságot minden egyes interjú érintette, és a szövegek szabad kódolási folyamata során számos (2254 kódolt szövegrészből 140) megállapítás került ebbe a kategóriába. Fontos volt tisztán látni az interjúk során, hogy mit értünk fenntarthatóság alatt, vajon *„azt értjük, hogy jelen pillanatban a balance oké, vagy azt értjük alatta, hogy van egy 5–10 éves garancia arra, hogy működőképesek vagyunk, és addig még majd gondolkodunk azon, hogy mit vonjunk be?”* (4. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Amikor a fogalom tisztázására volt szükség, az interjúalanyok megállapították, hogy nagyon bizonytalan a környezet, amelyben a fenntarthatóságot biztosítani kell: az állami támogatások változnak, a költségek növekednek, az adományozói hajlandóság alacsony és kevés a pályázati forrás lehetősége.

A megkérdezett szervezetek képviselői a kérdést, hogy *fenntartható-e ez a vállalkozás?* volt, hogy ingerülten fogadták, mert van egy olyan vélemény, hogy a szervezetek, amelyek szinte megoldhatatlannak tűnő társadalmi kihívásra keresnek választ, vagy nem működésük fenntarthatósága a legnagyobb kérdés, azt vallják, hogy soha nem lesznek gazdaságilag fenntarthatók, és véleményük szerint ez nem is a feladat. *„És annyira elegendő volt már abból, hogy mindig bizonygassam, hogy nekünk miért nem áll meg az üzleti modell.”* (4. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Ha ez társadalmi vállalkozás, akkor ebben mi az üzlet? És akkor azt szoktam elmagyarázni, hogy egyrészt nekünk valamilyen értelemben ezzel mi a nem növekedést is szimuláljuk, vagy hogy a gyakorlatban mutatjuk, hogy pontosan elég annyi, amennyi ahhoz szükséges, hogy fennmaradjon, nem kell több, de az viszont mindig legyen meg, és nem szükséges hülyére hizlalni a projektet, mert egyrészt túlnő azon, amit képes fenntartani, mármint olyan értelemben, hogy azért mi nem vagyunk sokan. Voltak olyan pillanatok, amikor olyan drasztikusan lecsökkent az önkénteseknek a száma, hogy az már veszélyeztette a működést.”* (22. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)



26. ábra – Alapítás ideje szerinti megoszlásban a vizsgált szervezetek véleménye saját szervezetük gazdasági fenntarthatóságáról

Összesen 16 interjúalany jellemezte vállalkozását fenntarthatónak: „Azt gondolom egyébként, hogy sínen van. Meg azt is, tehát hogy már elég régen.” (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás). Tíz interjúalany gazdaságilag nem tartotta fenntarthatónak a szervezetét: „Jelen pillanatban még nem. Mert nálunk körülbelül három fontos láb van, és most dolgozunk a negyedik lábon. Az egyik fontos láb az állami típusú normatívák. Az körülbelül olyan 40–45%-a az éves költségvetésnek, az alapítvány így nagyon holdingban van a saját cégével, tavaly léptünk túl, mindig lélektani határ, alapítás, százezer forint. Évente az egymillió forint, az megvolt egy év múlva. Tízmillió forint, 4 év múlva százmillió forint, azt hiszem 10 évesen értük el a százmillió forintot, tavaly túlléptük a hétszázmilliót, éves működés, éves forgalom vagy költségvetés vagy valami ilyesmi. És mi először azt mondtuk, és ezt le is írtuk, volt egy ilyen SRS riportunk, vagy valami ilyen 5 évvel ezelőtt. (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Éppen ezért messze vagyunk még attól, hogy ez fenntartható legyen, tehát nagyon szépen alakul, mondjuk most kezdtünk el egy olyan marketingfejlődést, tudatos marketingépítést vagy brandépítést, amit épp most tegnap küldte a rendszergazda, hogy nem tudom mit csináltatok a Facebookon, de 40%-kal megnőtt a kattintások száma.” (4. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Hát az, hogy nem éri meg. És hogy nem működik egyébként. Nagyon-nagyon ki kell matekozni azt, hogy ez valahogy jó legyen. Nem fenntartható a vállalkozás, nem fenntartható sajnos. Ha nem lennének állami támogatások, akkor nem lenne fenntartható az egész. Általában alappályázatokból tudom ezt egyelőre még

kihozni, aztán lehet, hogy ezen is lehetne még gyógyítani, ez is egy ilyen fejlődési folyamat, hogy különböző lépcsői vannak.” (17. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Négy esetben a kérdés nem volt értelmezhető, mert még nem tart ott a szervezet, hogy ezt megválaszolja – annyira fiatal, vagy más irányból közelít a fenntarthatóság felé. A vizsgáltak között három olyan szervezet volt, amelynél megfogalmazódott a fenntarthatóságnak az a dimenziója, ami nem a hagyományos vállalkozás, piacgazdaság, bevétel és kiadás szempontok mentén szeretné elérni a fenntarthatóságot, hanem a piacgazdaságból kilépve olyan gazdaságot képzel el, amit nem az üzleti lét dominál, ahol a társadalomban megjelenik a kölcsönösség, a hálózatok és az együttműködés. Ezeknél a szervezeteknél kevésbé lényegi kérdés a jogi, vagy intézményi keret. Az erényetikai paradigmában gondolkodó (ld. disszertáció kontextuális keretei részénél) emberekhez hasonlóan olyan emberközpontú gazdaságban hisznek, amelyben a gazdaság célja az emberek boldogulása, a közjó. *„De mi sokkal nyugodtabbak vagyunk akkor, amikor pozitív döntés alapján lesz valaki az ügyfelünk, nem pedig azért, mert rákényszeríti valamilyen rendszer. Ettől lesz igazából valami fenntartható, attól lesz fenntartható, hogy a fejekben meg a szívekben ez máshova kerül, mint az, hogy igen.” (14. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A kérdésre adott válaszok azért is érdekesek, mert amikor a vizsgálat idején általánosságban beszélgettünk a magyarországi társadalmi vállalkozások fenntarthatóságáról, a szervezetek sokkal inkább azt hangsúlyozták, hogy egy ilyen jellegű vállalkozást már jellegéből adódóan sem lehet gazdaságilag fenntartani.

A társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságáról az elemzés főbb megállapításai:

- az alapításkor gazdaságilag fenntartható vállalkozást kell tervezni;
- hosszú távon kell gondolkodni;
- csak az igazi vállalkozás fenntartható;
- az idősebb szervezetek esetében hiányzik a gazdasági fenntarthatóság tervezéséhez szükséges tudás;
- kevés az ígéretes gyakorlat arra, hogy a társadalmi vállalkozások Magyarországon gazdaságilag fenntarthatók;
- nem minden esetben a gazdasági fenntarthatóság a legfontosabb cél;
- az adóterhek csökkentése támogatná a társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságát;
- a társadalmi vállalkozás gazdasági fenntarthatósága összefügg olyan egyéb faktorokkal, mint például önkéntesség, partnerség.

Pogátsa úgy fogalmaz, hogy a gazdasági rend, amely az elmúlt évtizedekben jellemezte a világot, nem folyamatos változáson ment keresztül, hanem gyökeresen változott meg, és nem is hasonlítható a korábbi időszakhoz. Az a változás, ami ezt az időszakot jellemezte nem folytatódhat, ezt a fajta növekedést le kell állítani, meg kell változtatni annak érdekében, hogy ne vezessen összeomláshoz (Pogátsa, 2023).

A gazdaság ilyenfajta változásáról, a globális népességrobbanásról és egyéb válságokról kevés szó esett az interjúkban, de hatásaikra utalnak azok a társadalmi kihívások, amelyekre a társadalmi vállalkozások válaszokat keresnek. Utalásokat találunk a szövegekben arra vonatkozóan, hogy jelenleg milyen a gazdasági helyzet, hogy nehéz Magyarországon vállalkozást vinni, illetve, hogy a jelenlegi gazdasági ökoszisztémában fontosak lesznek azok a lokális társadalmi vállalkozások, amelyek kis méretűek és a gazdasági fenntarthatóságot biztosítani tudják.

Minden interjúalany megfogalmazta, hogy szerinte mit jelent a társadalmi vállalkozás. (Ennek eredménye az 5.1 pontban került bemutatásra). Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy volt három olyan szervezet, amelyik már a definícióalkotáskor hangsúlyozta a társadalmi vállalkozás fenntarthatóságát: „*egy olyan fenntartható vállalkozási forma, ami a pénzügyi érték termelése mellett, társadalmi értéket is szeretne termelni és méri is azt, hogy ezt hogyan tudja megtenni a társadalmi értékének a teremtését.*” (7. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Vagy: „*Azt gondolom egyébként, hogy a társadalmi vállalkozást úgy kell létrehoznunk, hogy anyagilag teljesen egészében tudjon működni. Tehát, hogy ne függjön semmitől.*” (16. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Négy szervezet került a mintába, amely tudatosan, a kezdetektől úgy tervezte a vállalkozást, hogy az gazdaságilag fenntartható legyen és határozottan elkülönüljön azoktól a civil szervezetektől, amelyeknél ez nem szempont. Ezek a szervezetek fenntartható modellt próbáltak kialakítani. „*Ebből indulunk ki, hogy ez egy vállalkozás. Ez egy nagyon-nagyon tudatos döntés volt az elején. És egypárszor el is hangzott velünk szemben a kérdés, hogy hát, ha a ti célotok társadalmi, akkor ti miért vállalkozás vagytok, és miért nem egy alapítvány, vagy egy nonprofit, vagy valami. És mi erre azt mondtuk, hogy pont azt látjuk a világban, hogy akár ezen a területen is, vannak átgondolt jó válaszok, de mivel ezeknek a megvalósításához valamifajta külső forrást vesznek igénybe, egy támogatást, egy pályázatot, egy adományt, egy nem tudom. Ez nem kiszámítható, nem tervezhető, innentől kezdve nem fenntartható a modell.*” (14. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A gazdasági fenntarthatóság hosszú távú gondolkodását elemezve az interjúkban fellelhető az a nézet, hogy azok a szervezetek fenntarthatóbbak, amelyek támogatási rendszerükben nem olyan formára alapoztak (egyszeri adomány, pályázati forrás), amely határozott ideig támogatta

a szervezeteket, hanem már a tervezés fázisában vállalkozási lábat növesztettek. „*Például nekem nagyon fontos, hogy én nem tudnék csak donorokból élni. Tehát ez a beküldöm a fekete lyukba és majd lesz vele valami, azt nem, nekünk fontos a sales, tehát ez úgy is van kialakítva.*” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Az egyik fiatal szervezet kifejezetten azért alapított társadalmi vállalkozást, mert ellentétben a civil szervezetekkel, ezt tartotta hosszú távon gazdaságilag fenntarthatónak Magyarországon. Ezt azzal indokolta, hogy a civil szervezeti források szűkülnek, az Európai Unió forrásai végesek, számára a *charity szemlélet* nem szimpatikus, illetve fontos a függetlenség, és hogy ők maguk *empowerment szerepben* legyenek. Ezt akkor érhetik el, ha forrásaik nem az államtól érkeznek.

Az interjúk nagy részében előkerült annak hiánya, hogy a társadalmi vállalkozásnak, mivel vállalkozás, képesnek kell lennie az üzleti tevékenység tervezésére, indítására, vezetésére, fenntartására és fejlesztésére. Azok a szervezetek, amelyek megalakulásukkor elsősorban arra a társadalmi kihívásra koncentráltak, amelyekre reagálni kívántak, az azzal kapcsolatos tudásokat és szakembereket gyűjtötték be, kevésbé fókuszáltak a gazdasági fenntarthatóságot biztosító tevékenységekre, annak tervezésére. A szervezetek egy része nem is rendelkezik olyan tudásokkal, nincs a hálózatában olyan szakértő, aki gazdasági kérdésekben kompetens lenne. „*Hogy mi az üzemméretünk, és ezeket meg kell tanulni, üzemméret vagy fedezeti pont, tehát hol tanítják a gyógypedagógián a fedezeti pontszámítást?*” (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás). Egyértelmű és határozott tervezés mutatkozott meg az interjúk közel felében arról, hogy milyen mértékben szükséges a bevételeket fenntartani vagy növelni annak érdekében, hogy a tevékenység zavartalanul működjön és a célként meghatározott társadalmi kihívásra a szervezet válaszokat adjon. Amikor egy interjúban elhangzik, hogy „*Eddig nekünk a forrásteremtéssel, lekopogom, nem volt gondunk és tudtunk növekedni és másfél év tartalékkal dolgozunk, ami alá soha nem szeretnénk menni.*” (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) ez pénzügyi tudatosságot mutat. Ezután azonban úgy folytatja az interjúalany, hogy „*Az egyfajta bizonytalanság, hogy nem látok más szervezeteket, és nincs olyan minta, hogy száz éve is, aki ezt tette, ezt követte, és ha így csinálom, akkor rendben lesz és működni fog, hanem kicsit olyan, mint egy szerencsejáték, és nem tudom, hogy meddig lesz meg ez a hátszelünk és mikortól fordul valami, addig ez folyamatos bizonytalanság.*” (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) akkor azt látjuk, hogy még egy ilyen tudatos szervezet számára is fontos lenne a hasonló szervezetektől való tanulás és a társadalmi vállalkozásoknak kedvező ökoszisztéma, ami egyfajta biztonságot nyújtana.

A gazdasági fenntarthatóság kérdéskör felvetette azt is, hogy a társadalmi vállalkozás vezetője, aki kitalálta és megvalósítja a vállalkozást, maga milyen forrásokat investált a

vállalkozás indításába, illetve, hogy milyen jellegű az ő és a vállalkozásában érintett közösség munkája, azaz önkéntes alapon dolgoznak, vagy sem. Határozottan kirajzolódott, hogy a vizsgált társadalmi vállalkozások esetében jelentős társadalmi és önkéntes munka van abban, ahogy a vállalkozás működik. *„A közösség ereje is benne van abban, hogy ez fenntartható.”* (12. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Vannak társadalmi vállalkozók, akik nem kapnak fizetést munkájukért a vállalkozás elején és akkortól látják a vállalkozás fenntarthatóságát biztosítottnak, amikor már ők is fizetést kapnak munkájukért. *„Tehát az a kérdés a társadalmi vállalkozásnál, hogy meddig, tehát az a kérdés, hogy meddig tudsz betolni forrást, munkatársi időt. Tehát nekem kollegákat ki kell fizetni.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Továbbá, hogy az alapításkor nagy valószínűséggel nem áll rendelkezésre az a forrás, ami egy vállalkozás biztos indításához szükséges. *„Tehát ez egy ilyen komplett csomagként jött, és hogy nyilván az, hogy üzletileg fenntartható, az meg azért volt fontos, mert mi a saját megtakarításunkat fektettük bele. Ugye ketten vagyunk alapítók, és mi soha nem nyertünk, nem is kaptunk soha projekt vagy pályázati pénzt, nincs befektetőnk, hanem a saját kis megtakarított pénzünk. Ennek muszáj működnie, pont.”* (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A vállalkozások indításakor és fejlesztésekor a saját forrásból történő finanszírozáson kívül megjelent a NESsT támogatása, az Erste Bank Social Banking programja, a Norvég Civil Alap, a Welux Alapítvány, a Rózsa Sándor Népi Kampánypénz Tékozló Alap, a MOL Gyermekgyógyító Program és egy társadalmi vállalkozásokat támogató osztrák pályázati forrás.

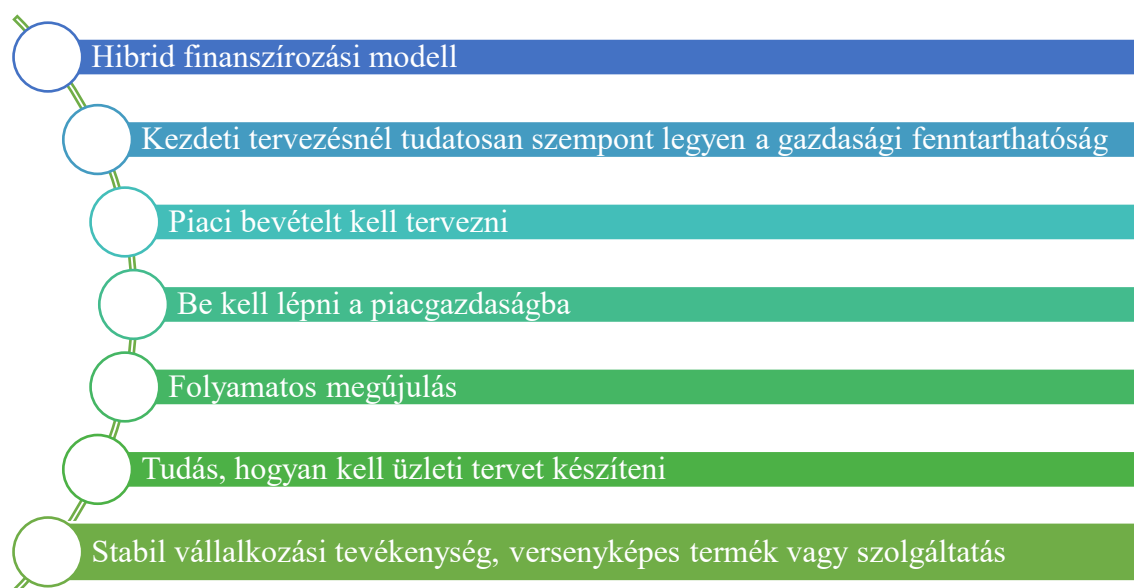
A vizsgált szervezetek megfogalmazták azt az *elvárást*, hogy a kormányzat valamilyen formában értékelje a nehezen megoldható társadalmi kihívásra reagáló tevékenységüket, és ebből adódóan illessék meg őket bizonyos kedvezmények. Úgy érzik, hogy vállalkozásaikat adózási szempontból nem a forprofit vállalkozásokhoz kellene sorolni, nem támogatást kérnek, sokkal inkább a terhek csökkentését. *„Tehát, hogy amellett, hogy megpróbálunk megállni a saját lábunkon és a piacból élünk, tök jó lenne valami pici kis támogatás vagy forrás vagy ilyesmi, amibe, mondjuk azt mondja egy állami szereplő, hogy ebbe ő beleszorgat annyit, hogy nekünk ne egyik napról a másikra kelljen élni, vagy mikor lerohad a kazán, ki tudjuk fizetni, vagy tudjunk versenyképesebb fizetéseket adni vagy ilyesmi.”* (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

„Tehát én szerintem egy ideális világban lenni kéne olyan nagyon kis támogatású, kis összegű, mondjuk társadalmi vállalkozások kipróbálását segítő támogatásoknak, ahol nincs nagy kockázat, de meg lehet nézni. Tehát, ahogy például, mit tudom én, a forprofitoknál is vannak a mikrohitelek, ahol mondjuk max. húszmillió forintért tudsz jelentkezni, túl nagy

kockázat nincs benne, viszont látszik, hogy érdemes vele foglalkozni, érdemes ebbe invesztálni, mert tők jó, mert van rá piac, nem tudom. Ott ki kéne találni, vagy például én most, amiért mi küzdünk, hogy engedjenek be minket a fősodorbéli vállalkozások mellé egy ici-pici előnyben részesítéssel, tehát nem a pályázatoknál, hanem a feltételekben. Tehát nekem ne kelljen megelőlegeznem például a teljes pályázati forrást, hanem ahogy mondjuk egy közhasznú szervezet 50% előleget kaphat. És mondjuk ott is kaphassanak a vállalkozások, vagy ne kelljen fedezetet nyújtani, ahogy egyébként nem kell a többi uniós pályázatnál sem. Szóval, hogy minimális adminisztratív jellegű könnyítésekkel engedjenek be a normál KKV-k számára rendelkezésre álló digitalizáció, fejlesztés, exporttevékenység, tehát egy csomó olyan tevékenység, ami nekünk is legalább olyan fontos lenne, hogy tudjunk fejlődni. Ez nyilván nem a startupoknak jó, hanem ez már inkább a növekedési stabilizálódó. És akkor az lenne szerintem jó, hogyha ezek tényleg ilyen kis LEGO, vagy puzzle szinten egymásra épülve eljuthatnánk egészen oda, hogy aki már nagyon-nagyon jól nem tudom. Az át tudja adni a tapasztalatait és más hasonló vállalkozásoknak a létrehozását segítse. Tehát valami ilyesmi.” (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Összefüggéseket is vizsgált a kutatás, így azt is, hogy a társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságára milyen egyéb területek gyakorolhatnak hatást. Már volt szó a közösség erejéről és az önkéntes tevékenységről, amelyekhez jól illeszkedik a partnerség, az együttműködés. „Tehát mi tudjuk, hogy hogyan kell fenntarthatóvá válni, az egy elég biztos. Tudjuk, hogy honnan akarjuk megszerezni a fenntarthatóságot. Nem a donorokról beszélek, hanem a piacon, most ez a COVID, ez nagyon visszavetette, de azt gondoljuk, hogy szeptembertől megint el fogunk tudni kezdeni saleselni, és egy csomó mindent csinálni. Meg hát ugye, amire most jobban ráfordultunk, ez a partnerségek kiépítése, amiből majd egyszer talán lesz valami.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az interjúkban elmondottak alapján a gazdasági fenntarthatóságot az alábbi tényezők garantálhatják:



27. ábra – A gazdasági fenntarthatóságot garantáló tényezők az interjúalanyok véleménye szerint

A gazdasági fenntarthatóság kérdése természetesen előkerült a szakértőkkel készült interjúkban is. „A jó vállalkozás fenntartható.” (6. sz. interjú, szakértő) Azok a szakértők, akik a társadalmi vállalkozó általi innovációt tekintik a társadalmi vállalkozás legfontosabb elemének, kevésbé helyezik a hangsúlyt a profit maximalizálására és fenntartására, mert az ötlet jelenti számukra a vállalkozást. „Nem mindenhez kell pénz, ami társadalmi vállalkozás” (1. sz. interjú, szakértő)

A kutatás idején a szakértők általánosságban azt gondolták, hogy nehezen fenntartható Magyarországon egy társadalmi vállalkozás, és hogy tervezettnek kell lennie a gazdasági fenntarthatóságnak, gondolkodni kell róla. „Legyen tiszta az elején, hogy üzletileg mitől fenntartható. [...] Nulladik pont, hogy anyagilag fenntartható legyen, talán nem is az elejétől, de egy idő után igen.” (3. sz. interjú, szakértő)

A gazdasági fenntarthatóság záloga a bevétel, ami a szakértők véleménye szerint is sokféle lehet, de „nem feltétlenül üzleti tevékenységből kell jönni a bevételnek”. (2. sz. interjú, szakértő) A szervezet, amelyik olyan társadalmi kihívásra kíván folyamatosan reagálni, ami nem oldódik meg azonnal egyetlen beavatkozással, az nem mondhatja, hogy most éppen nem tudom miből finanszírozni a munkánkat. „Gyorsan és folyamatosan kell bevétel, nem lehetnek olyan időszakok, amikor semmi.” (11. sz. interjú, szakértő)

Amint azt a vállalkozások vezetőivel készült interjúkban láttuk, számos szervezet a szociális szolgáltatás állami normatívájának igénybevételével állami támogatásokra alapoz. Erről a szakértők kevésbé nyilatkoztak pozitívan: „A normatíva nem piaci alapon jön, az egy

támogatás.” (8. sz. interjú, szakértő) *„Függetlenség az államtól anyagilag az fontos.”* (9. sz. interjú, szakértő), egy szakértő megjegyezte, hogy szerinte *„Lehet benne állami támogatás, de ne csak az legyen.”* (3. sz. interjú, szakértő) Vagy például, hogy *„Állam is lehet vevő, nem az a kérdés; hanem hogy milyen alapon jön létre az üzlet.”* (8. sz. interjú, szakértő)

A társadalmi vállalkozások egy része a vállalkozás indításakor valamilyen hitelt, egyszeri támogatást, pályázati forrást vesz igénybe. Ezt a szakértők jó ötletnek tartják, amennyiben ezt az összeget a szervezet gazdasági fenntarthatóságának megalapozására fordítja, és nem arra, hogy fenntartási költségeket finanszírozzon, *„A pályázatok után nem gondolkodnak, hogy lesz beépíthető, fenntartható.”* (8. sz. interjú, szakértő)

Nem vetik el a szakértők befektetők bevonását sem, akár egyéni, akár szervezeti szintekről, *„a befektetői körök érzékenyítése feladat, szektorszintű változás kell”.* (3. sz. interjú, szakértő) A bevétel kapcsán előkerült azok aránya. Már láttuk, hogy a bevételi oldal vegyes, lehet benne állami támogatás, de ne legyen kizárólag az, és lehet támogató, az pedig bizonytalan. Így a vállalkozásból származó bevétel forrásául szolgáltatás vagy termék értékesítése kell szolgáljon. Egy szakértő, aki hátrányos helyzetű térségben támogat társadalmi vállalkozásokat, úgy foglal állást, hogy bevételt teremteni *„a szolgáltatásból könnyebb, mint termékből, mert azt nagyon kevesen vásárolják meg, fizetőképes kereslet kell”.* (11. sz. interjú, szakértő) Egy másik szakértő, aki társadalmi vállalkozások hálózatán dolgozik, erről azt állítja, hogy *„versenyképtelen terméket gyártanak a társadalmi vállalkozások”.* (10. sz. interjú, szakértő) A szakértők véleménye szerint a piaci bevételre kell alapozni egy társadalmi vállalkozást, *„a bevétel nagyobb részének árbevétel kell hogy legyen”.* (5. sz. interjú, szakértő)

A nonprofit-forprofit szervezet kérdése akkor került elő például, amikor elhangzott, hogy *„nonprofitnak nincs stratégiája a fundraisingre”.* (1. sz. interjú, szakértő) A kutatás azt mutatta, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői (elsősorban az *idősebb* szervezetek vezetői) nem tudják, hogyan lehet támogatókat, befektetőket találni. Egy szakértő, aki társadalmi vállalkozások finanszírozását segíti, úgy látja, hogy a kettőségben (társadalmi cél és vállalkozás), a vállalkozásként való működés, a gazdasági fenntarthatóság tervezése és megvalósítása a kihívás a szervezetek számára, *„azért beszélünk sokat a fenntarthatóságról, az üzleti lábról, mert az megoldatlan, a társadalmi kihívás rész rendben van.* (8. sz. interjú, szakértő)

A szakértők alapvetően egy olyan struktúra kidolgozására alapozzák a társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságát, amely szerint *„Szolgáltatás, termék eladásra érdemes építeni.”* (9. sz. interjú, szakértő), *„Jó termék legyen, az fontos, a vásárló azért vegye meg, mert jó a termék, az egy hozzáadott érték, hogy társadalmi vállalkozás.”* (10. sz. interjú,

szakértő), „*Hibrid modellek rendben vannak, de a klasszikus modell az igazi vállalkozás.*” (8. sz. interjú, szakértő)

5.4.1 A társadalmi vállalkozások bevételi forrásaival kapcsolatos kutatási eredmények

Az ESEM magyarországi jelentése 2021–2022 időszakra megállapítja, hogy a vállalkozások (47 magyar társadalmi vállalkozás került a mintába) bevételének átlagosan 47,5%-a származik értékesítésből, és szinte minden válaszadónak van más jellegű bevétele is. A legtöbb válaszadó által említett bevételi forrás a fogyasztóktól és cégektől származó árbevétel, és ezt követik a magánszemélyektől érkező adományok. Kevesebb bevétele van a szervezeteknek pályázatokból, céges adományokból. A közszféra számára való értékesítésből származó bevétel kevés. A társadalmi vállalkozások egymással nagyon kis arányban kereskednek. Jelentős számban említettek a megkérdezett szervezetek az önkéntességből és a probono szolgáltatásokból származó hasznót (Varga et. al., 2022).

A jelen kutatásban megkérdezett 30 szervezet az alábbi bevételi forrásokról számolt be:

- piaci bevétel:
 - értékesítés;
 - szolgáltatás nyújtás, tudás, know-how értékesítése;
- nem piaci bevétel:
 - állami támogatás;
 - pályázati forrás;
 - egyéni és céges támogatás;
 - társadalmi vállalkozás indítására, fejlesztésére irányuló célzott támogatás.

A közszférával való együttműködésből származó bevétel egyetlen esetben jelent meg az interjúkban, az is egy jövőbeli terv említésekor: „*És akkor utána ezt lehet továbbfejleszteni, hogy az önkormányzatokkal, akikkel most már együtt dolgozom, nyilván akkor most már kérjük tőlük is, mint megbízási szerződéssel vállalom el mondjuk vásároknak a szervezetését, és akkor ebből lehet sok mindent finanszírozni.*” (17. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A korábban már említett EMES 2021–2022 évi felmérése a bevételek két nagy csoportját az alábbiak szerint különbözteti meg: piaci bevételek (termék eladása és szolgáltatás nyújtása), nem piaci bevételek (pályázatok, alapítványi támogatások, önkéntesség, adományok). Az interjúkban is megjelent a bevételek ezirányú megkülönböztetése, hiszen a társadalmi vállalkozás egyik jellemzője, hogy van piaci bevétele, és az meghaladja nem piaci bevételek

nagyságát. A kérdéskör ilyen szempontú elemzése kiemelten fontos volt azért is, hogy a szociális szolgáltatásokat és a társadalmi vállalkozásokat elkülönítsük egymástól, hiszen a hagyományos szociális szolgáltatást nyújtó szervezetek esetében nem elvárás a legalább 50% fölötti piaci bevétel. *„Amire nagyon büszke vagyok, hogy amikor indultunk, most nem fogok emlékezni egész konkrétan, de nem tudom, ilyen fifti-fifti volt, tehát ilyen 47–53 mondjuk a bértámogatás dotációja, meg az üzleti bevétel. Most körülbelül 17–83 az arány. Ugye a pályázat nem nagyon van a vállalkozásban, az nálunk csak akkor van, tehát az infrastruktúra beruházás nem a napi működés, a napi működéshez nem veszünk igénybe pályázatot, és a bértámogatásnak az összege, ez a rehabilitáció körülbelül ilyen 17 és 20% körül van, és az összes többi az az üzleti bevételünk.”* (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Ezek változó összegek. Változó összeg, a tavalyi évünk szinte forintra, nem tudom, hogy sikerült így, de millió forintra, akkor így mondom, millió forintra nagyjából azonos. Tehát ilyen 50–55 millió forint körül van, azt hiszem, az egyik is, a másik is. [...] Tehát most 50–50%. De volt olyan évünk, amikor a vállalkozás volt 70, és amikor jól ment a vendégház, akkor a vállalkozás volt 70, és az egyéb bevételek, pályázatok, normatíva, egyebek voltak a 30.”* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Hát igen, de mi ezt tényleg tudatosan csináljuk így, illetve a többi vállalkozásban is, ahol dolgozom, ott jellemzően most már túlsúlyban vannak az értékesítésből származó bevételek.”* (15. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A szociális szolgáltatások által bevételnek tekintett állami normatívára az interjúalanyok úgy tekintenek, mint egyfajta függőségi viszonyt indukáló forrásra, amelyben az állami elvárások a meghatározók. A szervezetek úgy látják, hogy amennyiben ez a forrás kevesebb, mint 50%, valamennyi állami feladat-átvállalás és a szolgáltatás nyújtása alapvető elvárás ugyan, de egyfajta függetlenséget mégis elérhetnek a szervezetek. Az interjúalanyok egyszerűen másként tekintenek azokra a szervezetekre, amelyek önálló gazdálkodást folytatva képesek önmagukat fenntartani és társadalmi kihívásukat szolgálni. *„Tehát én azt gondolom igazából, hogy én vállalkozási alapon gondolom el a társadalmi vállalkozást is. Tehát, hogy az önállóan, és hogy nem szabad, hogy függjön állami kvótától, meg fejkvótától, meg nem tudom micsodáktól, meg pártoktól, meg különféle intézményi izétől, saját magát kell tudnia eltartania.”* (16. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Szinte minden, a mintába került vállalkozás hibrid finanszírozási modellben működik. Nem volt szervezet, amelyik bevételi forrásként egyetlen csatornát nevezett volna meg. Számos esetben előfordult, hogy cégformából is több volt annak megfelelően, hogy milyen bevételi forrást vett igénybe a szervezet. Például alapítványi formában fogadta az adományokat, és nonprofit kft. formában értékesített a piacon. *„De, hogy nekünk hibrid a finanszírozási*

modellünk, tehát nekünk van a piacról is bevételünk és van egy alapítványunk is és azon keresztül meg jönnek a donoroktól pénzek.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Ez a fajta hibrid, több oldalról érkező finanszírozás akár biztonságot is nyújthat a szervezetek számára, hiszen amennyiben az egyik forrás kevesebb bevételt termel, a másik forrásra még lehet támaszkodni. *„Igazából egy ilyen nagyon diverzifikált bevételi, ugye, hogy nem lehet egy lábon állni ebben, hanem tényleg szinte minden lehetséges. Külföldi pályázatok, hazai pályázatok, céges pályázatok, mondjuk egy dolog, ami nincs benne az életünkben. Nincs benne az életünkben az állami támogatás és az állami pályázatok. Tehát így ezt hoztunk egy stratégiai döntést erről, és enélkül oldjuk meg.”* (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Van pénzügyi bevételünk is valamennyi, tehát pénz is van. Vannak pályázatok, amiből pénzt kapunk vagy másfajta támogatást, tehát másfajta erőforrást, tehát hogy így diverzifikáljuk az erőforrásokat.”* (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Piaci bevétel: értékesítésből származó bevétel

Minthogy a vizsgált szervezetek piaci bevételi forrásai értékesítésből adódnak, érdemes elemezni, hogy vajon milyen vállalkozási tevékenységet folytatnak. A piaci bevételeknek két nagy területe van: a termékek értékesítése és a szolgáltatások nyújtása.

- Értékesítés (★gyártással egybekötött)
 - ★Élelmiszer
 - ★Zöldség
 - ★Kerámiatárgyak
 - ★Textil-, papír termékek
 - Segédeszköz

A társadalmi vállalkozások jelentős része valamilyen terméket, legyen az étel, ital, lekvár, sajt, kerámia, textiltermék stb. állít elő, és azt értékesíti. Ezeket a termékeket nagyrészt megváltozott munkaképességű személyek, hátrányos helyzetben élő emberek gyártják akkreditált foglalkoztatás, fejlesztő foglalkoztatás keretén belül. A termékek minősége, használhatósága, esztétikuma nagyon fontos, hiszen az értékesítés nem függhet attól, hogy ki, hol gyártotta, az a cél, hogy értékesíthető legyen. *„Igazából azt látom, hogy az a fontos, hogy jó termékek legyenek, megfelelően versenyképesek legyenek. [...] A terméknek olyan jónak kell lennie, hogy a vásárló megvegye, és akkor az egy hozzáadott érték, hogy akkor ezzel még egyébként támogat*

egy társadalmi célt is, de önmagában csak az, hogy mi megváltozott munkaképességűekkel foglalkozunk, az nem érdekli igazából a vásárlókat.” (15. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Piaci bevétel: szolgáltatás nyújtásából származó bevétel

- Szolgáltatások
 - Vendéglátás
 - Egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása
 - Informatika
 - Nyaralás, tábor szervezése
 - Munkaerő-közvetítés
 - Játszóház
 - Programszervezés
 - Védjegyhasználati díj
 - Helyszín bérbeadása
 - Tréningek, továbbképzések, attitűd formáló tréningek
 - Csapatépítés
 - Sportfoglalkozások tartása

Az értékesítésből származó bevételek közül a vendéglátásból származók: ételek, italok, édesség értékesítése hektikus, nem lehet biztosan kalkulálni vele, erős hatással van rá a gazdasági helyzet, a válság, a piaci helyzet. *„Tehát olyan, mint a Balatonon a lángos, hogy október-november-decemberben teremjük meg azt a pénzt, amivel ki kéne húzni következő szeptemberig. Úgyhogy a nyár az full holt szezon.” (10. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„Mindig azt szoktam mondani, itt is azt mondom [...] hogy nekem a legnagyobb segítség a munka. Adjatok nekem rendezvényeket, és akkor megállunk a lábunkon.” (11. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A szolgáltatások nyújtásából származó bevételek közül a tervezhető *Teremhasználati díj, helyiség bérbeadása* – egy interjúban szerepelt. Jó bevételi lehetőséget jelent, amennyiben a szervezet ismert a környéken, jól tudja hirdetni a lehetőséget, jó infrastrukturális adottságokkal rendelkezik. Ugyanakkor: *„Most az elsődleges az, hogy a helynek a bérbeadásából jönnek a bevételek, tehát, hogy jön, mit tudom én valaki, hogy ő akarna csinálni egy képzést, és akkor ő kibérli a helyet. És ebből remekül és nagyjából tervezhető mértékben vannak bevételeink, viszont mivel csak egy helyiségünk van, addig, amíg ez a funkció dominál, addig háttérbe szorul a társadalmi része.” (22. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A továbbképzés, tudásátadás utal arra a bevételi forrásra, hogy a szervezetek értékesíthetik tudásukat, továbbadják azt a know-how-t, amit kidolgoztak, és ígéretes, adaptálható gyakorlatnak tartanak. „Egy jó ideje dolgozunk azon is a kollégákkal, hogy tudnánk pénzzé tenni vagy valami bevételt teremteni abból a tudásból, abból a módszertani tudásból, ami nálunk van. Az oktatási részen elindultunk ezzel és vannak innen bevételeink, van ugye egy online, igen egy online akadémiánk, amire iratkoznak föl, és akkor itt a kollegák a feladatmegoldásokat nézik és tartják a kapcsolatot velük, ugye ez is fizető, illetve most jutunk el odáig, hogy [...] ilyen módszertani füzetet fogunk most ebben a tanévben kiadni, amiből szintén bevételt remélünk.” (3. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A 30 megkérdezett szervezetből 4 esetében merült fel, hogy van olyan az évek során összegyűlt speciális tudása, amit akár forrásteremtés céljából tovább lehetne adni. Az egyik esetben a szervezet tréningek tartását tervezi és mentorálna további szervezeteket, amelyek társadalmi vállalkozást szeretnének működtetni. A többi esetében a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokkal való hatékony munka, a kialakított módszer, a tudás megosztása lehet piacképes. *„Az egész eladható, másrészt ez a társadalmi missziónak a része valahol, hogy nyíljanak hasonló helyek vagy ilyen egyfajta hálózatos hatás, vagy ilyesmi.” (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„...van még keresnivalónk. És ez is egy vállalkozás, hogy ilyen szolgáltatás is, azt látjuk, hogy a terméktermelés az oké, rendben van, de ha ugyanazt eladjuk, a csinálását is.” (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

Nem piaci bevétel – állami támogatás, normatíva

Az interjúalanyok az alábbiakkal jellemezték az állami támogatásokból származó bevételeket:

- függőség,
- rövid távon biztos bevétel,
- hosszú távon bizonytalan,
- fenntartófüggő.

Az állami támogatás azoknál a szervezeteknél releváns, amelyek valamilyen szociális vagy oktatási szolgáltatást nyújtanak, amivel állami feladatot vállalnak át, és ezért állami támogatásban (is) részesülnek. A vizsgált szervezeteknél megjelent szolgáltatások: lakhatás fogyatékossgal élő személyek és/vagy pszichiátriai beteg emberek részére, nappali ellátás, fejlesztő foglalkoztatás, akkreditált foglalkoztatás, támogató szolgálat, hátrányos helyzetű tanulók oktatása. A vizsgált 30 szervezetből 9 szervezet vesz igénybe állami támogatást.

Azok a szervezetek, amelyek elsősorban szociális szolgáltatásként működnek, sokféle szolgáltatást nyújtanak, és az évek során folyamatosan alkalmazkodtak az aktuális támogatási környezethez. Ezeknek a szervezeteknek a bevételei elsősorban az állami támogatásokból származnak, és bevételeik csupán 10–15%-a eredeti piaci bevételből.

Az állami támogatást a szervezetek függő viszonyának élik meg, aminek nem örülnek, de mivel rövid távon stabil bevételnek számít, azok a szervezetek, amelyek alapvetően nem társadalmi vállalkozásként, hanem szociális szolgáltatóként alakultak, nem tudnak eltekinteni attól, hogy állami támogatás nélkül működjenek. Fontos megjegyezni, hogy a kutatásban részt vett szervezetek jelentős részének bevételi forrásait a COVID pandémia időszaka nagymértékben befolyásolta. *„Tehát én most azt gondolom, hogy sokkal jobb nem társadalmi vállalkozónak lenni, hanem állami normatívából élni.”* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A politikai akaratok jellegéből adódó állami támogatások fenntartó szerinti megoszlását, a változó támogatási rendszereket a szervezetek hosszú távon bizonytalannak érzik. *„Nem lehet arra hagyatkozni, hogy az állam. Csomó olyan fogyatékosügyi program van, amibe az állam az elején befektet valamennyi pénzt, és amikor a fenntartási szakaszba kerül, akkor addigra kivonul mindenki, és akkor ott állnak, hogy eddig csináltuk.”* (1. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Nem piaci bevétel – pályázati források

Az interjúalanyok a pályázati forrásból származó bevételeket az alábbiakkal jellemezték:

- bizonytalan;
- jelentős energiabefektetés;
- fontos erőforrásokat von el;
- függőséget jelenthet;
- benne van az induló tőke lehetősége;
- fejlesztés, eszközbeszerzés, infrastruktúra beruházás forrása lehet.

Agárdi és Török írásában azt állítja, hogy a pályázatok fontos forrást jelentenek a társadalmi vállalkozások számára, az üzleti bevételek önmagukban nem elegendőek a tevékenység finanszírozásához (Agárdi & Török, 2020). A vizsgált szervezetek esetében nagyon változó, hogy milyen mértékben pályáznak. Volt, amelyik folyamatosan pályázik kisebb és nagyobb forrásokra, és olyan is, amely még soha nem pályázott és nem is áll szándékában.

A társadalmi vállalkozások vezetőivel készült interjúkban a nem-piaci bevételek közül a legtöbb szó a pályázati forrásokról esett. Általános, hogy a szervezetek képviselői azokat bizonytalannak tartják, tudják, hogy hosszú távon nem alapozhatnak pályázati bevételekre. Van olyan szervezet, amelyik a fenntarthatóságát nem pályázati forrásból kívánja garantálni, ugyanakkor fejlesztésekre, eszközbeszerzéshez használja ezeket a forrásokat. „*Erre azért van szükség, és ez egy fontos pontja a dolognak, mert bár mi egy eredményes kezdő társadalmi vállalkozásnak számítunk, de még nem vagyunk fenntarthatóak, és nekem mint alapítónak mérlegelnem kellett, hogy akkor most mi legyen. Merthogy fejlesztenünk kell, digitalizálódunk kell [...], és most gyakorlatilag, ami profitot termelünk, azt így el is tudnánk szólni az egészet a fejlesztésre. És akkor ott voltam, hogy most pályázatokra instabilizáljuk magunkat, vagy pedig egy fix dolgot keresek, de mi lesz az a fix dolog, hogy fogom azt megtalálni, miből lehet ez az egész finanszírozható?*” (18. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „*Hát én azt gondolom, hogy nem akartam csak így, pályázatokból élni, mert az nagyon nagy függés; szóval, hogy itt van egy önkormányzat, aki megszavazza nekünk a működési támogatást, de ha leváltják és a következőnek már nem annyira szimpatikus vagy, megszűnik az a pályázati forrás. Szerintem annyira bizonytalan ez a pályázati légkör, akkor is ilyen bebetonozott ilyen uniós izé. Abból is láttam sok kollegát, akiknek így éppen nem úgy alakult, vagy éppen volt valami koncepcióváltás és már nem volt az a pályázat. Én nekem az már nagyon bizonytalannak tűnt, hogy csak abból.*” (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „*Most éppen egy ilyen óriási krízis volt az elmúlt néhány hónapban, mert nem kaptunk meg pályázatokat, amikre jelentkeztünk, és egyáltalán nincsen pályázati forrásunk, hogy most kezdtük el igazán a piaci bevételeket építeni.*” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A bizonytalanság mellett a jelentős *energiabefektetés* szempontjai is megjelentek az interjúkban. A pályázati források említésekor minden esetben szóba került a pályázatok megírásának, lebonyolításának, elszámolásának, dokumentálásának időigényes, szakmai hozzáértést igénylő körülménye. Számos esetben nem áll rendelkezésre csak pályázatokért felelős kolléga, és így további feladat hárul a vállalkozás vezetőjére. „*Az úgy jó, de azt is csak akkor, hogyha adott az a körülmény, hogy az a valaki, tehát, hogyha megvan a megfelelő menedzsment a pályázatnak a lebonyolításához, akkor igen, merthogy máskülönben a valós társadalmi céloktól elveszi az embert, hogy azzal foglalkozik, hogy papírozik, és akkor ott áll a gyerek, hogy jönne közösségi szolgálatra, én meg hiánypótlak, tehát ez egy hülyeség, szerintem.*” (22. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A fenti mondatok olyan interjúalanytól származnak, aki a szakmája szerint projektmenedzser is, pályázatiíró is, ezért a forrásteremtésnek ezt az elemét könnyebben képes teljesíteni.

A pályázatos időszak bizonyosan erőforrásokat von el a társadalmi vállalkozásoktól, és látszik az interjúkból, hogy nem minden esetben „éri meg” ehhez a bevételi forráshoz nyúlni. A társadalmi vállalkozások abban az értelemben, mint a forprofit vállalkozások, nem rendelkeznek humán erőforrás-ellátottsággal, menedzsmenttel, nincs külön személy, aki felel a pályázatokért. *„És akkor még a pályázatokról annyit, hogy megígértem a kollégáknak, hogy a következő legalább három évben nagy pályázatot nem írunk.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Nagyon-nagyon sok energiát kell fordítani arra, hogy bevételeket generáljunk, tehát hogy a folyamatos kommunikáció az adományokért, az nagyon-nagyon fontos. Én pályázni azt mondom, hogy nekünk nem szabad. 2017-ben pályáztunk egy ilyen nagy nemzetközi, azt hiszem, hogy EFOP-os pályázatra is. Mindig nem bírtuk kinyögni, merthogy ahhoz olyan infrastruktúra kell, az emberi, tehát a menedzsment erőforrások. És akkor azt azóta is szívjuk, meg az, hogy nekünk igazából nincsenek olyan releváns pályázatok az én olvasatomban.* (22. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Nem éri meg. Ezt az energiát, mondjuk, ha én ugye civil szervezettel dolgozom itt a pályázatokban is, ha mondjuk erőforrás szervezésre fordítanám, lehet, hogy tovább jutnék.”* (26. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A fejlesztéseken kívül a pályázati forrásokra induló tőkeként is tekintenek a szervezetek. Beindítja a vállalkozást, ugyanakkor annak gazdasági fenntarthatóságát még a pályázati forrás biztosításának ideje alatt át kell gondolni és meg kell valósítani, hogy aztán tovább lehessen működtetni a vállalkozást. *„Az első időszakban a pályázatból lehetőséget kaptunk, így jött a dolog. Na most, ennek a csapdáját én azért elég hamar felismertem, hogy úgy növekedni egy szervezetnek, hogy a pályázatokra építész kizárólag, az egy nagyon veszélyes terep.”* (3. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„... mert ugye azért arról van szó, hogy a társadalmi vállalkozások, mint ahogy minden vállalkozás is, bebuknak. Sőt nagyon magas arányban buknek be. Az egy másik kérdés, hogy ha már valaki el tudott Magyarországon indítani egy társadalmi vállalkozást, mert valahonnan szerzett egy pályázatot, vagy valakit, aki őt fizette, akkor a következő pályázatból viszi tovább ezt a társadalmi vállalkozást és soha nem bukik be?”* (30. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A pályázati forrásokhoz való hozzáférést az interjúk alapján két dolog befolyásolja. Az egyik, hogy a pályázat kiírási feltételének milyen szervezet felel meg. Mivel a társadalmi vállalkozások nem képeznek jól meghatározott szervezeti kört, jelenleg a pályázói kör jogilag nem ellenőrizhető. A másik, hogy vannak olyan társadalmi vállalkozások, amelyeknek egyáltalán nincs jogi szervezeti kerete, így ők ezt a forrást nem tekintik lehetőségnek.

Nem piaci bevétel – egyéni és céges támogatások

Adományok érkezhettek a társadalmi vállalkozásokhoz egyéni és céges, azaz vállalati támogatóktól egyaránt. Kérdés, miként alakul ki egy stabil egyéni és/vagy szervezeti támogatói kör, mi az, ami elkötelezetté tesz valakit, vagy valakiket egy szervezet folyamatos, hosszú távú támogatására. Egy alapítvány vezetője, aki hátrányos helyzetű csoportokat támogat, azt mondta, hogy *„Ha nem aludtál egyetlen éjszakát sem az utcán, nem tudod, milyen az. Ezért nem finanszírozunk olyan szervezeteket, ahol nincsenek olyan emberek, akiknek megélt tapasztalataik vannak az irodákban és a vezető pozíciókban.”* (Neha)⁷⁹ Ez egyfajta részvételt, bevonódást, megélést jelent, amit a finanszírozó talán látni szeretne a társadalmi vállalkozások mögött.

A vizsgált társadalmi vállalkozások között 3 olyan szervezet volt, amely egyértelműen céges támogatásra támaszkodik, és jelentős az egy százalékokból származó bevétele, továbbá egyéni donorok hálózatát igyekszik kialakítani. *„Egyelőre évről évre növekedtek az adományaink, és az látszik más példák alapján, hogy ez, ha a növekedés mértéke nem is, de maga az, hogy ekkora büdzséből gazdálkodjunk, mondjuk idén 60 millió forint körül lesznek a kiadásaink, ilyen ekkora szervezetek vannak Magyarországon. Még ha növekszünk mondjuk 100 millióra, az is fenntarthatónak kellene, hogy legyen. A kérdés az az, hogy mennyi munkával tudjuk céges és magánadományokat összehozni, nagyon kevés olyan rendszeres adományozónk van, aki szerződés szerint, aki azt mondja, hogy négy éven át támogatlak titeket.”* (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Nem piaci bevétel – kifejezetten a társadalmi vállalkozás indítására, fejlesztésére irányuló támogatás

A gazdasági fenntarthatóság kérdéskörénél került szóba, hogy vannak olyan társadalmi vállalkozások, amelyek az induláskor a szervezeteknek kínált, számukra nagyon kedvező feltételeket és azokat kiegészítő nem pénzbeli támogatást nyújtó hitelt vesznek fel. Egyetlen olyan interjúalany volt, akinek támogatója azzal a céllal támogatná a vállalkozást, hogy megerősítse annak piaci bevételt generáló tevékenységét. *„Aztán utána lett egy másik támogatónk, aki azt mondta, hogy akkor támogat, akkor ad nekünk pénzt, hogyha azt arra*

⁷⁹ „If you haven't slept a single night on the street, you don't know what it is like. Therefore, we don't fund organizations without people who have lived experiences in the offices and leading positions.” Neha (Europe) – CEO of a foundation serving vulnerable communities. (Ashoka et al., 2022)

fordítjuk, ez még mindig nem történt meg három éve, hogy mi saját lábunk, szóval kidolgozunk egy lábat, amit szeretnénk, és abban ő majd segít, de legyen egy lábunk, amivel így, amit így elindítunk.” (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

5.5 A kutatás eredményei a társadalmi vállalkozások evolúciójára vonatkozóan

A társadalmi vállalkozások szervezeti evolúcióját bemutatják a vállalkozások vezető által elmondott kezdetek, a változások, az aktuális kihívások és a jövőbeli tervek alakulása.

A szervezeti fejlődéssel kapcsolatos vizsgálatok két irányra hívják fel a figyelmet, amennyiben a szervezeti evolúció *külső húzóerőnek* – elsősorban a versenykörnyezet által meghatározottnak – vagy *belső tolóerőnek* – elsősorban maguk a szervezetek által alakítottak – tekinthető (Abatecola, 2014). A jelen vizsgálat mindkét irányt igazolva látja. Egyfelől a társadalmi vállalkozások fejlődése történhet valamiféle külső kényszer hatására, hiszen az erősödő és szaporodó társadalmi kihívások generálhatják társadalmi vállalkozások létrejöttét, fejlődését és/vagy elterjedését. Másfelől a társadalmi vállalkozó személye katalizátorként működve belülről sarkallhatja folyamatos fejlődésre a szervezetet és/vagy a területet, amelyen működik.

A szervezetek evolúcióját vizsgálva kutatóként egyfajta változásra, növekedésre, fejlődésre gondolunk, ami előrevisz, kiterjeszt, továbbad, valamilyen formában hatással van kihívásokra, amelyekre keresi a válaszokat. Találunk a növekedésre példákat, ugyanakkor megjelenik az a figyelemreméltó törekvés is, hogy a nemnövekedés is lehet cél. *„Szóval most pont ez az év ez arról szól, hogy inkább kevesebb legyen, és az, ami nekünk fontos.” (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„Igen, tehát a növekedésre válaszolok először, mert az könnyebb. Szóval mi nem szeretnénk növekedni. Mi azt szeretnénk, tehát mi úgy képzeljük el a növekedést, hogy hasonló szervezetek kezdenek el máshol működni, vagy igazából mi a hatásunkat abban tudnánk tetten érni, mondjuk így, mert nem is mérni, mert arról nincs szó, de hogy így tetten érni, hogy tudunk-e másokat inspirálni arra, amit mi csinálunk.” (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

5.5.1 A vizsgált társadalmi vállalkozások alapítása, a kezdetek

A szervezetek alapításával kapcsolatban vizsgálni szükséges az alapítás körülményeit, a rendelkezésre álló forrásokat és kompetenciákat, valamint azt, hogy vajon társadalmi célt és hatást, vagy az üzleti tevékenységet és a bevételi forrásokat határozták-e meg előbb.

Az interjúk alapján a szervezetek alapításánál – alapítás idejétől függetlenül – az indítókulcsok az alábbiak voltak:

- szakmai érdeklődés,
- egyéni élettörténet,
- egyéni igény egy kihívás megoldására,
- közösségi igény egy kihívás megoldására,
- működő vállalkozás „erényetika alapú” átgondolása (bár ezt a fogalmat, nem ebben a formában használták az interjúalanyok).

A szervezetek alapításával kapcsolatban az első kérdés az volt, hogy vajon mi volt előbb: a társadalmi kihívás, amelyre a szervezetek, személyek vagy baráti társaságok megoldást kerestek, vagy a vállalkozás ötlete, amiből valószínűsíthetően profitot lehet elérni és azt nemesebb célra felhasználni, esetleg egyszerre mind a kettő. Az okok nem különíthetők el igazán. Azoknál a szervezeknél, amelyek szociális szolgáltatást nyújtanak, egyértelmű volt, hogy a társadalmi kihívás volt előbb, majd az idő előrehaladtával láthatóvá vált, hogy a kezdeményezés állami normatívából, vagy az első megnyert pályázati forrásokból gazdaságilag nem fenntartható, és ezért indultak el olyan irányba, amelyben a vállalkozás működtetésével forrást lehet teremteni. Ezek a szervezetek számos esetben egyre több szociális szolgáltatást is alapítottak, ami növelte ugyan az állami normatívát, ugyanakkor nem biztos, hogy nyereséget hozott, hiszen a vállalt szolgáltatás biztosítása forrásigényes volt és akár veszteséget is okozott. Az interjúk azt mutatták, hogy ezek a szociális szolgáltatások nem igazán találtak később megnyugtató gazdasági, vállalkozási forrást nyújtó tevékenységre. Piaci bevételük az összbevételük 10–15%-a, amivel kiegészítik az állami normatívából és a rendszertelen pályázati forrásokból bejövő bevételeket. *„A problémára próbáltam valami megoldást találni, hogy ide kéne valami.”* (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) *„Én abból tudok kiindulni, hogy az embereknek ötleteik vannak. Szerintem legelőször probléma van, bármi, sokfajta lehet, például nem szedik össze a kutyakakit önmaguk után. Egyszer csak eszedbe jut, hogy ennek biztos van valami megoldása.”* (1. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Egyetlen olyan szervezet volt a vizsgálati mintában, amelyik előbb indított el egy vállalkozást és csak később döntött úgy, hogy a profitját visszaforgatja egy társadalmi kihívás „megoldására”. *„Hát, a vállalkozás megvolt akkor, amikor még nem volt meg ez a későbbi cél, de nem erre a célra jött létre. Tehát nem ezt akartuk, aztán kitaláltuk a célt, de nem azért, merthogy az illik a vállalkozáshoz, hanem azért, mert ezt így helyénvalónak éreztük, vagy szükségszerűnek éreztük azt a tevékenységet, amit elkezdtünk.”* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Ez nem ugyanaz, mint amikor egy szervezet már az elején tudja, hogy lesz egy társadalmi lába is, de az üzleti részt alakítja ki először. *„Nem, először az üzleti része jött. Tehát először az üzleti része jött, és nem volt akkor még szó ilyen dolgokról, csak utána folyamatosan jöttem ugye arra rá, hogy még erre is milyen jó lenne, ha működne és szükség lenne rá és akkor lehet, de először mindenféleképpen az üzleti lábat próbáltam kialakítani.”* (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Általában a fiatalabb, tudatosan társadalmi vállalkozásként alapított szervezetekre jellemző a mintában, hogy a tervezés, alapítás fázisában a szervezet mindkét lényegi elemét párhuzamosan fejlesztették. *„Én igazából nem tudom, tehát hogy mind a kettő volt egyszerre. Tehát ez egy ilyen komplett csomagként jött, és hogy nyilván az, hogy üzletileg fenntartható, az meg azért volt fontos, mert mi a saját megtakarításunkat fektettük bele. [...] Igazából én azt mondom, hogy nem tudom azt mondani, hogy a tyúk vagy a tojás volt előbb, hanem ez így egyszerre született, és az egyik a másik nélkül nem működik.”* (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A nagyfokú bizonytalanság elsősorban a fiatal és valamennyi felnőtt szervezetet jellemezte az induláskor. Ez abból fakad, hogy ez a működési forma nem kellően megfogalmazott, nincsen rá elegendő gyakorlati példa. *„Alapvetően azt gondolom, hogyha nem is ilyen sikerként fogalmaznám meg, de amúgy különben majdnem, akkor azt is gondolom, hogy nehéz beindítani egy ilyen típusú vállalkozást a szó nem vállalkozás értelmében.”* (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A bizonytalanság már az első lépéseknél, a szervezeti keret meghatározásánál jelen van. Legyen-e nonprofit szervezet, annak előnyeivel és hátrányaival, vagy vállalkozás, de akkor hogyan mutatjuk meg, hogy mi nem a profitszerzést tűzzük zászlónkra, hanem elkötelezettek vagyunk egy társadalmi cél támogatására. Azok a szervezetek, amelyekben a szolgáltatás volt erősebb, nonprofit szervezetként identifikálták magukat, és alapítványi, egyesületi formában gondolkodtak. Azok a szervezetek, amelyek a vállalkozási tevékenységet kívánták mutatni és erősen gazdasági társaságként, vállalkozásként identifikálni önmagukat, kft., bt. alapításával indítottak. És természetesen az is megfogalmazódott, nem biztos, hogy egyetlen szervezeti keret lesz a megoldás. Jelenleg is vannak olyan társadalmi vállalkozások, amelyek egyszerre több

szervezeti keret hálózataként működnek; az eltérő formájú szervezeteik akár egymással jogi és/vagy gazdasági kapcsolatban állva működnek a közös cél érdekében.

Az interjúk során kirajzolódott, hogy a gondolkodás arról, hogy mi a cél, mi a küldetés, már az induláskor meghatározta a szervezeti keretet, a tevékenységeket. „*Én azt tudtam, hogy nonprofitot nem akarok csinálni.*” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „*Akkor már elindult, még mindig benne volt-e az a kérdés, hogy biztos, hogy ez a jó forma-e, vagy legyen-e például mellette az edukáció szempontjából valamifajta kiegészítő szervezet, tehát, hogy legyen ez egy vállalkozás és egy alapítvány, egy vállalkozás és egy nem tudom én mozgalom, vagy valami, de úgy döntöttünk, hogy az egészben a legstabilabb az, hogy erre egy, tehát üzleti gondolkodással lehet a leghatékonyabb választ adni, mert amikor az ember elkezd üzletszerűen gondolkodni, akkor olyan keretrendszerbe rakja az egészet, amitől muszáj hatékonná válnia.*” (14. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A vizsgált társadalmi vállalkozások, egy kivételével, azzal a határozott céllal kezdték meg működésüket, hogy valamely társadalmi kihívásra keresnek és nyújtanak megoldást. Az alapítók ismerték a társadalmi kihívást, akár saját tapasztalatból, akár mert köthető volt végzettségükhöz, szakmai életútjukhoz, amelyek nagyon eltérőek. Az alábbi szófelhő a társadalmi vállalkozások vezetőinek végzettségét együtt mutatja és a betűméret azt jelzi, hogy melyik végzettség milyen gyakorisággal jelent meg.



28. ábra – A vizsgált szervezetek vezetőinek végzettsége

A társadalmi vagy környezeti kihívás ismerete természetesen nem jelentette azt, hogy a megoldást is tudták az alapítók. Az interjúalanyok szinte kivétel nélkül arról számoltak be, hogy

gondolkodniuk kellett, hogy milyen megoldások jöhetnek szóba, mit fejlesszenek, és mivel induljanak. Többen elmondták, hogy láttak ígéretes gyakorlatokat, amikor külföldre mentek példákat megismerni, és persze több oldalról kellett összerakni a vállalkozást. „Az van, hogy engem nagyon megfogott a Yunusnak a sztorija, tehát hogy ez a Garmeen Bank, amit ő csinált, nekem nagyon tetszett, én tényleg elolvastam ezt a könyvet. Meg akkor jöttem Magyarországra, mikor ezzel elkezdtem foglalkozni.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „És így kezdtük el, 2019 tavaszán alakult ki ez az ötlet, akkor azért lett, mert hát elkezdtem kutatni legelőször, hogy pontosan megértsem azt, hogy mire van szüksége azoknak az embereknek, akik az elsődleges célcsoportunk, és ilyen mélyinterjúkat csináltam, de nemcsak magyarokkal, hanem például egy bolgár jogász volt kollégámmal, aki azt mondta, hogy van egy szervezet Bulgáriában, akik most neki segítettek a versenyszférában elhelyezkedni, és hogy szerinte ez az a szemlélet, amit mi kereshetünk, úgyhogy kapcsolatba léptem a bolgár szervezettel. Kimentem hozzájuk egy pár napra, megismerkedtünk, és kiderült, hogy ők amúgy is nemzetközileg nőni szeretnének, és nekik ez nagyon kapóra jött, hogy van Magyarországon egy érdeklődés, nekünk meg az jött kapóra, hogy ők már kidolgoztak egy márkát, meg volt egy tapasztalatuk arról, hogy hogyan lehet ezt fenntarthatóan működtetni.” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az alapítás személyi körülményei

Az alapításhoz szervesen kapcsolódik maga az alapító, vagy alapítók. A vizsgált társadalmi vállalkozások jelentős részében egy személy, a társadalmi vállalkozó keresett egy adott társadalmi kihívásra megoldást és egymaga kezdett el gondolkodni milyen formában és milyen innovációval találhat megoldást a kihívásra. A személyes indíttatás meghatározó, a tapasztalatok, az elkötelezettség, a motiváció már önmagában is a vállalkozás alapításának és a további működtetésének kulcsa. „Amikor kezdtük, akkor főleg én voltam az, mert egyszerűen nálam volt a legtöbb tudás, meg nálam volt a kezdeményezés, meg nekem volt a legtöbb munkaórám az elejétől kezdve így erre dedikálva, és ez így kialakított egy hatalmi pozíciót, plusz én vagyok a jogi felelős is.” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az interjúalanyok elmondták, hogy saját élettörténetük hogyan hatott a társadalmi vállalkozás alapítására. A beszélgetések során őszintén felvállalták és elmondták azokat a kihívásokat, amelyekkel szembesültek, és ami okot adott arra, hogy hivatásukká váljon annak megoldása. „És igazából tényleg az volt a cél, hogy egy saját problémából indult az egész, hogy én is gondolkodtam, hogy milyen karácsonyi ajándékokat szeretnék vásárolni, és vannak azok az emberek, akiket nagyon szeretek, de nem egy ilyen személyesebb ajándékra gondolok, hanem

valami olyan, aminek viszont van egy szimbolikus értéke is. De ugyanakkor nem szeretnék kompromisszumot kötni, és nem szeretnék olyan ajándékot venni, amiért mondjuk esetleg a minőségéért szégyellenem kéne magam, vagy azt gondolnám, hogy hú, ez nem elég jó ajándék.” (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A saját élettörténet vagy tapasztalat által formálódó társadalmi vállalkozás minden esetben humán területtel kapcsolatos kihívás megoldására törekszik. A nem humán területen vállalt társadalmi kihívásnak (környezetvédelem, a biogazdálkodás, a hulladékkezelés területei) általában nincs ennyire konkrét és személyes háttere, mindamellett, hogy megkérdőjelezhetetlen hatással vannak az emberekre. *„Én egy teljesen civil alapon, vásárlóként kezdtem kutakodni ez a dolog után, és utána, mivelhogy felfedeztem egy csomó jó termelőt, akkor gondoltam, hogy ezt nem tartom magamban, hanem valahogy jó lenne ezt megosztani másokkal, ha már ennyi energiát fektettem bele, és akkor így megpróbáltam egy vásárlói közösséget létrehozni, de ez nem sikerült egyébként, tehát kis piacok lettek belőle, és utána egy ilyen három évvel ezelőtt nőtte ki magát akkorára a dolog, hogy láttam, hogy nem lehet tovább fejlődni másképp, csak hogyha valamilyen civil szervezet formában, és akkor itt volt az, hogy egyesület vagy alapítvány, és alapítvány lett az egyszerűbb, merthogy egyszemélyes volt még akkor jócskán, még az ötödik év után is.”* (17. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Egy szervezet volt a mintában, amelyiket nem egy vagy két személy, hanem egy baráti társaság, egy csapat közösségként alapított és működtet 2015 óta. A csapatban eltérő végzettségekkel, tapasztalatokkal vannak jelen a tagok, mindenki hozzáteszi a saját részét az egészhez, ami által fejlődik a szervezet. *„Igazából egy baráti társaság alapította, én is, tehát én is a társalapítója vagyok, és mivel 2014, tehát az előtte való évek során így lettünk jóban, és akkor mindenki így aktív volt. [...] És akkor így összejöttünk, és akkor így elkezdtünk beszélgetni, hogy tök jó lenne, ha nem csak hétvégén buliznánk együtt, hanem hogy csináljunk már valamit együtt. És igazából ebből született. [...] Hatan voltunk akkor. A csapat egy része külföldi, vagyis Magyarországon élő külföldiek, de már mit tudom én, 15–20 éve itt élnek ők is, de azért ez, de hogy így meghatározó, hogy ez ad egy ilyen sajátos identitást, vagy egy ilyen sajátos dinamikát a csapatnak egyébként.”* (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A minta 3 szervezetében az alapításkor a barát, a házastárs jelent meg partnerként a vállalkozásban, kettős szerepben. Az érintett interjúalanyok említik, hogy társuk egyfelől más tudással, akár más területről érkezve tette hozzá a szakértelmét, tapasztalatát a vállalkozás alapításához, és másfelől szükség volt támogató háttérére, amelyben a társadalmi vállalkozás kihívást jelentő és kitartást igénylő alapítása, működtetése lehetségessé vált. *„A támogató*

közeg. [...] Én azt gondolom, meg azt látom például munkatársaimon is, hogy van sok pályakezdő munkatársam, akinél, hogyha az a szél jön otthonról, hogy minek csinálod, ezt ne csináld, menj el forprofitba, multiba. Az egy olyan erős szélmalomharc otthon, és sok energiát vesz el. [...] És az a fajta támogatásom, amit akár otthonról is kaptam, nem tudom a szüleimtől, hogy nem hangzott el soha az, hogy de hát te pénzügy-számvitel szakon végeztél, nem kellene a szakmádban dolgoznod?” (28. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Hát igen, azokkal, akikkel így együtt voltunk, hát így elkezdtem dumálni, hogy Berlinben csomó ilyen hely van, és itt is kéne. És akkor volt egy lány, aki egyébként gimnáziumi osztálytársam volt, aki közgázra járt, és ő mondta, hogy ő is gondolt már rá.” (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az idősebb szervezetek alapítói húsz-harminc évvel ezelőtt kevésbé voltak felkészültek a társadalmi vállalkozások területén. Ők, amikor alapították szervezetüket, beugrottak a mélyvízbe, kevésbé terveztek, kevesebb lehetőségük volt külföldi példákat megnézni. A fiatal szervezetek alapítói közül sokan már a tanulmányaik során megismerhették a társadalmi vállalkozás fogalmát, és tudatosan alapították vállalkozásukat. „Igen. És hát, mondjuk azon kívül, hogy még emlékszem, amikor indítottam, akkor egy kicsit körülnéztem a világban, és hogy Magyarországon is egy-kettőt találtam.” (26. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Igen és szerintem ebben vagyunk mi különlegesek itthon, tehát hogy nagyon sok olyat látok, hogy nonprofit szervezet épít társadalmi vállalkozási lábat, de én egy kicsit kiábrándultam azokból a szervezetekből, ahol dolgoztam anno, és rátaláltam erre a koncepcióra, hogy társadalmi vállalkozás, és beleástam magam és mélyre mentem benne, de mondjuk tényleg abszolút elméleti szinteken, és úgy voltam vele, hogy én ezt meg szeretném próbálni, hogy ez hogy néz ki a valóságban. [...] Úgyhogy volt benne ilyen intuitív rész is szerintem, de hogy addigra nagyon sokat tudtam a társadalmi vállalkozásokról elméletben. (7. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Az alapítás forrása

A társadalmi vállalkozás alapításához, miután körvonalazódik, hogy milyen társadalmi kihívásra hogyan reagál a szervezet, és milyen bevételei lehetnek, általában szükség van kezdő tőkére. Azért csak „általában”, mert lehetnek olyan társadalmi vállalkozások, amelyek indításához nem kell tőke, elindítása nem igényel befektetést. A vizsgált szervezetek az alábbi forrásokat említették, amelyek kezdőtőkével támogatják a vállalkozás indítását – ebben sem volt az alapítás éve szerint megkülönböztethető jelentős eltérés a szervezetek között –:

- nagyobb összegű támogatás egy vállalat részéről,
- pályázati forrás,

- saját vagyon,
- működő vállalkozásból származó profit,
- egyéni támogató.

„Ez volt a leg, ilyen tőkeigényesebb az összes közül, egyáltalán nem volt biztos, hogy erre tudunk megfelelő mennyiségű pénzt szerezni. Nekem nem volt semmi tőkém, tehát nem az volt, hogy a férjem beszállt, és odaadott húszmilliót, hanem az egészet így nulláról, azt is meg kellett szervezni, hogy akkor az önkormányzat segít-e, pályázatok vannak-e, magánemberek segítenek-e, össze tud-e jönni Magyarországon ma a semmiből, egy ilyen vadiúj dolog, amiről azt se lehet tudni, hogy eszik-e vagy isszák.” (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Nem számít gyakorinak ma Magyarországon – a minta egyetlen ilyen szervezetet tartalmaz –, hogy az indulás előtt, amikor még csak ötlet van, valamilyen nagyobb forrás megtalálja a gondolat gazdáját, és ezzel a forrással tud elindulni a vállalkozás. *„Keresgértük az üzlethelyiségeket, és rá két hétre hívtak a NESsT-től, hogy megkereste őket egy angliai cég, egy fiatalokból álló, valamilyen informatikai cég. A mai napig nem tudjuk, mert azt mondták, hogy nem is kell. Nem tudhatjuk meg, de hogy ők kerestek valakit, szeretnének támogatni, vissza nem térítendő adománnyal magyar induló céget. Ők kiajánlottak minket, nekik ez nagyon tetszik, és hogy szeretnének minket megtámogatni, és valamivel nagyobb összeggel támogattak meg, mint amit amúgy nyertünk volna.” (10. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A pályázati forrás bevonásával történő indulás már sokkal gyakoribb. *„Ott nekem nagyon nagy szerencsém volt, mert első alkalommal már relatív gyorsan nyertem egy pályázatot.” (17. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„Mindenesetre akkor mi elindultunk pályázatokkal, két pályázattal, egy állammal, meg egy EU-s pályázattal, meg ez körülbelül egyharmad, egyharmad. Egyharmad volt, a harmadik részt mi raktuk bele.” (11. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* A kezdőtőke sajátossága, hogy egyszeri, nem tartozik bele a vállalkozás folyamatos bevételeibe. A pályázati forrás biztosan nem a működtetés költségét jelenti, általában egy innováció elindítását finanszírozza, és fontos, hogy a pályázat megvalósítás során a szervezet olyan fejlesztéseket hajtson végre, amelyek a gazdasági fenntarthatóságot is fogják biztosítani (ld. például 139. oldal., 3. sz. interjúalany).

A mintában fellelhetőek olyan szervezetek is, amelyek esetében nem volt forrás az induláskor, és az ötletgazda saját vagyonával indította el a vállalkozást. *„Igen, lejárt a megtakarítás alapú életbiztosítás. [...] és abból megvolt az indulásnak a kétharmada, és ugye a NESsT-es támogatás lett volna az utolsó harmad.” (10. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„Tehát ez egy ilyen komplett csomagként jött, és hogy nyilván az, hogy üzletileg fenntartható,*

az meg azért volt fontos, mert mi a saját megtakarításunkat fektettük bele. Ugye ketten vagyunk alapítók, és mi soha nem nyertünk, nem is kaptunk soha projekt vagy pályázati pénzt, nincs befektetőnk, hanem a saját kis megtakarított pénzünk. Ennek muszáj működnie, pont.” (19. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Egy olyan szervezet volt a mintában, amelyhez működő vállalkozás biztosította a forrást, ami a társadalmi vállalkozás indításához, finanszírozásához kellett. *„De nálunk nem jött volna létre a vállalkozás nélkül, mert mi nem kaptunk állami pénzt, nem kaptunk ingatlant, nem volt benne pályázat, tehát ezt mi abszolút a vállalkozásunkból teremtettük meg.”* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) Ez az egyetlen olyan helyzet, amikor biztosítottnak tekinthető a vállalkozói láb és a hosszabbtávú gazdasági fenntarthatóság.

Egyetlen vállalkozás számolt be arról, hogy egyéni támogatók látták meg a lehetőséget és álltak a kezdeményezésük mellé. *„Volt egy csomó ötletünk, amit így lehetett volna, de aztán nem. Tehát, hogy az a helyzet, hogy ehhez kell egy kezdőtőke, ha ebbe belebuksz, akkor buktad az egész kezdőtőkét, rengeteg mennyiségű izét, lóvét. És akkor nekünk úgy volt, hogy amihez kellett kezdőtőke, hát azt nem mesélem el, hogy milyen utakon, de hogy igen, személyes kapcsolatok útján.”* (30. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

5.5.2 A változások a vizsgált társadalmi vállalkozások életében

A médiamegjelenésekhez hasonlóan a társadalmi vállalkozásokkal készült interjúkban is mélyen benne rejtett a szervezetekben történt változások megfogalmazása. Szívesen váltak az interjúalanyok történetük elmesélőivé.

A szervezeti változásokkal érintett területek az alábbiak voltak:

- a szervezeti keretben történt változások,
- a gazdasági fenntarthatóság érdekében történt változtatások,
- a szervezeti működés ciklusának változásához köthető átalakulások.

Azok a szervezetek, amelyek az induláskor még nem tudták, milyen jogi keretben működjenek, egy idő után eljutottak oda, hogy szervezeti keretet kellett választaniuk, amivel például pályázni, támogatásokat fogadni tudtak. Vagy oda, hogy a növekedés okozta feladatokat már nem lehetett szervezeti keret nélkül megvalósítani. *„Igen, mi egy informális szerveződésként kezdtük, és nagyon sokáig szerettünk volna úgy maradni, hogy ne kelljen fizetni a bankszámláért, ügyvédért, tehát hogy ott is próbáltunk így csinálni.”* (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A társadalmi vállalkozások a vállalkozásokhoz hasonlóan bejárják azt az utat, ami a kezdeti bizonytalanság után elvezethet a stabilitáshoz, a gazdasági fenntarthatóság megalapozásához. Általában öt évet mondtak az interjúalanyok – ezt a szakértők is megerősítették –, hogy ennyi idő szükséges a vállalkozás felépítéséhez, ahhoz, hogy legyen egy üzleti modell a profit termeléséhez, ami a választott kihívás megvalósítását szolgálja. *„2010-ben alakult a cég, és akkor ott volt egy hosszú öt éves periódus, amikor ilyen üzleti tervezés, egyáltalán, egy tök új üzleti modell volt akkoriban, hogy mi ez, van-e rá igény, hol kéne megcsinálni, milyen legyen a hely, mit kell tudni, ki a célközönség? Tehát ilyen pénzszerzés. Hogy lesz ebből valami megvalósítható? Volt ezer más terv is különben, hogy hogy lehetne ezt a városi gyerekbart szemléletet valahogyan itt meghonosítani. És akkor végül is ez lett belőle, de voltak ilyen mellékágak is, amikkel még így-úgy volt.”* (5. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A szervezeti működés változásának egy másik területe a tartalom módosulása. A társadalmi vállalkozás, innováció esetén előfordul, hogy pontosítani kell a célokat, vagy más területet kell bevonni a társadalmi kihívás megoldása érdekében. Erre példa a már említett változás, amikor szociális szolgáltatások újabb szolgáltatásokat nyújtanak. Egy innovatív szervezet folyamatosan átgondolja saját működését, bevonja az értékelésbe azokat az érintett feleket, amelyekkel kapcsolatban áll. Formálja misszióját, elkezdni mérni társadalmi hatását. *„Mostanra új víziónk született az évek alatt.”* (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

5.5.3 A társadalmi vállalkozások aktuális kihívásai

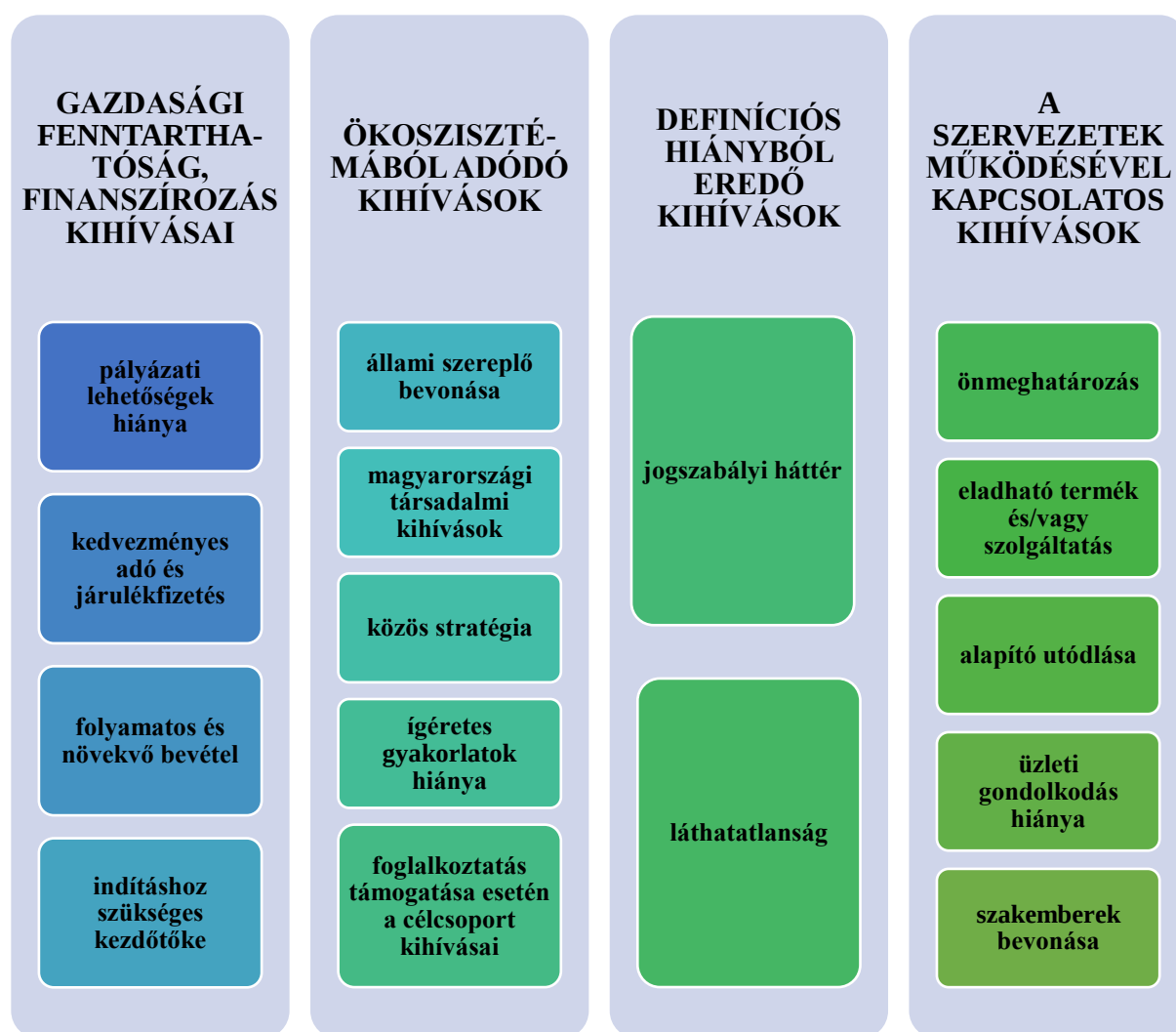
A kutatás egyik lényeges kérdése volt annak vizsgálata, hogy a megkérdezett hazai társadalmi vállalkozások a kutatás idején milyen kihívásokat fogalmaztak meg. A legtöbbet említett nehézség a társadalmi vállalkozások definíciós hiánya, a jogszabályi háttér biztosítása. Megjelent az interjúkban annak igénye, hogy jogszabály tegyen lehetővé a társadalmi feladatot átvállaló szervezetek számára bizonyos kedvezményeket, támogatásokat, pályázati forrásokat.

A társadalmi vállalkozások támogatási rendszerével kapcsolatosan fontos lehet átgondolni, milyen szerepet töltenek vagy tölthetnének be ezek a szervezetek a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentésében, a szolgáltatások nyújtásában, az állami szerep- és felelősségvállalás megosztásában (Agárdi & Török, 2020; Kiss & Mihály, 2020). A fenntarthatóság, a tervezhetőség szempontjából fontos, hogy a vállalkozások milyen támogatásokra, kedvezményekre, pályázati lehetőségekre számíthatnak. A társadalmi vállalkozások

képviselőinek egy része egyértelműen úgy látja, hogy nem a forprofit piaci szektor szereplője, és ennek megfelelően más jogszabályi és támogatási rendszer kell, hogy körülvegye.

Elemezve az interjúalanyok válaszait, a társadalmi vállalkozások jelenlegi kihívásait négy csoportba lehet sorolni:

- gazdasági fenntarthatóság, finanszírozás kihívásai,
- ökoszisztémából adódó kihívások,
- a társadalmi vállalkozás definíciós hiányából eredő kihívások,
- a szervezetek működésével kapcsolatos kihívások.



29. ábra – A vizsgált szervezetek aktuális kihívásai

A vizsgált társadalmi vállalkozások legtöbbször említett feladata – ahogyan már a dolgozat említette – egyértelműen a gazdasági fenntarthatósághoz, a finanszírozáshoz köthető. Az alapításánál a kezdőtőke – „Az is gondolom, hogy nehéz beindítani egy ilyen típusú vállalkozást

a szó nem vállalkozás értelmében. És hogyha ennek van bármi értelme ebben a világban, meg hogy ilyen sikere, akkor és jól megy, akkor azért azt gondoljuk, hogy nem lenne jó, ha megszűnne.” (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, majd a folyamatos működés során a pályázati lehetőségekhez való hozzáférés – „És ezáltal elestem nagyon sok olyan lehetőségtől, akár pályázati lehetőségtől, ami viszont szerintem egy társadalmi vállalkozásnak járt volna, vagy járna.” (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, a folyamatos és növekvő bevétel biztosítása – „Mindenki küzd, hogy honnan lesz bevétel stb., és hogy lesz-e energiánk ezt pörgetni, az egy nagy kérdés bennem.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Hát nehezebb természetesen a pénztől is. Pénzhiánytól, tehát az, hogy beérkezik valamilyen bevételünk, akkor azt általában fordítjuk olyan dolgokra, ami mondjuk az ingyenes vagy kedvezményes lábunkhoz szükséges, tehát nincs az, hogy fel tudunk halmozni mondjuk több pénzt, amitől utána gazdálkodni tudunk.” (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Számos vállalkozás megjegyezte, hogy az állami szerepvállalást a kedvezményes adó- és járulékfizetésben látná „Mi vállalkozunk, de akkor mondjuk kevesebb SZJA-t kelljen már fizetni. Tehát nem pénzt kérünk, hanem hogy kevesebbet adjunk be. [...] Tehát eleve a vállalkozási, tehát az a vállalkozási forma, ami tényleg azt mutatná, hogy valaki társadalmi vállalkozás, és emiatt esetleg mondjuk kevesebb ilyen-olyan-amolyan adót kell befizetni, hiszen azt a pénzt olyanba pörgeti vissza, ami egy állami felelősségvállalás.” (10. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A kihívások következő csoportja a hazai ökoszisztéma jellemzőihez köthető. Ideális esetben a társadalmi vállalkozásokat támogató ökoszisztéma jellemzője, hogy a terület fejlődését akadályozó tényezők leküzdésében támogatja a szervezeteket. A társadalmi vállalkozások ökoszisztémájának jellemzői: a jogszabályi keretrendszer; a társadalmi befektetések piaca; a társadalmi hatásmérés és jelentés rendszere; a hálózatok és egymást támogató mechanizmusok; a speciális vállalkozásfejlesztési szolgáltatások és támogatás; a tanúsítványi rendszer. (EU, EC DG EMPL, 2015) A kutatás azt bizonyította, hogy a felsorolt jellemzők Magyarországon kevésbé vannak jelen.

Az ökoszisztémával kapcsolatban markánsan megjelent az állami szereplő részvételének hiánya és a magyarországi társadalmi egyenlőtlenségek súlyossága – „Hát kihívás, az önmagában egy óriási kihívás felismerni azt, hogy itt tényleg mekkora a rendszerszintű probléma ahhoz képest, mint amekkora a mi csapatunk.” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –; a célcsoportok helyzetéből adódó kihívások kezelése – „És azért ezekkel az emberekkel vagy azokkal az asszonyokkal, akik csak a főállású anyaságban voltak eddig,

azokkal egy munkahelyteremtést végigvinni, az egy kemény dió.” (4. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A társadalmi vállalkozások hazai helyzetéhez kapcsolódóan megfogalmazódott a társadalmi vállalkozások közös stratégiájának hiánya – *„Amit én nagyon hiányolok, és ezt mi magunk, vállalkozók is, nem akarjuk azt, hogy külső szereplő csinálja meg. Igazán soha nem gondoltunk végig egy stratégiát, hogy mit szeretnénk, mitől lenne ez a társadalom, hogy ez a környezet, társadalmi vállalkozások számára ösztönző vagy támogató.”* (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, és az ígéretes gyakorlatok, mint minták hiánya – *„Tehát azt hiszem, hogy nagyon más problémái vannak egy kezdőnek, egy induló ilyen startup jellegűnek, a különböző életszakaszban lévőknek. Szóval én azt, amit például mondjuk problémának gondolok, az egyik az, hogy ma arról, hogy mi az, hogy társadalmi vállalkozás, hogy kell ezt csinálni, mi ennek a csínja-bínja. Igazándiból egy csomó inkubátor szervezet van, de szerintem nonszensz, hogy nincs olyan képzés, akár egy szakirányú továbbképzés, ami mondjuk például társadalmi vállalkozás menedzsmentet tanítanak. Tehát egy csomó tréninget talál az ember különböző tők jó egyetemeken, nem Magyarországon, de itthon nem nagyon tudsz erről. Tehát, hogyha te például, én egy ilyen tanuló ember vagyok, tehát én szeretem megtanulni a dolgokat és úgy magamra húzni. Nem nagyon volt ilyen. Mondjuk, ha induló lennék, nekem ez nagyon hiányozna.”* (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A kihívások harmadik csoportja a társadalmi vállalkozás fogalmi meghatározásából eredő nehézségek, amiből már bemutatásra került a jogszabályi háttér hiányossága: *„Nincs elismerve a társadalmi vállalkozás, mint egy önálló gazdasági forma.”* (8. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) és újdonság a láthatatlanság megjelenése, azaz, hogy nem tudunk arról, hogy vannak társadalmi vállalkozás, és azok mit csinálnak. A KIKAZOK a szociálisok podcast⁸⁰ mintájára érdemes lenne egy KIKAZOK a társadalmi vállalkozások beszélgetéssorozatot indítani. *„Tehát, hogy fogalmuk sincs az embereknek arról, hogy mi az hogy társadalmi vállalkozás, de a döntéshozóknak sem.”* (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Végül a szervezetek működésével kapcsolatban is megjelentek olyan kihívások, mint például a szervezetek önmeghatározása – *„Még az alapítótárgok is a társadalmi vállalkozásokról mást-mást gondolunk. Ami nem biztos, hogy baj, de bele van kódolva a feszültség.”* (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, a bevétel biztosításához szükséges eladható termék és/vagy szolgáltatás nehézsége – *„A piac, ahol mondjuk termékekkel meg szolgáltatásokkal meg tud*

⁸⁰ KIKAZOK – podcast a szociális szakmáról. <https://semmelweis.hu/emk/2023/03/21/kikazok-uj-podcast-a-szocialis-szakmarol/>

jelenni, mert hogy mind a két történetben az a kérdés, hogy el tudja adni magát, egyik oldalon nyilván a társadalmi hatását, másik oldalon meg a termékeit.” (29. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, az alapító utódlása – „Tehát, hogy igen, ez egy távolabbi cél. Igen, tehát én vagyok ebben a pillanatban, azt gondolom, a szűk keresztmetszet, és akkor ezt nem szeretném. Tehát nekem az a célom, hogy amire én nyugdíjba megyek, addig így elkezdjem nélkülem is, tehát egy olyan szervezetet fejleszteni.” (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, az üzleti gondolkodás hiánya – „Tök nehéz az is, hogy egy közhasznú szervezetnek a vezetője vagy szolgáltatásokhoz szokott stáb átálljon egy kicsit az üzleti gondolkodásra, ott is nyilván vannak azért ilyen kritikus pontok, de azért az is nagyon nehéz szerintem, hogy egy üzleti cég.” (9. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) –, újabb munkatársak, szakemberek bevonása a társadalmi vállalkozás működtetésébe –, „...tehát az a leggyengébb lábunk, hogy így hosszú távon a csapatba, nem tudunk bevonni senkit.” (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Van olyan interjú, amelyben megjelenik a kihívások komplexitása és egymásra épülése: *„Plusz munkával igazából ez csak egy nehezebb terep, pontosan ugyanolyan adó, járulék terhek, adminisztratív terheket ró egy társadalmi vállalkozásra, mint egy egyéni vállalkozásra. Sőt, igazából mondjuk egy egyéni vállalkozónak sokkal könnyebb dolga van, mint mondjuk egy társadalmi vállalkozásnak. És ez sok nehézséget okoz, mert tényleg ehhez azért már kell egy olyan apparátus, meg adminisztráció, hogyha mondjuk már csak, ha van egy nem tudom, egy szociális szövetkezet, és csak föl akar venni egy megváltozott munkaképességű munkavállalót a kormányhivatalos programmal együtt, ahhoz kell még egy mentor, és akkor jó esetben ő mondjuk el tudja végezni a bérszámfejtését, tehát az adminisztráció részét is az egész pályázatnak, de ez nem biztos. Tehát, hogy azok a humán skillek, azok a soft skillek, amik még ahhoz kellene, hogy egy megváltozott munkaképességű kollégával foglalkozzon valaki, az teljesen más, mint egy ilyen pályázatot menedzselni, folyamatosan nyomon követni, tehát már ott tartunk, hogy mondjuk akkor már három ember kell ahhoz, hogy egy ember dolgozzon valamit, amiből tudunk pénzt csinálni. (15. sz. interjú, társadalmi vállalkozás).*

Társadalmi vállalkozást indítani és működtetni többféle kompetencia együttes jelenlétét feltételezi, ahol egy rugalmas mentalitással, reziliens szervezeti működéssel lehet fenntartható tevékenységet végezni. *„Nyilván nekünk is kell sokat változni ahhoz, hogy mi is tanulunk rengeteget, meg én is, hogy mi az, ami. Mert azért komplex nagyon a dolog.” (17. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A szakértők a társadalmi vállalkozások vezetőihez hasonló kihívásokat fogalmaztak meg és egy 5. ponttal egészítették ki a listát:

- Gazdasági fenntarthatóság, finanszírozás kihívásai – elmondták, hogy más elindítani és más fenntartani egy társadalmi vállalkozást. Az indulásnál kihívást jelent a befektető megtalálása és a finanszírozási modell elkészítése az első évekre. A fenntartás során folyamatosan keresni kell az újabb és újabb piaci lehetőségeket. A gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatban úgy látják, hogy a „Nonprofit tudás nem elegendő ahhoz, hogy vállalkozást vigyen.” (3. sz. interjú, szakértő) illetve a „Hatásmérés és annak kommunikációja blokkolja a fenntarthatóságot.” (7. sz. interjú, szakértő) Megfogalmazták, hogy nem egyértelmű, hogyan kell működtetni a társadalmi vállalkozást. „Nem értik a gazdasági területet ezek a szervezetek.” (4. sz. interjú, szakértő)
- Ökoszisztémából adódó kihívások – úgy látják, hogy globális krízishelyzet van, amelyben minden vállalkozásnak nehéz a helyzete, a társadalmi vállalkozásoknak is. Megfogalmazták, hogy hiányzik az igazi kis- és közép vállalkozói ökoszisztéma ma Magyarországon. Vannak jó példák, de ez a vállalkozási forma mégsem terjedt el igazán, és a jól működő vállalkozások sem tudtak növekedni. Az egyik szakértő így fogalmazott: „Hogy a környezet megértse a társadalmi vállalkozásokat ez a legnagyobb kihívás. (2. sz. interjú, szakértő)
- A társadalmi vállalkozás definíciós hiányából eredő kihívások – ezt mindegyikük valamilyen formában említette. Ez a hiány további kihívásokat eredményez, például az adatgyűjtés, az adatok felhasználása. „Nem tudjuk, hogy milyen sokaságról beszélünk.” (2. sz. interjú, szakértő) Azt is kifejezték, hogy vannak hasznos kutatási eredmények és hazai fejlesztési javaslatok, de ezek legtöbbször a fiókban kötnek ki, és nem használják azokat fejlesztési célokra.
- A szervezetek működésével kapcsolatos kihívások – sokkal többféle szakemberre van szükség a területen és a szervezeteknél. Nincsenek szervezeti és működési szabályzatok, üzleti készségek, eszközök, vállalkozói és menedzsment tudás, azaz hiányzik a kompetencia. „Sok a kiszámíthatatlan, amire nem tudnak felkészülni.” (8. sz. interjú, szakértő)
- Amivel még kiegészítették a kihívások listáját: véleményük szerint nincs a civil szektorban együttműködés, hiányzik a kapcsolatrendszer, az érdekérvényesítés sem sikeres.

5.5.4 A vizsgált társadalmi vállalkozások jövőbeli tervei

A szervezetek jövőbeli tervei öt területre koncentrálnak:

- növekedés, forrásbevonás;
- nem-növekedés, stabilizálás;
- nemzetközi vagy hazai szintén terjeszkedés, kapcsolatépítés;
- vezetés továbbadása;
- társadalmi vállalkozások területének támogatása.

A szervezetek egyharmada a növekedést, a forrásbevonást tűzte ki célul. A jövőbeli tervek átgondolásakor azoknál a szervezeteknél, amelyek hatásukat elsősorban azzal fejtik ki, hogy egyre több szervezettel, személlyel állnak kapcsolatban, vagy egyre több embert érnek el szolgáltatásukkal, megjelent a növekedés igénye. *„Nyilvánvalóan itt az nagyon-nagyon fontos, hogy nekünk egy meghatározott exponenciális tempóban növekedni kell, mert abba a streambe állnak csak bele az emberek, amikor látják, hogy van előre. Tehát hogyha mi nem tudunk előrért mutatni, akkor kifogy a szufla a vitorláinkból, és akkor nem fogunk sehová eljutni, tehát nekünk dinamikusán kell ilyen szempontból növekedni.”* (14. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A növekedést tervező szervezetek másik csoportja azokból a kezdő társadalmi vállalkozásokból állt, amelyek a tervezés vagy a korai megvalósítás időszakában vannak. Ezeknél a vállalkozásoknál a tudatosság, az építkezés jelent meg célként: egyszerre bevonni forrásokat és támogatókat, felépíteni a társadalmi kihívásra reagáló tevékenységet. Ezek a szervezetek még a *one-man-show* fázisában vannak, amelyben a társadalmi vállalkozó a kulcsa és motorja minden lépésnek, még nincsenek aktív társak. *„Minden-minden, tehát amikor jön a kávézó, meg üzemel, ez, az, amaz, tehát a lakhatási részek már elkezdenek ott látszani, de nagyjából egy ötéves ciklusban gondolkodom. És nyilván lépésenként lehet ezt megtenni, és nyilván olyan helyet akarunk, ahol el tudod kezdeni, és aztán szépen, jó organikusan működünk, és nyilván gondolunk, tudunk majd pályázni is mindenféle a lovas egyesülettel. Mindenképpen, mert egy fedett lovardát is akarunk akkor már létrehozni, mert akkor ugye téli üzemelést is meg lehetne oldani. Tehát nagyon sok elképzelés van, úgyhogy szerintem ez így van összerakva a fejünkben legalábbis a dolog. És hogy mi a garancia arra, hogy ezt létrehozzuk? Hát én.”* (16. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A vizsgált szervezetek közel egyharmada úgy látja, hogy most abban a fázisban van, amikor nem növekedni kell, nem fejlődni, sokkal inkább stabilizálni a szervezeti működést és javítani a minőséget. *„Kész, elég, elég most [...] és akkor a következő három évben ilyen befelé*

fordulunk, minőség irányába. Kell egy minőségi fejlesztés, pedig ilyen nagyon mennyiségű volt az előző öt év.” (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Most tényleg azt szeretném, ha megerősödnénk. Nagyon jó helyen vagyunk, nagyon szépek vagyunk, igen. Úgy tűnik, hogy egy stabil csapatunk van, akikre lehet számítani.” (11. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „...nőni nem szeretnénk” (24. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) A stabilizálás alatt a szervezetek a forrásteremtés stabilizálását, a biztos gazdasági fenntarthatóság elérését értik, ami az interjúban említett nehézségek sorában vezető helyen van. „Nem, és ez a következő dolog, amivel foglalkozni fogunk, ez egy ilyen folyamat volt, amire a stratégiánkat fel tudtuk építeni, és a hatás most fog következni. Most ilyen forrásteremtési tervnél vagyunk, most már van egy ilyen pár éves tervünk arra, hogy hogyan fogunk tudni bevonni forrásokat és hogyan, ilyen egészen komplex táblázat, húsz mezővel, ami csak tipizálja a forrás típus bevételeket.” (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Tehát a fő cél az nálunk, az lesz tényleg, hogy az összes céges partnerségből való bevétel fedezni tudja az összes kiadásunkat. És most ez úgy néz ki, hogy azért elég csökkentett költségekkel dolgozunk, tehát nyilván saját bérünkből sajnos itt-ott le kell rendesen faragni, mert hogy azért még mindig, ugye, szenvedélyből csináljuk az egészet főképp, és így tud ez pár pályázattal kiegészülve nagyjából nullán működni. A cél majd az lesz, hogy tényleg mindannyiunknak egy méltóságos fizetése legyen, és hogy az összes céges partnerség az fedezni tudja.” (7. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Három olyan szervezet volt a mintában, amelyik nemzetközi szintén erősítene kapcsolatrendszerét, akár know-how átadásával, piacbővítéssel, vagy hasonló társadalmi vállalkozás létrehozásával. „Igen, de pont ezért kellene a nemzetközi partnerek, hogy külföldön is tudjunk eladni, tehát most Magyarország. Nekünk ez egy ilyen teszt, ami itt ebben az országban van, tehát annyira kicsi a piac.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „... a nemzetközi ilyen társadalmi vállalkozásokhoz, hub-okhoz tartozni, ez iszonyú előnyös lesz hosszú távon. Én azt gondolom, hogy ez egy ilyen középtávú cél, hogy ilyen helyekre beágyazódjunk, de nagyon fontos lenne, és az is, hogy fejlesszük magunkat, hogy nőjünk, hogy lássuk, például ez mind-mind erősít, erősít minket és ezen keresztül erősíti az ügyet. (13. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Voltak a mintában olyan szervezetek, amelyek magyarországi terjeszkedésben gondolkodnak. „Most ezen dolgozunk igen, még egy picit [...] szeretnénk vidéki pontokat. Most el is kezdtük, már Debrecenben is van egy [...] pontunk. Tehát egy ilyen vidékre másolható modellt is szeretnénk. Most az a döntés, hogy azért centralizálva, tehát nem ilyen franchise rendszerben. Azért sokat hallottunk így a kiadott franchise rendszereknek a bedőléséről, minden szempontból.” (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás) „Meg hát ugye, amire most jobban

ráfordultunk, ez a partnerségek kiépítése, amiből majd egyszer talán lesz valami.” (2. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Amikor a jövőbeli tervekről beszélgettünk, nagyon kevés olyan választ adtak az interjúalanyok, ami a társadalmi vállalkozás magyarországi helyzetének előmozdítására vonatkozott volna. A válaszok jelentős része a saját vállalkozás terjesztése, stabilizálása köré szerveződött. Néhány olyan szervezet volt, amelyik a társadalmi vállalkozások egészének evolúciójával kapcsolatban fogalmazott meg terveket. *„Amiket eddig mondtunk, úttörő mozgalmat csinálunk, új utat törni. [...] Egy, amiről ma beszéltünk, ezzel a gondolattal már foglalkoztunk, de most állt bennem össze a kép, hogy egy intelligens gazdaságot azt jól működő, vállalkozó hajlamú vagy készségű emberekkel lehet megcsinálni.” (26. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„Kéne egy képzőközpont. Egy olyan képzőközpont, ahol embereket képeznek arra a történetre, hogy ezt csinálják. Evvel nem születik az ember, és sehol nem tanítják, hanem persze van egy ilyen értelem. Valahol tanítják, tehát ugye van ez a Development Studies, aminek egy nagy része, az pont erről szól, hogy ilyen embereket képeznek ki. Magyarországon nincsen Development Studies. Abszolút csak tapasztalat útján tanulják meg az emberek ezt a dolgot, de van egy csomó olyan ember, aki képes már átadni történetet, és alapvetően lehetne elindítani ilyen történeteket. Tök jó lenne, ha ez nem Budapest központú lenne, hanem minden egyes régióban lenne valami.” (30. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A válaszok között egyetlen olyan interjúalany volt a mintában, aki hosszútávú stratégiát említett, és hogy abban hol tartanak, annak szisztematikus megvalósítása hogyan történik. *„Egy megoldáskeresés az, amit végzünk, egy 20 évre tervezett stratégia keretében, és ennek vagyunk most a 11. évében.” (3. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

A kutatási mintában két szervezet volt, amelynek képviselői, amikor a jövőbeli tervek felmerültek, azt említették, hogy az ő szerepüket valakinek át kell vennie, aki tovább viszi a társadalmi vállalkozást, mert úgy érzik, hogy túl sok teher van rajtuk és ezen változtatni kell. Úgy látják, hogy a szervezetük nem lehet ennyire egyszemélyfüggő, szükség van olyan emberekre, akik értik a küldetést és képesek lesznek átvenni a vállalkozás vezetését. *„Most különben éppen ezért belekezdünk egy komoly szervezetfejlesztési folyamatba is. Most egy szervezetfejlesztő beállt mellénk, ez egy ilyen egyéves hosszú út lesz, ahol tényleg így tökre kialakítunk mindenféle struktúrát, hogy hogyan tudunk engem minél kijjebb emelni ebből, és egy idő után megmaradni mondjuk szakmai tanácsadónak, de hogy ne tőlem függjön a [...] léte a jövőben.” (25. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)* *„Tehát onnan indult az egész ..., de én azt látom, hogy mondjuk, ha én leadom ezt a managementes dolgot, ezt én tudnám jól csinálni.” (6. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)*

6 A médiamegjelenések tartalomelemzésének eredményei⁸¹

A közösségi médiaplatformok és a társadalmi vállalkozások metszetének elemzéséről készült már egy tanulmány, amely állítja, hogy a médiaplatformok kulcsfontosságú eszközként szolgálhatnak a társadalmi vállalkozások céljainak hatékony és eredményes eléréséhez. Példának hozza fel, hogy a közösségi médiaplatformoknak olyan sokaság az aktív használója, amely által támogatható hálózatok kialakítása, fenntartása. Ezeken a felületeken találkozhatnak a különböző társadalmi csoportok és kihívásaik, megismerhető és megérthető egy-egy társadalmi szükséglet. A közösségi médiaplatformok használata a társadalmi vállalkozások számára lehetőség a források, adományok gyűjtésére, amit azután transzparens módon a választott társadalmi kihívásra fordíthatnak (Ali et al., 2023).

A kutatásban a médiamegjelenésekről az adatgyűjtés online források mentén történt, Google keresővel, a vizsgált szervezetek honlapján, közösségi médiamegjelenések, hírportálok, tudományos cikkek keresőin keresztül. A megjelenéseknek alapvetően két nagy csoportja van. Az egyikbe azok tartoznak, amelyek a szervezet saját magáról jelentet meg, ilyen például a honlapon, közösségi médiákban megjelent írások, a másikba a szervezetről szóló hír vagy publikáció megjelenése. A második csoport egy részében a szervezetek vezetői vagy munkatársai nyilatkoznak önmagukról, vagy szervezetükről.

A szövegek elemzésének módszertanáról a kutatómódszertan fejezet beszámol. Az eredmények bemutatást bevezetve fontos kiemelni, hogy az elemzés milyen főbb kódok mentén történt, azaz mi volt az elemzés fókuszában:

- a társadalmi vállalkozással általános és definíciójával kapcsolatos megállapítások;
- a gazdasági fenntarthatóságra utaló megjegyzések;
- a szervezetek aktuálisan megjelenő kihívásainak megjelenítése;
- a társadalmi vállalkozás vezetőjének bemutatása, jellemzése;
- a vállalkozások evolúciójára vonatkozó részletek;
- a társadalmi vállalkozások létrehozása és működtetése szempontjából a magyarországi ökoszisztéma.

⁸¹ A fejezetben dőlt betűvel szedett részek idézetek a médiában megjelent írásokból. Az idézetek megjelenésének ideje, helye és a konkrét társadalmi vállalkozás nem releváns, ezért az nem szerepel a szövegben.

6.1 A társadalmi vállalkozásokról és azok definíciójáról a médiában

A médiamegjelenésekben a vizsgált szervezetekről nagyon pozitív képet kapunk, amiben a legfontosabb a társadalmi felelősségvállalás megjelenítése. A média sikeresnek, hasznosnak, nélkülözhetetlennek tartja ezeket a szervezeteket, úgy jellemzi például, hogy *egy különleges család, megdöbbentő ötletéből, mesés fordulatokkal megvalósított sikersztori* – miközben a társadalmi vállalkozások vezetőivel készített interjúkból tudjuk, hogy a társadalmi vállalkozások a mindennapokban számos nehézséggel küzdenek meg és gazdasági fenntarthatóságuk sokszor egy hajszálon múlik.

Médiamegjelenéseikben a szervezetek önmagukról szinte minden esetben valamiféle párhuzamosságot, kettősséget jelenítenek meg. Olyan, mintha a két oldal – társadalmi kihívásra való reagálás és a vállalkozás, termék eladás és/vagy szolgáltatás nyújtása – bemutatásával érzékeltetnék a szervezetek, hogy *itt egészen más szemléletről, megközelítésről van szó; csak akkor igaz, hogy társadalmi vállalkozás vagyunk, ha az üzleti oldal és a társadalmi felelősségvállalás oldala együttesen jelenik meg és valamilyen módon összekapcsolódik*. A médiában a vállalkozások elmondják a demokratikus vezetést, a folyamatokban szereplő személyek bevonását a döntéshozatalba, a tervezésbe és a megvalósításba. A szervezetek képviselői a társadalmi vállalkozásaikat az alábbiakkal jellemzik: *innovatív kezdeményezés, újszerű vállalkozás, közösségi szándék hozta létre, különleges, haladó gondolkodású kezdeményezés, társadalmi kezdeményezés, középpontjában társadalmi hatás áll*.

A médiamegjelenésekre nem jellemző, hogy a szervezeteket társadalmi vállalkozásként definiálnák, ugyanakkor a szerzők érzékeltetik, hogy ez a terület más, nem a megszokott vállalkozásokra kell gondolnunk: *nem megszokott, különleges, nélkülözhetetlen, igazi kuriózum, profitorientált cégeken kívüli világ, egyedi kezdeményezés, megoldás problémákra, több mint egy műhely, páratlan üzleti modell, a gazdagság nem a pénz szinonimája, fair trade üzleti modell*.

A következő szervezeti keretek jelennek meg a szövegekben a társadalmi vállalkozás kifejezés, inkább helyett, mint mellett: *társadalmi startup, társadalmi franchise, social startup, szociális farm, társadalmilag elkötelezett szervezet*.

Értékként tünteti fel a média a szervezetek által megjelölt hátrányos helyzetű célcsoportok támogatását, a társadalmi és környezeti fenntarthatósághoz való hozzájárulást, a társadalmi szolidaritást, az állami-piaci-civil szektorok együttműködését, a szemléletformálást, az integrált közösségek formálását, az önkéntességet, a környezettudatosságot, az értékteremtést.

Megjelenik a társadalmi felelősségvállalás és a társadalmi feladatokban való szerepvállalás, a közjó érdekében való cselekvés is. A társadalmi vállalkozások célját nagyon tisztán és egyértelműen írják le a szövegekben, vagyis azt, hogy a szervezetek milyen célcsoporttal dolgoznak, milyen területen szeretnék társadalmi hatást elérni.

A médiamegjelenések kódolása során a szervezetek által meghatározott célok, illetve az értékek, a misszió, az elvek kategóriái számos tartalomban fellelhetők voltak. Ebből arra következtethetünk, hogy a célok és értékek megfelelő mennyiségben és minőségben történő kommunikálása, átadása a médián keresztül az egyik legfontosabb megfontolás a szervezetek számára. Az értékek, misszió, elvek kódon belül négy nagy terület köré szerveződnek a megállapítások:

- az ember,
- a közösségek és társadalom,
- a fenntarthatóság, mint környezetvédelem, társadalmi kihívások,
- a szervezet működtetése.

A szövegeket tanulmányozva kimagasló számot mutatnak azok a megállapítások, hogy a szervezetek számára a legfontosabb az emberek életminősége, az emberi méltóság, a szabadság, az egyéni életutak tisztelete, a sokszínűség elfogadása, *misszionk az ember; az ember a fő érték*. A munkavégzés lehetőségének biztosítását a hátrányos helyzetben élő emberek számára a szervezetek az egyik kulcsterületként határozzák meg. A társadalom jellemzői: befogadó, biztonságos, mindenki számára élhető, fontos a társadalmi szemléletformálás: *összefogással, környezeti tudatossággal, szolidaritást vállalva lehetséges egy élhetőbb (helyi) társadalmat működtetni*. A közösségek esetében kulcsszavak: közösségi terek kialakítása, közösségi erőforrások, önkéntesség, közös értékek, társas kapcsolatok, egymáshoz kapcsolódás kialakítása, fenntartása, kortársi és sorstárs közösségek: *lakossági csoportok, civil szervezetek, regionális közösségek aktivizálása, kísérlet arra, hogy közösen kezdjük el a változást, közösségi tér, ahol egyedi megoldásokat találunk ki közösségi problémákra*.

Fenntarthatóság alatt a szervezetek az élhető városi életmódot értik, az egészségmegőrzést (a mentális egészségét is!), a környezettudatos szemléletet és vásárlást, a fenntartható élelmiszereket, életmódot, közlekedést és végül a fenntartható üzleti modellt, *fenntartható, ami hosszú távra tervezetten minden érdekelt csoport számára értéket teremt, a megoldások, amiket kínálunk, hosszútávon is jól működjenek és fenntarthatóak legyenek*.

A társadalmi vállalkozások működtetésénél megjelenik az inkluzív szemlélet, a célcsoport bevonása, a demokratikus vezetés, a hierarchia mentesség a szervezetben, az átláthatóság, az innovatív és újszerű megoldások, *elkötelezetten a társadalmi vállalkozásokért*.

A célok meghatározása egyértelműen három fősorban történik a médiamegjelenésekben.

- A társadalmi kihívással kapcsolatos célok:
 - fogyatékkal élő személyek munkaerőpiaci helyzetének javítása, és ezáltal az életminőség és társadalmi beilleszkedés támogatása;
 - egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása mindenkinek;
 - környezettudatos életmód terjesztése;
 - közösségi terek működtetése;
 - társadalmi integráció elősegítése.
- Tágabban értelmezhető célok:
 - hosszútávú hatás elérése, nyomot hagyni, befolyásoló akciók tervezése és megvalósítása;
 - figyelemfelhívás arra, hogy milyen társadalmi, környezetvédelmi és gazdasági kihívások vannak, és azokra milyen válaszokat adhatunk;
 - mindenkinek tennie kell a fenntarthatóbb és társadalmilag igazságosabb környezet kialakításáért, a gazdasági folyamatok alakításáért;
 - változást elérni a következő generáció számára;
 - minél több aktív közreműködőt bevonni a folyamatokba;
 - forprofit és nonprofit szektor és a szemléletformálás;
 - gondolkodásmód formálása;
 - adományozás kultúrájának terjesztése;
 - tudatosság a vásárlás, az életmód területein;
 - önkéntesség népszerűsítése.
- Fontos cél az együttműködések és a co-creation a következők között:
 - termékek, és szolgáltatások a fogyasztókkal;
 - szakemberek a kliensekkel;
 - közös céllal működő szervezetek;
 - eltérő szemléletű, kultúrájú csoportok;
 - helyi, regionális csoportok és közösségek;
 - munkaadók és munkavállalók.

A médiamegjelenésekben többet olvashatunk a társadalmi vállalkozások tevékenységéről; nagyon részletesen, indoklással, több fórumon megjelentetve írják le, hogy mit csinálnak, milyen terméket gyártanak, mit szolgáltatnak, vagy milyen célcsoportot foglalkoztatnak.

A társadalmi vállalkozás direkt definíciójára vonatkozólag kevés tartalom jelenik meg a vizsgált írásokban. Nevesítve az NESsT definíciót látjuk, hogy a társadalmi vállalkozások kritikus társadalmi problémák megoldására jönnek létre – ezekre az üzleti szférában termékeik és szolgáltatásaik értékesítése mellett kiemelt hangsúlyt helyeznek. A példák, amelyek megjelennek, közérthető módon magyarázzák meg, hogy milyen jellegű szervezetek a társadalmi vállalkozások: *társadalmi vállalkozás, azaz ötvözi a civil szervezetek és a forprofitok jellemzőit, társadalmi vállalkozás a következőket jelenti: részben egy szabadságfokot, a szervezetnek egy stabilitást, a vezetőknek rengeteg munkát, és nem utolsósorban nemes célokat.* Ugyanakkor a definícióra, a szóösszetétel mögöttes tartalmára utaló magyarázatokból sokkal többet találunk a szövegekben: *súlyos társadalmi problémát felvállalva is lehet sikeres vállalkozást építeni, kéz a kézben járhat a társadalmi hasznosság és a profit, profit is van és impact is van, egyszerre próbálja megvetni magát a nonprofit és a forprofit világban, tehát profitorientált módon, de nonprofit jelleggel működik, vagyis a nyereséget a küldetésre fordítják vissza.*

Saját szervezeteiket a médiában társadalmi vállalkozásként definiálják, de nem magyarázzák meg, hogy a fogalom pontosan mit jelent. Az olvasónak olyan érzete keletkezik, mintha ezt neki – és mindenki másnak is – tudnia kellene. Mindemellett a média által közölt tartalmakhoz hasonlóan a társadalmi vállalkozások olyan jellemzőkkel látják el tevékenységüket, ami láttatja, hogy az nem egy megszokott vállalkozás vagy működési mód: *ez egy közösségi szociális szövetkezet, önfenntartó modellben működik, nem vesz igénybe állami támogatást, önkéntességre épít, partnerei társadalmilag felelős segítők, alternatívát kínál tevékenységük a hagyományos profit-orientált gazdasági rendszerek adta lehetőségekkel szemben.*

6.2 A társadalmi vállalkozások gazdasági fenntarthatóságáról a médiában

A gazdasági fenntarthatóság egyik záloga a vállalkozások bevételi oldalának megerősítése, hiszen a vállalt társadalmi kihívás megoldására fordított kiadás egyre több forrást igényel. A vizsgált szövegek a vállalkozások bevételéről írva az alábbi szereplőket mutatják be, akiktől a szervezetek bevétele származhat: *kormányzat, befektető, szponzor, vásárló, adományozó, támogató, magánszemély, vállalat.* Azt is hozzátesszük, hogy általában ezek a szervezetek sok

lábon kell, hogy álljanak, és jellemzően a forrásteremtésnek több csatornája kell, hogy legyen. A bevételek tekintetében elmondják a szervezetek, hogy van egyfajta bizonytalanság a gazdasági fenntarthatóságban, mert a bevételek nem állandóak és nem biztosak (például adomány, pályázatok).

A médiamegjelenések arról tanúskodnak, hogy a társadalmi vállalkozás működtetéséhez szükség van egyfajta üzleti, vállalkozási tudásra és látásmódra, és elengedhetetlen, hogy az alapítónak vagy vezetőnek előzetes tapasztalatai legyenek ezen a területen. (Ezt a megállapítást a társadalmi vállalkozások vezetőivel készített interjúk is alátámasztják. A kutatás rámutatott arra is, hogy azok a *fiatalabb* szervezetek, amelyek alapítói rendelkeznek vállalkozási ismeretekkel másképp tervezték társadalmi vállalkozásaikat, néhány éven belül gazdaságilag fenntarthatóvá váltak és az interjúk idején is azok voltak. Az *idősebb* szervezetek alapítói, vezetői nem rendelkeznek ilyen jellegű tudással, és bevallásuk szerint vállalkozásuk nagyon nehezen fenntartható.)

A szervezetek a médiában kevésbé beszélnek a gazdasági fenntarthatóságukról. Egy-két olyan esetről olvashatunk csak, hogy a szervezet kiugróan magas támogatást kapott, vagy arról is, hogy sürgős támogatásra volt szüksége, és adománygyűjtési kampányt indított. Egy-egy szervezet gazdasági fenntarthatóságáról olvasható az, hogy nonprofit szervezet is képes talpon maradni, vagy hogy egészen máshogy gondolkodnak a gazdasági fenntarthatóságról, mert annak biztosítása nem írhatja felül a vállalt szakmai célokat. Az alábbi idézet jól mutatja a gazdasági fenntarthatóságról való gondolkodást és azt az egyensúlyt, amit a szervezetek a társadalmi cél és a profittermelés között igyekeznek fenntartani: *Hosszú távon szeretnénk működtetni ezt a rendszert, és ezért is nagyon fontos az egyensúlykeresés. Mondják ránk, hogy mi Excelben álmodunk... Igen, működésünknek megvan a szociális és a pénzügyi fenntarthatósági része is, ezeknek egyensúlyban kell lenniük.* Egyetlen szervezet esetében olvashatjuk, hogy a társadalmi vállalkozássá válás a nonprofit szervezeti formával ellentétben biztosíthatja a gazdasági fenntarthatóságot, a *pénzcsinálást*.

6.3 A társadalmi vállalkozások aktuális kihívásairól a médiában

Vajon megjelenik-e és hogyan a médiában az, milyen kihívásokkal találkoznak a társadalmi vállalkozások? Kihívás ma társadalmi vállalkozást működtetni? Kifejezetten azt, hogy milyen társadalmi vállalkozást működtetni, csupán ez az idézet mutatta meg: *nem könnyű társadalmi vállalkozást csinálni, azonban remek élmény.*

A média általában nem az aktuális nehézségekről számol be, sokkal inkább a szervezeti formában rejlő atipikusságot jeleníti meg: *az igazi nehézség magában a módszerben rejlik, mert egyszerre kell figyelni két különböző területre, például a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására, mint vállalt társadalmi kihívásra, ahol sokszor az egyéni fejlesztéseken és a csoportdinamikákon is nagy hangsúly van; ugyanakkor óriási feladat és felelősség, hogy olyan piacképes terméket kell előállítani a műhelyekben, amiből profitot termel a szervezet.*

6.4 A társadalmi vállalkozóról a médiában

A médiamegjelenésekben a társadalmi vállalkozó mint kifejezés nem jelenik meg, a fogalom a szervezetet kitaláló alapító és jelenleg működtető vezetőjével azonosítható. Arról nagyon sokat ír a média, hogy kik a kulcsszereplők, akik vezetik ezeket a szervezeteket, esetleg van-e valamilyen családi érintettsége, mi a végzettsége, milyen tapasztalatai vannak, vagy éppen milyen képzésben vesz részt. Arról is olvashatunk, hogy a vállalkozások elindítói között vannak, akik korábban valamilyen szakértők voltak forprofit területen, és vannak, akiknek semmilyen korábbi tapasztalata nem volt a vállalkozások világában. *Hol volt, hol nem volt, volt egyszer egy kőkemény kapitalista multinacionális cégeken edződött gazdag ember, aki 2000-ben arra gondolt, azzal ünnepli meg az ezredfordulót, hogy valami maradandót alkot. Nagyon messziről indult.*

A médiában az a kép rajzolódik ki, hogy a társadalmi vállalkozó olyan személy, akinek álma, missziója van, elkötelezett, aktív, más értékrenddel rendelkezik. A társadalmi vállalkozások képviselőivel készült interjúkban a média általában csapatban, kollégáival együttműködve mutatja be a vezetőt, aki a vállalkozás motorja: *Mindenről közösen döntünk, itt csapatmunka zajlik. Ez számomra egy tanulási folyamat: nem mindig az van, amit én akarok és ez így van jól. Ezzel alakul ki a kollégákban a tulajdonosi szemlélet, ami nagyon fontos.*

A médiamegjelenésekben a társadalmi vállalkozók (önmagukat nem definiálják társadalmi vállalkozóként) számos esetben elmondják, hogy milyen magánéleti esemény vagy hatás érte őket, ami oda vezetett, hogy kiválasszák azt a társadalmi, környezeti kihívást, amivel foglalkozni szeretnének. Sokan korábbi munkájukban találkoztak olyan problémákkal, amiket azokban a munkakörökben nem tudtak megoldani, ezért keresni kellett egy olyan szervezeti formát, tevékenységet, ami alkalmas a megoldás megtalálására. Van, aki komoly tapasztalatokkal, tanulmányokkal vágott bele a vállalkozás elindításába, de olyan is, aki az

egyetemi tanulmányokat követően már tudta, mit szeretne csinálni, és azonnal elkezdte tudatosan felépíteni.

A médiamegjelenésekből kitűnik, hogy saját életútjukról, annak azon elemeiről, ami a társadalmi vállalkozás létrehozásához, vagy működtetéséhez vezetett, szívesen beszélnek a társadalmi vállalkozók.

6.5 A társadalmi vállalkozások evolúciójáról a médiában

A kódolási folyamat eredményeként a legtöbb hivatkozással ellátott kód a szervezetek evolúciója során a szervezetben bekövetkezett változás leírása volt. A médiamegjelenésekben minden társadalmi vállalkozó vagy vezető elmondta, hogyan indultak, mi volt az a motiváció (érintettség, tanulmányok), ami *beindította a kereket*. Számos példa van arra, hogy a kezdeményezés elindítójának van valamilyen saját élménye, tapasztalata, családi vonatkozása, ami miatt belevág valamibe, ami a hasonló helyzetben élő személyek élethelyzetén, életminőségén segít. A médiában nem jelenik meg a válasz arra a kérdésre, tisztában voltak-e azzal, hogy társadalmi vállalkozást indítanak. Arról viszont nyilatkoznak, hogy már az első pillanatban tudták, hogy mi az a társadalmi kihívás, amire reagálni szeretnének kezdeményezésükkel.

A kezdeti időszakot nehézségként írják le a szervezetek: bizonytalanok voltak, kellett néhány év, mire egyenesbe jöttek és stabilizálódott működésük. *Ez egy izgalmas időszak volt, mert akkor semmi más nem volt kilátásban, így dupla vagy semmi alapon rá kellett feküdni a vállalkozás beindítására*. Nem voltak sémák, amiket követni lehetett, ha valami mást – nem egy nonprofit szervezetet, vagy egy társadalmi felelősségvállalással megspékelt vállalkozást – akartak csinálni. Szinte minden szervezet megnézett, megvizsgált külföldi példákat, gyakorlatokat, és megkereste azokat, akiktől tanulhat. *A nyugaton látottak szerint valóban lehet találni mindenkinek feladatot. Ez elindította az úton, amely mostanra egy nagy társadalmi vállalkozás megteremtéséhez vezetett*.

A médiamegjelenések gazdagon tartalmaznak információkat arról, milyen hatások érték/érik a szervezeteket, mit változtattak, milyen irányba növekedtek. Olyan mérőföldköveknek tekinthető pontokat határoztak meg, amelyek megváltoztatták a szervezet teljes működését, növelték a szervezetben dolgozók számát, javították a célcsoport elérését, nemzetközi megjelenést eredményeztek, vagy mérték-, méretváltást (scale up) hoztak.

A vizsgált társadalmi vállalkozások egy részére jellemző, hogy tudatosan alakította működését, tervezett, méri és gondolkodik társadalmi hatásán. *Megújítottuk az arculatunkat, új, okosabb weboldalt adtunk ki áprilisban, és elkészítettük a fenntarthatósági tervünket. A módosítások nem egyszerre történtek, hanem lépésenként, folyamatosan alakultak, hatottak rájuk más társadalmi vállalkozások, a nemzetközi közeg, a társadalmi vállalkozásokkal és vállalkozókkal foglalkozó szervezetek (Ashoka, NESsT). Ezen kezdeményezések büszkék tevékenységükre, nem várt eredményeikre, és ezt kommunikálják is. Számos esetben a változás katalizátora egy új pályázati forrás, egy új támogató, igény, a változó világ újabb kihívásai, egy külföldi tanulmányút, vagy egy elismerés, amit a vállalkozás, vagy annak vezetője elnyer, gazdagodik a repertoárunk, amit ismét a kereslet generált.*

A szervezetek pozitívként tüntetik fel a róluk megjelent publikációkat, cikkeket, interjúkat, amelyek közvetítik elveiket, eredményeiket. Változást jelent a társadalmi vállalkozások esetében, amikor az egyik szektorból kitekintve egy másik szektoron keresztül érnek el eredményt az általuk célként meghatározott társadalmi kihívás területén. Ilyen szektorok közötti mozgás gyakori az oktatás-szociális, az oktatás-egészségügy, a környezetvédelem-oktatás, az oktatás-közösségfejlesztés vagy a szociális szektoron belül a foglalkoztatás-lakhatás területei között.

A változások között szerepel a szervezeti keret változása is, például *nonprofit szervezetből társadalmi vállalkozás lett, hobbinak indult, majd szenvedély és üzlet lett belőle, s ebből nőtt ki a társadalmi vállalkozás.*

A változások között a COVID-19 világjárvány idejéről is olvashatunk, amikor a szervezetek nagy része fejlődött, megerősödött abban, hogy fontos, amit csinál, volt idő a szervezetfejlesztési feladatokra, átgondolni a működést, fejlődni abban, hogyan kell/lehet az online térben is létezni, szolgáltatni vagy értékesíteni.

A szervezetek evolúciójának bemutatásában az utolsó terület a jövőtervezés. Az első, ami az elemzésekből kitűnik, hogy nincs megállás, a fejlesztéseknek nincs vége. Mindig, mindenhol van újabb terv, vagy a működés tökéletesítése. Megjelenik a kilépés a nemzetközi terepre és különböző formákban a tudásátadás. *És hogy mi a végcél? Két várossal nem elégszenek meg. Nem csak országossá, de nemzetközivé szeretnék bővíteni az alapítványt.* A hosszútávú célok között szerepel a gazdasági fenntarthatósággal kapcsolatban az önfenntartás elérése, ami nagyobb biztonságot jelentene a szervezetek számára.

A jövőbeli célok megfogalmazásánál horizontális, az egyéni, szervezeti szinteket meghaladó célok sokaságát látjuk, ami arra utal, hogy a vizsgált szervezetek megfelelnek a definíció azon részének, miszerint rendszerszintű változtatást szeretnének elérni. *Hosszú távon egy olyan*

vásárlási forma alakításán dolgozunk, ahol a vásárló, a termelő és a szervező ugyanazt szeretné: egészséges, fenntartható életet, termelést és fogyasztást.

6.6 A magyarországi ökoszisztémáról a médiában

A társadalmi vállalkozások keveset beszélnek a médiában a szervezetek gazdasági fenntarthatóságáról, arról azonban többet, hogy milyen körülmények nehezítik azt. Véleményük szerint például egy gazdasági válság sokkal jobban érezteti hatását ebben a vállalkozási formában.

A vizsgálat idején megjelent írások megoldandó feladatnak tartják Magyarországon a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását, az eltérő fejlődésmenetű gyermeket nevelő családok anyagi helyzetét, a tartósan beteg gyermekek oktatáshoz való hozzáférését, a gyermekek mentális egészségét, a fogyatékossgal élő személyek méltó lakhatásának biztosítását, a magyarországi közszolgáltatási rendszerek felkészültségét, a jogszabályi környezetet, az intézmények és rendszerek közötti átjárhatóságot, végül, de nem utolsósorban a társadalmi kihívások láthatatlanságát.

A vizsgált szövegek bírálják a hazai oktatási rendszer felkészültségét arra, ha egy tanuló eltér az átlagostól, ha a szolgáltatás helyszíne nem az intézmény. Nem egységszerűen támogatja a tanulót és családját akkor, amikor annak szüksége van a segítségre, kevés a szolgáltatók száma a szociális ellátó rendszerben, és számos esetben a szolgáltatások minősége is megkérdőjelezhető. Az írások levezetnek egyfajta egymásból következő kihívás-láncolatot, például amennyiben nem megfelelő a képzés, nem lesz kielégítő a munkavállalás; ha nincs munkaerőpiaci elhelyezkedés, az életminőség nem elfogadható. Mindez nem csupán egyéni szinteken jelent problémát, hanem a családok, a közösségek szintjén is. Egy másik példa: amennyiben a települések közösségi közlekedéssel való elérése nem biztosított, akkor nem elérhető az iskola és a munkahely; az ott élő emberek perifériára kerülhetnek, ami szegregátumok kialakulását eredményezheti, ahol generációk öröközik tovább hátrányaikat, amelyből aztán végül nagyon nehéz kitörni.

A médiamegjelenések szerint a szervezetek lehetőséget látnak a fiatalabb generációk tagjaiban, mert szívesen vállalnak önkéntes munkát, mert fogékonyak a különböző társadalmi csoportok helyzetére, és széles körben tájékozottak. A szervezetek vallják, hogy egy közösségi tér, közösségi kávézó olyan közeget nyújthat, ahonnan kinőheti magát egy társadalmi kihívásokra érzékeny és hatékonyan reagáló generáció. Az írások a nonprofit szektort – ide

sorolva a társadalmi vállalkozásokat – Magyarországon olyan nélkülözhetetlen alkatrészként tűntetik fel, mint amelyre óriási szükség van, és amelyik minden erejét beveti, hogy a hátrányos helyzetben lévő csoportokat támogassa, vagy a környezetvédelemmel, egészségtudatossággal kapcsolatos tudást terjessze.

A médiamegjelenések eszközként tekintenek az együttműködésre, a sokszínű, heterogén csoportokban való együttműködésre, a közös tanulásra. A magyarországi integráció és inklúzió érdekében a társadalmi vállalkozások – különböző intenzitással – érzékenyítő, szemléletformáló tevékenységet is végeznek. Változik a világ és benne a hazai ökoszisztéma is, aminek tudatosulása a kutatás idején már nem kérdés, mint ahogyan az sem, hogy egyre több vállalat gondolkodik azon, hogyan tud felelős módon működni és/vagy a profit egy részét valamilyen társadalmi kihívás megoldására fordítani: *a társadalmi felelősségvállalás megjelenítése egyre inkább elvárás.*

A médiamegjelenések elemzését összefoglalva megállapítható, hogy kevés célzott tartalom vagy akár tudatos szemléletformáló információ jelenik meg a társadalmi vállalkozásokról: ezen szervezetek a médiában nem a gazdaság szereplőiként vagy a társadalmi fenntarthatóság egyik lehetséges megoldásaként jelennek meg, sokkal inkább, mint a nonprofit szektor szereplői, akik egy kicsit mások; akik *társadalmilag hasznosnak*; amiben *vonzóbb a társadalmi haszonról beszélni, mint a profitról.*

A szövegek nagy része folyamatokat ír le, változást, növekedést, további felek bevonását, reagálását a gazdasági válságokra, rögzös utakat, amelyeken sok a kihívás és fontos a siker. Az olvasónak olyan érzése támad, mintha ezek a szervezetek folyamatosan azon gondolkodnának, hogyan lehet a dolgukat jobban csinálni, többet változtatni, támogatókat szerezni stb.: *az álmokból célok lettek, amiket lépésről lépésre megvalósítunk.* Arra most nincsenek válaszok, hogy vajon médiafogyasztóként ezekről a szervezetekről milyen mértékben kapnak információt, értesülnek az emberek. Illetve, hogy mennyire pontos vagy érthető az információ, ami esetleg eljut: *Sokszor összekevernek minket a nonprofitokkal, pedig teljesen mások vagyunk. Mi máshogy működünk.* Tudja ma Magyarországon egy állampolgár, hogy van egy láthatatlan szektor, amelynek tagjai *a rendszerszintű változásért dolgoznak?* Hogy vannak úgynevezett társadalmi vállalkozók, akik nem önmagukért, a profitért vállalkoznak, hanem annál sokkal nemesebb célért, hogy *elinduljon egy változás és ezt a változást lássák meg a jogalkotók, a döntéshozók.*

7 Összefoglalás, következtetések

„Bármibe fog bele az ember, felsejlik az egész rendszer működése.” (Ladányi, 2021, p. 41.) Az idézetben használt ige – *felsejlik* – érzékelteti a teljesség lehetetlenségét és a bizonytalanságot, hogy nem tudjuk pontosan, mi minden rejtőzhet még a felszín alatt. A kutatásokban vannak állomások, ahol a (rész)eredményekről beszámolunk. Egy doktori folyamatban ilyen állomás a disszertáció és annak összefoglalása, amelyekben koránt sem biztos, hogy a kutatás minden egyes eredménye bemutatásra kerül, mivel általában csak a legfontosabb megállapítások jelennek meg.

A kutatás következtetéseivel ennek megfelelően – a vizsgálatba bevont vállalkozások szemüvegén keresztül értékelve a 30 éves folyamatot – két nagy területet érintünk: a *magyarországi definíciós kihívásra ad javaslatot*, indokolva annak szükségszerűségét, illetve a *szociális szolgáltatások társadalmi vállalkozássá való lehetséges átalakulását* taglaljuk a társadalmi vállalkozások evolúciójának lehetséges részeként. A fejezetben végül az innovációról gondolkodunk és felajánljuk az olvasónak a jövőbeli közös diskurzus és cselekvés lehetőségét.

7.1 A társadalmi vállalkozás magyarországi definíciója

„Tök fontos, hogy meghatározzuk, hogy kinek mit jelent az,
hogy társadalmi vállalkozás.”
(7. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

A kutatás egyértelmű eredménye a társadalmi vállalkozással kapcsolatos definíciós lépések megtételének igénye. Ennek a fejezetben két lehetséges megoldását mutatjuk meg. Az egyik: az EMES '90-es évek óta zajló törekvésének megfelelően kialakítani Magyarországon azt a kritériumrendszert, amellyel vitathatatlanul beazonosíthatók a szervezetek, amelyeket társadalmi vállalkozásnak nevezünk. A kritériumrendszer elemeinek ebben az esetben egyértelműnek kell lenniük, és határozott mutatókat kell tartalmazniuk. Erre találunk módszereket, ajánlásokat. Az interjúalanyok az alábbiakkal indokolták meg, miért szükségszerű a társadalmi vállalkozás pontos meghatározása:

- az adatgyűjtés, összehasonlítás (ebben az esetben fontos tanulmányozni más országok pontos mutatóit);
- a kifejezetten társadalmi vállalkozások, vállalkozók számára kiírt pályázati források elérése;
- a definíció megléte esetén e vállalkozási formákhoz eltérő adózási, járulékfizetési stb. kötelezettségek rendelkezhetnek.

A definíciós feladat megoldásának másik lehetséges módja, hogy nem alkot Magyarország új vállalkozási, szervezeti vagy működési kategóriát, sokkal inkább működési mechanizmusnak, módszernek tekinti a társadalmi vállalkozásokat a vállalkozások színes palettáján. Olyan vállalkozásnak, amelyek kulcsszavai a társadalmi érték, a társadalmi hatás, a stakeholderek bevonása, a kollektív dinamika, a co-creation, a scale-up.

Felelevenítve a dolgozat elején már idézett Defourny és Nyssens szerzőpáros elméletét, miszerint a társadalmi vállalkozás mélyen gyökerezik a társadalmi, gazdasági, politikai és kulturális kontextusban (Defourney & Nyssens, 2014), azt látjuk, hogy a definícióalkotás során sem az amerikai, sem az európai megközelítések lemásolása nem célravezető. Járhatóbb útnak látjuk a magyarországi jogszabályi keretek és szabályozási lehetőségek részletes áttekintését annak érdekében, hogy a fogalmat megfelelő módon lehessen meghatározni. Magyarországon olyan definíciót kell elfogadni, ami illeszkedik, beépül, intézményesül a hazai jogalkotási rendbe.

Tudjuk, hogy a szociális szolgáltatásokkal ellentétben a társadalmi vállalkozások üzleti modellben gondolkodnak. Grassl szerint egy üzleti modell sikerének legalább három mércéje van: képes-e profitot termelni a tulajdonosai számára, képes-e pozitív változást generálni a világban, és képes-e egyensúlyt teremteni a profit és a pozitív változás között. A profit-alapú megközelítés a hagyományos nyereségorientált vállalatokat jellemzi; a változás generálása általában a hagyományos nonprofit vagy civil szervezetek sajátossága, valamint az egyensúlyteremtő megközelítés a társadalmi vállalkozásokra jellemző. A szerző azt is kifejti, hogy ennek az egyensúlyteremtésnek sokféle formája lehetséges. Kilenc társadalmi üzleti modellt azonosít, amelyek átgondolása a fogalomalkotáshoz elméleti alapként használható:

- A vállalkozói támogatási modellben a társadalmi vállalkozás (például gazdaságfejlesztési szervezet, vállalkozásfejlesztési szolgáltató, mikrofinanszírozó) közvetlenül a célcsoportjába tartozó vállalkozóknak nyújt üzleti támogatási szolgáltatásokat.

- A piaci közvetítői modellben a társadalmi vállalkozás úgy segíti ügyfeleit, hogy az ügyfelei számára marketingtevékenységet végez, illetve értékesíti az ügyfelek termékeit vagy szolgáltatásait.
- A foglalkoztatási modellben (például akkreditált foglalkoztatók) a vállalkozás munkalehetőséget és munkahelyi képzést biztosít ügyfeleinek.
- A szolgáltatásért fizető modellben a társadalmi vállalkozás szolgáltatást ad el ügyfeleinek.
- Az alacsony jövedelmű ügyfelek modellje az a szociális szolgáltatás, amely alacsony jövedelmű ügyfelekre összpontosít.
- A kooperatív modell szövetkezeti formában működő szervezet, amely díjfizetésen alapul, tagi szolgáltatásokat nyújt egy olyan csoportnak, amelynek közös szükséglete vagy célja van.
- A piachoz kapcsolódó modell az ügyfelei számára brókerként működő társadalmi vállalkozás, feladata a kapcsolatépítés, az ügyfelek összekapcsolása egymással és a termékek, szolgáltatások piacával.
- A szolgáltatás-támogató modellben a társadalmi vállalkozás szociális programokat támogat termékek vagy szolgáltatások piaci értékesítésével.
- A szervezeti támogatási modell a szolgáltatás-támogató szervezethez hasonlóan, termékeket vagy szolgáltatásokat értékesít a szociális programok finanszírozása érdekében. Az általuk finanszírozott szociális programok azonban egy különálló, anyaszervezet részei (Grassl, 2012).

A definícióval elérhetővé válik a törekvés, hogy a társadalmi vállalkozások területén hasznos, előremutató kutatások legyenek, pontosan beazonosítva azokat a szervezeteket, amelyekkel azt együtt alakíthatja a kutatói közösség. Amíg nem áll rendelkezésre határozott definíció, következtetésünk közelít Gosztonyi álláspontjához, miszerint a társadalmi vállalkozás egyrészt gyakorlati eszköz, amelynek megfelelő használatával társadalmi kihívásokra lehet megoldásokat találni, másrészt olyan fejlesztési eszköz, ami által a bevont társadalmi csoportokhoz tartozó személyek aktív részesei lehetnek a folyamatoknak, és számos olyan tevékenységet végezhetnek, amely más körülmények között nem történne meg. Ilyenek például a gyógypedagógia-tudományi, és a fogyatékoságtudományi megközelítés alapvető értékei: a döntés, tulajdonlás, igazgatás és az önrendelkezés (Gosztonyi, 2022).

7.2 A társadalmi vállalkozások evolúciója

Az elmúlt harminc évben alapított, és a kutatási minta részét képező vállalkozások tapasztalatai kirajzolták a társadalmi vállalkozások magyarországi evolúciójának mintázatát. Három évtized már elég hosszú idő ahhoz, hogy tendenciákat fogalmazzunk meg azon személyek elmondásai alapján, akik alkotói és alakítói a területnek. Az ezt vizsgáló kvalitatív módszerek⁸² lehetőséget adtak a valós helyzet mélyebb feltárására, a nemzetközi trendektől eltérő folyamatok lehetséges magyarázatára.

A vizsgálati minta megoszlása a szervezetek alapításának éve szerint három korcsoport kialakítására adott lehetőséget, amelyek nem csupán élettartamukban, hanem jellemzőikben is hasonlóak voltak. Azt láthatjuk a kutatásból, hogy ma Magyarországon, generációs különbség van az *idős* és a *fiatal* társadalmi vállalkozások között. Általánosságban elmondható, hogy a *fiatal* szervezetekről tudatosan hoznak létrehozott társadalmi vállalkozásokat, a *felnőtt* szervezetek hozzávetőlegesen fele volt tudatában annak, hogy társadalmi vállalkozást működtet, míg a több évtizedes, *idős* szervezetek egyharmada mondta, hogy ismerte a társadalmi vállalkozás fogalmát alapításkor.

Ez a jelenség rímel Steigervald az emberi életkorokra vonatkozó azon állításával, mely szerint a generációs hovatartozás azt jelenti, hogy a születésemkor az éppen akkori földi valóság határozza meg, hogy mi a *normális*, a születéskori normális. Ahogyan az embereknek, úgy a szervezeteknek is van generációs története, „*az egyedi, senki másra nem érvényes élménytartománya, sikere és küzdelme, öröme vagy keserűsége, ...mindenki a tőle telhető lehető legjobbat nyújtotta.*” (Steigervald, 2020, p. 6.) Így, amikor 30 évvel ezelőtt a „társadalmi vállalkozások” megalakultak, az akkori időszakra vonatkozó környezet- és körülményrendszer határozta meg az akkori kereteket, szabályokat. Követve Steigervald javaslatát a disszertációban leírtuk azokat a generációs jegyeket amelyeket az interjúk megmutattak, hogy megértsük és ennél fogva megpróbáljuk elfogadni a különbözőségeket, amelyek a generációs különbségekből adódnak (Steigervald, 2020).

Az *idős* szervezetek mindegyike szociális szolgáltatásként indult, és tevékenységén jelentős mértékben nem tudott változtatni. Jelenleg is elsősorban szociális szolgáltatóként működik, és

⁸² Jelen kvalitatív kutatás a kvantitatív kutatástól eltérő célokat szolgált, és az így szerzett tudás átadására törekedett. A kvalitatív kutatási eredmények kiegészítése, összekapcsolása kvantitatív, statisztikai adatokkal olyan politikai célok kialakítását eredményezheti, amelyek a terület előmozdítását támogatják. Azonban ahhoz, hogy lássuk majd az adatok mögött rejlő minőségi mutatókat, kiemelt jelentőségű, hogy folyamatosan kvalitatív kutatásokkal egészítsük ki azokat (Ritchie & Spencer, 1994).

ez a keret nagyon nehezen képes biztosítani gazdasági fenntarthatóságukat. Megállapíthatjuk, hogy ezeknek a szervezeteknek a jövedelme nagy százalékban állami normatívákból és a szolgáltatásokat igénybe vevő személyek befizetéseiből származik. Tevékenységük szolgáltatás-nyújtásnak tekinthető, bevételeik így akár piaci bevétel is lehetne, amennyiben szolgáltatásuk piaci alapon szerveződne. Számos példa van arra, hogy ezek a szervezetek a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási normatíváját kapják meg, és abból fizetik munkavállalóik (minimál)bérét.

A *felnőtt* szervezetek egy része is hasonlóképpen működik, de ott már találunk olyanokat, amelyeknek piaci bevételei is vannak a gazdasági fenntarthatóság biztosítására.

A *fiatal* szervezetek nem szociális szolgáltatás céljával jöttek létre, sokkal inkább tudatosan tervezett és szervezett társadalmi vállalkozások, amelyekben a társadalmi kihívásra való reagálás igényével párhuzamosan a vállalkozásoldal is fejlődött. Ezek a szervezetek az evolúciós folyamatban azon a szinten vannak, hogy bátran vállalhatják a társadalmi vállalkozás nemzetközi kritériumai szerinti „megmérettetést”.

A kutatás a vizsgált szervezeti körben azt mutatta meg, hogy a tudatosan társadalmi vállalkozásként alakult szervezetek – nem könnyen ugyan, de – a második-harmadik év végére képesek a gazdasági fenntarthatóság elérésére. Az évtizedek óta szociális szolgáltatóként működő szervezetek mintába került vezetői – akik szervezetüket társadalmi vállalkozásként definiálják –, értik a megközelítést, tesznek lépéseket a független gazdasági működés irányába, de elmozdulásuk nagyon csekély. Fontos, hogy általában nagy szolgáltatókról van szó, amelyeknek jelentős forrásokra van szükségük a szolgáltatás nyújtásához, és e források előteremtése kizárólagosan piaci bevételekből nehéz.

Mint azt Tóth és munkatársainak kutatása is megállapította, a nonprofit szervezetek tudják, hogy nyitni kell az önfinanszírozás és a társadalmi vállalkozás irányába – hiszen a jelenlegi állami finanszírozási rendszerben kiszolgáltatott és bizonytalan helyzetben vannak –, azonban szkeptikusak, mivel az őket támogató infrastruktúra nem áll rendelkezésre, a szektort tőkehiány és a vállalkozási, gazdasági készségek hiánya jellemzi (Tóth et al., 2011). Ezen megállapításához hasonló eredményekről számolunk be jelen kutatással is.

Amennyiben az evolúciós folyamatban keressük azokat a pontokat, amelyek a *fiatal* szervezeteket elvezették a tudatosan társadalmi vállalkozás alapításához és a gazdasági fenntarthatóság tervezéséhez, az alábbiakat találjuk:

- A fiatal szervezetek vezetői tanulmányaik során többet találkoztak gazdasági ismeretekkel, vagy akár a társadalmi vállalkozás fogalmával.

- A fiatal szervezetek vezetői a vállalkozás alapítás folyamatában ismerték és alkalmazták a pénzügyi tervezés eszközeit.
- A fiatal szervezetek több továbbképzésen, probono programon vettek részt tudásuk gyarapítása érdekében.
- A fiatal szervezetek jelezték, kihívást jelent számukra, hogy nincsenek a területen jó gyakorlatok, amelyekből tanulhatnak, így önképzéssel fejlesztik tudásukat.

Az evolúciós folyamatban továbbá az is kirajzolódott, hogy kevésbé a már meglévő szervezetek alakították át működési mechanizmusait és váltak társadalmi vállalkozásokká, inkább az újonnan alapított szervezetek különböznek a korábbi társulásoktól. Az evolúció abban tetten érhető, hogy az *idősebb* szervezetek látják a változtatás szükségszerűségét, de struktúrájukból, tudásukból, hozzáállásukból adódóan kevésbé képesek ahhoz rugalmasan alkalmazkodni.

- Vezetőik még mindig érzik a gazdasági társaság vezetéséhez szükséges tudások hiányát.
- Gazdasági fennmaradásukhoz még mindig jelentős állami támogatásokat vesznek igénybe, kevésbé támaszkodnak a piaci bevételekre, illetve nagyon nehézkesen fejlesztik piaci bevételt hozó tevékenységüket.

A kutatás fő kérdésére –, hogy milyen javaslatok fogalmazhatók meg a társadalmi vállalkozások magyarországi elterjedése érdekében az evolúciós jellemzők bemutatása mentén – az interjúk elemzését követően azt a választ adhatjuk, hogy társadalmi vállalkozást tudatosan kell alapítani, birtokában kell lenni mindazon tudásnak, amely egy vállalkozás indításához és működtetéséhez az adott pillanatban szükséges. A társadalmi vállalkozások sikerének egyik kulcsa a gazdasági fenntarthatóság, ami pedig elsősorban tudatos üzleti tervezéssel építhető fel.

A kutatás arra is választ keresett, hogy hazai szintén kik azok a stakeholderek, aktorok, akik változást generálhatnak a társadalmi vállalkozások területén. Ehhez előbb meg kell határoznunk, hogy kiket értünk stakeholdereken és mit értünk stakeholder analízisen. Az „érintetti elemzés” olyan folyamat, amelyben a szervezet feltérképezi, hogy kik a vele kapcsolatban álló, közvetlen vagy közvetett érintettek. A stakeholderek tág kört érint, hiszen valóban mindazokra gondolni kell, akikkel a szervezet kapcsolatba kerül. A stakeholder analízis az a módszer, amivel egy szervezet kidolgozhatja a térképet, amelyen rajta vannak érintett felei, az azok közötti kapcsolat és a szervezet életében az általuk befolyásolható területek (Fenyvesi, 2012).

Illeszkedve a fogyatékoságtudományi megközelítéshez, Pataki és Radácsi figyelmeztet, hogy a módszer egyszerűnek tűnhet, ugyanakkor nem könnyű feladat, hogy minden stakeholder felkerüljön a szervezet körüli stakeholder-térképre. További érzékeny pont, hogy ne okozzon

kárt azoknak, akik nem kerültek fel a térképre, vagy kevésbé képesek érvényesíteni véleményüket, befolyásolni a folyamatokat, miközben egy adott döntés nyomán negatív hatások, következmények érhetik őket (Pataki & Radácsi, 2000).

Elsősorban azon *fiatal* szervezetek, amelyek sikeresen működtetik társadalmi vállalkozásaikat, tudásátadással támogathatják a társadalmi vállalkozások területét. Azok a szerveződések (például Szociális farm szövetség, Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója), amelyek a társadalmi vállalkozásokat fogják össze, képesek együttműködések által olyan paradigmaváltásnak utat mutatni, aminek a végén hosszútávú működésre képes, társadalmi kihívásokra reagáló szervezetek jöhetnek létre, vagy akár a jelenleg meglévő szervezetek komolyabb szervezetfejlesztési folyamatba kezdenek.

A terület működését támogathatják az ökoszisztémában jelenlévő további szereplők, mint az akadémia és a kormányzat. A tudományos élet kutatásokkal, kutatási eredmények bemutatásával, fejlesztési javaslatokkal járulhat hozzá a terület fejlesztéséhez. A kutatási eredmények szakpolitikai ajánlásokban (policy recommendation) történő megfogalmazása átvezet a következő szereplő, a kormányzat feladatához. Az interjúkban elhangzottak alapján a kormányzat – a definíciós hiátus megoldását követően – a társadalmi vállalkozások számára kedvezményeket határozhat meg annak érdekében, hogy azok a vállalt társadalmi kihívásra gazdaságilag fenntartható módon tudjanak reagálni.

A két ismert alapszoporton (belső és külső stakeholderek) túl Szlávik és munkatársai úgynevezett kvázi-belső és egy potenciális érdekeltek csoportot is megkülönböztetnek. A kvázi belső érdekeltek azok, amelyek valóban szoros kapcsolatban állnak a vállalattal. Ilyenek például a tanácsadó cégek, amelyek ideiglenesen a vállalaton belül dolgoznak, de szélesebb rálátással rendelkeznek a vállalat működésére. A potenciális érdekeltek azok, amelyek jelenleg nem tudják saját érdekeiket képviselni, köztük a jövő generációi (Szlávik, 2009). A potenciális érdekeltek csoportját alkotják a társadalmi vállalkozások által célként meghatározott társadalmi kihívás célcsoportjába tartozó személyek is.

A kutatás a társadalmi vállalkozások egyéni szervezeti evolúciójában arra adott némi választ, milyen érvek szólnak amellett, hogy a nonprofit szektor szociális szolgáltatói társadalmi vállalkozási formában működjenek a jövőben, illetve, hogy milyen okai lehetnek annak, hogy ez az átalakulás kevésbé történt meg. Az elsődleges és legfontosabb érv a gazdasági fenntarthatóság biztosítása, az állami támogatásoktól független működés megvalósítása. Az okokra vonatkozóan a kutatás az alábbi válaszokat adta:

- A szociális szolgáltató alakulásakor eltérő alapokra épített, ezért a szervezet átalakítása nehéz folyamat.

- A vezetők képzettsége, tudása sokszor nem elegendő a vállalkozás – tipikusan kis vezetési volumennel működő szervezetek – gazdasági vezetéséhez és gazdasági fenntarthatóságának megalapozásához.
- Kevés szervezet volt képes a több évtizede alapított szervezetek közül olyan lábat kialakítani, amely piaci bevételt vagy jelentős egyéni és/vagy szervezeti adományokat generál.
- A szervezetfejlesztési folyamatok gyakorlatában kevésbé van jelen a participativitás, azon érintett szereplők bevonása, akik kevésbé képesek érvényesíteni akaratukat.

7.3 Szolgáltatóból vállalkozó, szolgáltatásból vállalkozás

Amikor paradigmaváltást említünk, jelentős és gyakran radikális változásra gondolunk, ami egy szektor, terület, elmélet alapvető keretrendszerét érinti és változtatja meg. A paradigmaváltásoknak kiemelt jelentősége van a fejlődés szempontjából, mivel lehetővé teszik új gondolkodásmódok, technológiák és módszerek bevezetését, és jelentős előrelépéseket hoznak egy adott területen. Ezek a változások gyakran kihívásokkal járnak, mivel az embereknek és intézményeknek alkalmazkodniuk kell a megváltozott körülményekhez és elképzelésekhez.

A szociális szektorban a paradigmaváltás sokat vitatott kérdéskört tár fel, a szolgáltatás nyújtása és hozzáférhetősége felelősségének kérdését. A szociális szolgáltatások biztosítása lehet kizárólagosan állami feladat és felelősség, kötelezettség, lehet az egyházak feladata, emlékeztetve az egyházak emberbaráti szeretetből nyújtott támogatásaira, lehet közösségi alapon szerveződő, és persze mindezek együtt jelen lehetnek és vannak a társadalomban. A társadalmi vállalkozás szemléletéből adódóan, ha a szervezet nem állami támogatásra, egyéni és szervezeti adományokra épít, hanem üzleti alapon szervezi tevékenységét és abból finanszírozza szolgáltatását, innovatív megközelítés. Nagyon jól megfér a különböző fenntartású szolgáltatók mellett egy, a szociális és szolidáris gazdaság részét képező szervezet, amely a társadalmi egyenlőtlenségek megoldására keres válaszokat.

A paradigmaváltásban igaz, hogy az elméleti keretrendszer, az alapvető gondolkodásmód megváltozása olyan átmenet, amely gyakran nehezen elfogadható azok számára, akik az előző paradigmában nőttek fel, abban tanultak, dolgoztak vagy szolgáltattak. A szociális szolgáltatás és a társadalmi vállalkozás jellemzőinek komoly közös halmaza a társadalmi kihívásokra való

reagálás szükségszerűségének felismerése, és a megoldások keresése és megtalálása. A markáns hasonlóság mellett azonban van egy alapvető szemléletbeli eltérés is: míg a szociális szolgáltatások gazdasági fenntarthatósága nem piaci bevételeken alapul, addig a társadalmi vállalkozások piaci bevételekre kívánnak építeni. E paradigmaváltást a fogyatékoság értelmezési modelljeinek változásai is szemléltetik, hiszen ott is eljutottunk a morális megközelítéstől az emberi jogi megközelítésig (vagy még tovább a posztmodellig) úgy, hogy nem veszítettük el az úton a csatlakozó medikális és társadalmi megközelítéseket sem.

A Grassl által említett modellekre utalt a Zero Project 2023. január 10-i webinárján – *Szociális üzleti modellek: Hogyan tervezzünk működő szociális üzleti modelleket?* (Social Business Models: How to design social business models that work) – Nassir Katuramu, a társadalmi vállalkozások szakértője, és az Ashoka kelet-afrikai hatástranszfer részlegének igazgatója azt állította, hogy napjainkban a társadalmi vállalkozás a legfenntarthatóbb. Ez véleménye szerint nem azt jelenti, hogy a nonprofitokra nincs szükség, hanem hogy meg kell tanulni gazdaságilag függetlennek lenni. Ugyanakkor a modellek mindegyikében működő szervezet előtt számos kihívás áll, mivel teljesen új gondolkodásmódot kell elsajátítania. Társadalmi vállalkozóként két kalapot kell viselnie: a kedvezményezett csoport igényeire kell gondolnia, ugyanakkor az üzleti oldalon koncentrálnia kell a marketingre, az értékesítésre, ami nem könnyű valakinek, aki korábban például a nonprofit közegben dolgozott. Hozzáteszi, hogy ebben a konstrukcióban más a döntéshozatal, a gazdasági tervezés, a szervezet belső kommunikációja, a vezetés komplex gondolkodásmódja.

Jelen kutatás megállapításai egybeesnek Alex de la Torre, a spanyolországi Ashoka gazdasági tanácsadója és pénzügyi igazgatója megállapításaival, miszerint egy társadalmi vállalkozásban már az elején időt kell hagyni az üzleti modell kidolgozására. Azok a szervezetek, amelyek nonprofitból váltanak, miután érintetlenül hagyják a jogi keretet és a biztosnak tűnő, de nem független bevételeket, nagyon nehezen alakulnak át társadalmi vállalkozássá. A szakértő javaslata szerint a gazdasági fenntarthatósághoz találni kell egy jól eladható terméket, szolgáltatást, vagy egy jól kommunikálható ügyet. Lényeges, hogy kellő időt és energiát kell szánni a vállalkozás jó előkészítésére, de ebben országspecifikus szakértők segítséget nyújthatnak.⁸³

⁸³ Zero Project. Webinar 2: Social Business Models: How to design social business models that work. <https://zeroproject.org/tools/videos/video/1815>

A szociális szolgáltatások működési mechanizmusának átgondolása előtt fontos megjegyezni, hogy ezen szektorban az ENSZ-egyezmény szemlélete kevésbé épült be a gyakorlatba, annak ellenére, hogy Magyarország azt közel húsz éve ratifikálta. Csak elszórtan találunk olyan intézményeket, amelyekben a szemlélet és a szolgáltatásnyújtás a horizontális elvként értelmezhető egyenlő esélyű hozzáférés, emberi jogi megközelítés és empowerment mentén öltene testet. A szolgáltatásokhoz való hozzáférés jogszabályokban meghatározott dokumentumokhoz kötötteen, szigorú eljárások mentén történik, ami sokszor nem veszi figyelembe a szolgáltatásokat igénybe vevő személy aktuális szükségleteit. A szolgáltatók és rendszerek nem képesek rugalmasan alkalmazkodni a felmerülő igényekhez, mert ahhoz nem elegendő a felkészültség, és nem támogatja a hálózatos működés sem. Bármilyen állapotbeli változás az adott szolgáltatás megszüntetését és újabb rendszer, intézmény bevonását jelenti, és ez komoly nehézséget jelent a kliensek számára. Fontos lenne elmozdulni a szociális terület deficitorientált, diagnózisgyártó, medikális szemlélete felől az intézmények és szolgáltatók reziliens működése felé, ahol a feladat és a cél nem a kliensek adott szolgáltatási sémákba való beszorítása, hanem a szolgáltatások igazítása a kliensek igényéhez. „*Globális megközelítésben az embereknek olyan rendszerekhez kell hozzáférést biztosítani (különösen a közszolgáltatások területén), amelyeknek reziliens a működése.*” (Seres-Pittlik et al., 2022, p. 71.) A fogyatékoságtudományi megközelítés alapját képező emberi jogi modell önmagában is változást hozott, hiszen napjainkra a kliensek, a szolgáltatásokat igénybe vevő személyek igényei is változtak valamelyest, és mást várnak el egy szolgáltatástól.

A kutatásban vizsgált szervezetek életkori szórása harminc év, ennyi idő alatt már lehetnek generációs különbségek. A harminc éve alapított szervezetektől generációs sajátosságaik okán nem igazán várható el, hogy társadalmi vállalkozássá váljanak. A kutatás az átalakulás két jelentős akadályát mutatta meg. Egyrészt, a struktúrából adódóan minden a szociális szolgáltatás működési mechanizmusa szerint szerveződik, ahol az elsődleges cél a szolgáltatás nyújtása. Ehhez a támogatást a szervezet az állami normatívák igénybevételével tervezte. Az *idős* szervezetek alapításakor a támogatások rendszere elegendő volt a szolgáltatások nyújtásához. Az évek során ez megváltozott – a civil szervezetek szolgáltatások után igényelhető állami támogatása sokszor nem elegendő a szolgáltatás nyújtásához. Másrészt, a szociális szolgáltatások vezetői nem minden esetben kompetensek egy vállalkozás indításában, működtetésében, fejlesztésében. Az állami, önkormányzati és egyházi fenntartású szolgáltatások vezetői centralizált rendszerben működve a fenntartótól függő tevékenységeket végzik. A civil, nonprofit fenntartású intézmények esetében a vezetői kompetenciák befolyásolják a döntéseket, a változtatásokat, így akár azt, hogyan lehet szolgáltatóból

vállalkozóvá válni. Ezeket a sajátosságokat, amelyek jelen esetben gátjai a fejlődésnek, *generációs jegyeknek* nevezi Steigervald.

Egy, a mintába került szervezet a szociális szolgáltatás és társadalmi vállalkozás közti kapcsolódást a maga szervezetén belül így mondja el: *„Tehát én mindig hadakoztam az ellen, mikor azt mondta egy szociális szolgáltató, hogy ő társadalmi vállalkozás. Én azt gondolom, hogy ő nem társadalmi vállalkozás. [...] ahol a támogatott lakhatást nyújtjuk, az szociális szolgáltatás, semmi köze a társadalmi vállalkozáshoz, jelenlegi formájában. Azt gondolom, hogy a szociális szövetkezetünk az társadalmi vállalkozás. Tehát ahol a megélhetésünk gyakorlatilag a vállalkozás működésétől függ. Én azt gondolom társadalmi vállalkozásnak, tehát ebben az esetben a szociális szövetkezetünk a társadalmi vállalkozás, és minden más, ami állami normatívával működik, az nem társadalmi vállalkozás, véleményem szerint.* (20. sz. interjú, társadalmi vállalkozás)

Arra a kérdésre, hogy vajon miért nem történt meg a profilváltás a szociális szolgáltatások jelentősebb részénél, az alábbi választ adjuk. Úgy látjuk, hogy gazdasági fenntarthatóságuk egyik lehetséges biztosítója a társadalmi vállalkozássá válás (a piaci bevételek növelése, a profitszerzés), amihez a szektor szereplőinek szemléletváltásával szükséges szervezetfejlesztést végrehajtani. A paradigmaváltás másik területe a társadalmi vállalkozássá alakulásban az intézményszervezési folyamatok átalakítása. Ez, többek között a szociális szolgáltatásokat igénybe vevő személyek számára a méltányos foglalkoztatási lehetőséget biztosíthatná és a megélhetéshez szükséges fizetések a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentésének alapját képezhetnék. A szervezeti működés alapja a stakeholderek bevonása, a folyamatok közös kialakítása, a demokratikus vezet lenne. A szolgáltatás piaci alapon szerveződne, ami a szolgáltatás minőségére is hatással lenne.

A kutatás eredményeinek bemutatásán túlmutat annak átgondolása, hogy vajon a közösségekben, a társadalmakban – a társadalmi vállalkozás-jellegű szervezetek mellett – milyen megoldások lehetnek a társadalmi kihívások kezelésére vagy megoldására. Hogyan képesek a közösségeket alkotó emberek, csoportok a jelenkor változásait követni, fejlődni annak érdekében, hogy mindenki számára élhető környezetet alakítsunk ki. A rendszerszintű változás eléréséhez az egyéneknek és a vállalkozásoknak valószínűleg együtt, együttműködve kell fellépniük. Szükség van a mozgalmakra, közösségfejlesztésre, együttműködésre, szolidaritásra.

Csepeli állítása szerint: *„Az ember evolúciós előnyét biológiailag garantáltan az individuális autonómia adja, melynek univerzális kibontakozása nélkül az értékek átértékelésének kísérlete*

kudarcba fullad.” (Csepeli, 2023, p. 21.) Mindez a társadalmi vállalkozások területére vetítve emlékeztet a társadalmi vállalkozások autonómiájának elvárására, miszerint a kormányzattól való függetlenség és a szervezetek önmeghatározása a fejlődés mikro szintje. Ezt követheti a mezo szint, ahol a kibontakozás hazai környezetben valósulhat meg. A fenntartható fejlődéshez ezen a szinten az szükséges, hogy elegendő társadalmi vállalkozás legyen, és azok garantálhatják a láthatóságot és a változás beindítását.

„*A fenntartható gazdaság egyben egy igazságosabb társadalmat is feltételez.*” (Pogátsa, 2023, p. 138.) Ennek minden részletére a társadalmi vállalkozások természetesen nem nyújthatnak megoldásokat, sokkal globálisabb változtatásokra van szükség, amelyekben a társadalmi vállalkozások támogatása kulcskérdés lehet. A társadalmi vállalkozás és a nemzeti szint metszetében kedvezőbb adózási rendszer, méltányosabb elosztási rendszer átgondolása, a közösségi szerveződések elterjedése, a regionális, kisvárosi megoldások támogatása, a munkahelyek újraszervezése áll. *A növekedés határai* című könyvében Meadows már 1972-ben arra figyelmeztetett, hogy végtelennek hitt növekedésnek vagyunk szemtanúi, amelynek azonban igenis vannak és lesznek határai. A mű, az 1968-ban, Rómában tíz országot képviselő harminc tudós, pedagógus, közgazdász, iparos, nemzeti és nemzetközi köztisztviselő részvételével folytatott tanácskozást⁸⁴ összegezte, és az akkor még rendkívülinek tekintett témát, az emberiség akkori és jövőbeli kihívásait taglalta. A résztvevők (és a könyv) megállapították, hogy a növekedésben megjelenik a fenntarthatatlanság, a bizonytalanság és az egyenlőtlenségek növekedése, ami egyéni szinteken mentális és egészségügyi kihívásokat, a társadalmak szintjén konfliktusokat hoz. Arra jutnak továbbá, hogy amennyiben a világ népességének, az iparosodásnak, a környezetszennyezésnek, az élelmiszertermelésnek és az erőforrások kimerítésének növekedési tendenciái nem változnak, a Föld bolygó száz éven belül eléri növekedésének határát, és kérdés, hogy lehet-e fenntartható ökológiai és gazdasági stabilitási állapotot teremteni. Fontos észrevételük, hogy az esély arra, hogy sikeresen megoldjuk a fenntarthatóság kérdését annál nagyobb, minél hamarabb elkezdünk a megoldáson gondolkodni (Meadows et al., 1972).

Pogátsa az elmúlt 50 év *nagy felgyorsulását* (Bigger, better, faster, more!) azzal érzékelteti, mintha egy nagy tóba folyamatosan köveket dobálva újabb és újabb körök és hullámok által változna és növekedne minden a Földön. Változik az éghajlat, globális klímaváltozás tanúi vagyunk, átalakul a gazdasági rend, egyre többen élünk a Föld bolygón, több energiát és erőforrást használunk stb. (Pogátsa, 2023).

⁸⁴ E találkozóból nőtt ki az emberiség jövőjét kutató nagy tekintélyre szert tevő ún. Római Klub.

Az összefoglalás zárásaként, látva, hogy a ciklikus válságok, súlyos kihívások traumáit innovációkkal, új megoldásokkal teli időszakok követik, emlékeztetünk az 1933-as *New Deal-re*, „ami az aktív szerepvállalásra épülő válságkezelés mintája lett az egész világon” (László, 2023, p. 23.). A 2008-as gazdasági válságot követően újra előkerült a fogalom azzal a felvetéssel, hogy egy *bricolage* módszerével élő kormány nem teljesen kidolgozott mesterterv alapján hoz megoldási döntéseket, hanem azt használja, ami a keze ügyébe kerül. Ez nem minden esetben jelent szakszerűtlen intézkedéseket, sokkal inkább annak a gyors reagálásnak a lehetőségét, amelyben a különböző lehetséges megoldások egyidejűleg kerülnek alkalmazásra (László, 2023). A *bricolage* módszer a társadalmi vállalkozások elterjedésének területén két lehetőséget kínál: az egyik a különböző területek összekapcsolása, a másik a kísérletezés tere, ahol a kezdeményezés csírájában nem minden esetben látszik pontosan, milyen lesz a termés, de az a szabadság, hogy menetközben lehet is és kell is változtatni, elfogadott.

7.4 Egy lehetőség a továbblépésre

Az OECD 2024-ben készített ajánlása kilenc ponton mutatja meg, hogy nemzetközi, nemzeti és regionális szinteken hogyan lehet megteremteni a szociális gazdaság virágzásának feltételeit és kezelni azokat a kihívásokat, amelyek a szociális gazdaságot körülvevő ökoszisztémát érintik:

- a szociális gazdaság kultúrájának előmozdítása,
- támogató intézményi keretek létrehozása,
- a jogi és szabályozási keretek megteremtése,
- a finanszírozáshoz való hozzáférés támogatása,
- az állami és magánpiacokhoz való hozzáférés lehetővé tétele,
- a kompetenciák és a vállalkozásfejlesztési támogatás megerősítése,
- a hatásmérés és monitoring ösztönzése,
- az adatgyűjtés támogatása,
- a társadalmi innováció ösztönzése.

Az ajánlás minden pontban részletezve mutatja meg, hogy milyen intézkedések támogathatják az adott terület fejlesztését (OECD, 2024). Az inklúziós index⁸⁵ mintájára azt feltételezhetjük, hogy ezen ajánlás szerint Magyarországon egy szakértői csapat képes lehet átgondolni a szociális gazdaság fejlesztésére vonatkozó meglévő és kialakítandó területeket, valamint intézkedési terv formájában ajánlást megfogalmazni, ami mentén elindulhat a szociális gazdaság fejlesztése felé. Ehhez a 3.4.3. fejezetben említett, OECD által készített, szakpolitikai útmutató egy kiváló eszköz lehet.

A kutatás igazolta, hogy a társadalmi vállalkozások magyarországi evolúciós folyamatában alig indultak el olyan kezdeményezések, amelyek a szektor fejlesztését támogatnák. Ilyen a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciója, a Társadalmi Vállalkozások Országos Szövetsége, amelyek Rosa által megfogalmazott *A kezelhetőség négy dimenziója*⁸⁶ mentén a szektor fejlesztését támogathatnák (Rosa, 2024).

⁸⁵ A Tony Booth és Mel Ainscow által készített Inklúziós index (Index for Inclusion) támogatja azokat az oktatási intézményeket, amelyek el akarnak indulni az inkluzív kultúra, politikák és gyakorlatok kialakításának útján (Booth & Ainscow, 2002).

⁸⁶ A kezelhetőség négy dimenziója a társadalmi vállalkozásokra vetítve: (1) *láthatóvá tenni*, azaz széles körben láthatóságot biztosítani a szektornak, (2) *elérhetővé, hozzáférhetővé tenni*, azaz lehetőséget biztosítani az alapításhoz, kezdőtől a beindításhoz, tudást a működtetéshez, (3) *uralhatóvá tenni*, azaz ellenőrzés, kontroll alatt látni a társadalmi vállalkozásokat, (4) és végül *használhatóvá tenni*, ami azt jelenti, hogy a célok elérése érdekében eszközzé válhat a társadalmi vállalkozási keret és ezzel alakíthatja a világ folyamatait (Rosa, 2024, p. 28–31).

8 A kutatás limitációi, önreflexió, a kutatási folyamat hatásai

Minden kutatásnak vannak limitációi, amelyek jelen kutatásban a mintavételben, a terület lehetséges változásaiban, a kutatómódszertanban és a diszciplínás kereteknek való megfelelésben mutatkoznak meg.

A társadalmi vállalkozások területén történő kutatások – és egyben a jelen kutatás – elsődleges korlátja a társadalmi vállalkozások meghatározottságának hiánya. Mint azt a kutatási minta leírásánál is jeleztük, nem adható meg a társadalmi vállalkozások egy jól körülhatárolt sokasága, amiből egy vizsgálat vagy kutatás meríthet. Így jelen kutatás – ahogy korábban is írtuk – a szervezetek öndefinícióját vehette a mintába kerülés alapjául.

A kutatás, annak feldolgozása és a disszertáció megírása több mint három évet vett igénybe. Ez alatt az idő alatt bizonyos változások már érzékelhetők voltak, amelyeket beépítettünk a disszertációba, ugyanakkor lehetnek olyan megállapításai, amelyeket az elkövetkező években felül lehet vagy kell vizsgálni.

Módszertanilag a félig strukturált interjúk elemzése kvalitatív jellegű kutatás, amelyben alacsony az elemszám (a társadalmi vállalkozások meginterjúvolt vezetői), miatt általános megállapításokat a hazai társadalmi vállalkozások csoportjára nem lehet tenni. Ennek megfelelően olyan csoportot kellett találnunk, amelyben harminc évet átfogóan jelennek meg a szervezetek, eltérő jogi keretek között, különböző tevékenységi körökkel és földrajzi elhelyezkedéssel. A folyamat, amelyben a társadalmi vállalkozások vezetőivel és a szakértőkkel interjúkat készítettünk, interaktív, partícipatív volt, folyamatos tanuláson alapult. Így a véleményének becsatornázásával, a megismert szervezetekre vonatkozóan széleskörű következtetéseket tudtunk levonni.

Kutatóként a vizsgálat folyamatának minden pontján megálltunk, átgondoltuk személyes működésünket, megéléseinket és reflektív vizsgálatot követően folytattuk a munkát. Térben és időben olyan kérdésekre kerestünk válaszokat, amelyekre eddig kevés kutatás irányult, és amely terület a környezet folyamatos és nemegyszer rapid változásának hatására maga is gyorsan módosulhat. Abban bízunk, hogy a vizsgálat a maga 41 mélységekre menő beszélgetésének eredményeként hasznos tapasztalatokkal szolgál a terület fejlesztéséhez.

A kutatások érvényességére (mit kutat) és megbízhatóságára (milyen pontossággal kutat) vonatkozóan a kizárólag kvalitatív kutatási módszerekkel lebonyolított folyamatok nehezen adnak biztos válaszokat. Amit a jelen kutatás esetében biztosan állíthatunk: a kutatási minta kiválasztásának alapja valid, a társadalmi vállalkozásként definiálás az interjúk során

beigazolódott, az interjúk rögzítése és a rögzített hanganyag szó szerinti átírása megfelelően, gondosan zajlott, az elemzés a kutatási kérdésekre keresett válaszokat. Az interjúalanyok a beszélgetés elején beleegyeztek a felvétel készítésébe, értették a kérdéseket, és lehetőségük volt saját vélemény, gondolat megfogalmazására. Az interjúk során tartózkodtunk saját álláspontunk kifejtésétől, az interjúalanyt a válaszai megfogalmazásaiban nem befolyásoltuk. A tartalomelemzés során alkalmazott nyílt kódolás, pilot-kódolás, majd visszaellenőrzés biztosította a kódok relevanciáját.

Azt, hogy a kutatás milyen mértékben valid, biztonsággal állítható, a kutatási design és a kutatási kérdések szélesebb körben és más körülmények között is alkalmazhatók. Ugyanakkor az nem bizonyított, hogy hasonló mintavétel (szervezet életkora, jogi formája) esetén ugyanezen eredményeket kapjuk a hazai társadalmi vállalkozásokról, annak ellenére, hogy a vizsgált szervezetekről készített médiamegjelenések a kutatási eredményeket alátámasztották. A terület szakértőivel készített 11 interjú a kutatási kérdésekre magas arányban egybehangzó válaszokat adott, így az valid kutatási eredménynek tekinthető.

A szerteágazó diszciplináris kereteknek való megfelelés nehezítette a kutatás és a dolgozat fókuszának megtartását, mivel mind a diszciplináris keretek, a célok, a kutatási kérdések széthúzták, kiterjesztették a kutatás témáját. A társadalmi vállalkozások területe erősen interdiszciplináris közegben értelmezhető, ami erőssége a kutatási területnek, gyengesége lehet a témafókusz tartásának. A szakirodalmi áttekintéstől kezdve egészen az utolsó eredmények értékeléséig több paradigmában kellett gondolkodni. Ezek egymásra hatása is jelentős akkor, amikor egy ökoszisztémát, evolúciós folyamatot és a diszciplínák metszetébe beágyazott területet szükséges megérteni.

Végül, egy személyes reflexió a doktori kutatás és a disszertáció megírásának idején megélt saját fejlődésemre. Sokféle tudással és tapasztalattal ugrottam fejest egy olyan témába, amely rengeteg új tudást és további tapasztalatokat hozott. A terület gyors mozgásban van, ezt követni és a változásokra reagálni nem volt könnyű feladat. Minden egyes interjú, beszélgetés, fellelt szakirodalom újat hozott, megerősítette a korábbi ismereteket, vagy éppen elbizonytalanított egyes pontokon korábban biztosnak gondolt téziseket. A társadalmi vállalkozások területén való gondolkodás többdimenziós, reziliens látásmódot igényel, ami fejlődhet egy kutatási folyamatban, és ennek átélése egy kutatói pályafutás során ajándék és lehetőség. Ezzel a lehetőséggel további pályafutásom során élni kívánok, és célom a társadalmi vállalkozások szemléletének, gondolkodásmódjának terjesztése.

9 Kitekintés, a kutatás továbbgondolása

A kutatás továbbgondolását az alábbi kérdések befolyásolták. A társadalmi vállalkozások mögött meghúzódó ideológia, az erényetikai gazdasági paradigma, a közösségi alapon szerveződő szolgáltatási rendszer vajon képes lenne visszafordítani a világban zajló folyamatokat? Mi szükséges ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások táptalajra találjanak az egyes országokban?

Az OECD állítása, hogy a társadalmi vállalkozói szcéna akkor virágzik, ha holisztikus politikai ökoszisztémák állnak rendelkezésre. Ezalatt a megfelelő szabályozási keretet, a piachoz és a finanszírozáshoz való jobb hozzáférést biztosító eszközöket érti, valamint a készségfejlesztés lehetőségeit, különösen az üzleti támogatási struktúrákon keresztül (OECD, 2024).

A kutatás során négy lehetséges vizsgálati terület rajzolódott ki:

- Közép-Kelet európai országok társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos tapasztalatainak megismerése.
- A társadalmi vállalkozások beépítésének lehetőségei a regionális fejlesztési tervekbe.
- A digitalizáció hatása a társadalmi vállalkozások területére.
- A társadalmi vállalkozások társadalmi nemek szerinti kutatása.

Az első lehetséges kutatási téma, a Közép-Kelet európai országok társadalmi vállalkozás definíciójának, jogszabályi kereteinek áttekintése, megismerése, a vállalkozások gazdasági fenntarthatóságával kapcsolatos tapasztalatok összegyűjtése, az ökoszisztéma jellemzőinek beazonosítása a társadalmi vállalkozás elterjedése érdekében, amire jelen doktori kutatásban nem volt lehetőség. Egy ilyen jellegű kutatáshoz szükséges a régió szakértőiből kutatócsoport felállítása, a jogszabályalkotási folyamatok és a jogszabályi környezet közös elemzése, tapasztalatok összegyűjtése. Ennek eredménye lehet nemzeti szintű, a társadalmi vállalkozásokat támogató jogszabályi környezet kialakítása, amely tovább alakíthatja a 2023 decemberében, a kormány által felülvizsgált stratégiába – *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030* – beépített társadalmi vállalkozás definíciós kísérletet (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2023).

Jelen kutatás tapasztalata, hogy a regionális szerveződések erősítik a társadalmi vállalkozások lehetőségeit, lokális szinten eredményesebb működés érhető el. Ennek alapján második lehetséges kutatási téma, a regionális fejlesztési tervek áttekintése a társadalmi vállalkozások támogatásának szempontjából.

A vidéki területek fontossága a jövő formálása szempontjából az EU szintű fejlesztési stratégiákban is megfogalmazódik. Az Európai Bizottság 2020-as nyilvános konzultációjának (amely lehetőséget biztosított a vidéki területeken élő személyek véleményének becsatornázására) eredményeként az EU 2040-ig tartó vidékfejlesztési cselekvési tervéhez tíz célkitűzést fogalmazott meg. A célkitűzések között szerepel többek között a térségek sajátos, belső potenciáljának feltárása; a helyi igényekhez igazodó, együttműködésen és részvételen alapuló helyi megoldások megtalálása; a befogadó közösségépítés és az egyének jóllétének, életminőségének, egyenlő esélyű hozzáféréseinek támogatása; a digitális innovációk előnyeinek használata; a vállalkozói és innovatív attitűd támogatása; végül a sokszínű térségek értékének hangsúlyozása (European Commission, 2021b).

Munoz tizenöt évvel ezelőtt javasolta, hogy a fenntartható városokról és az összetartó közösségekről szóló diskurzuson belül kapjon nagyobb hangsúlyt a társadalmi vállalkozói magatartás és ezen szervezetek térségi kapcsolódásai. A szerző geográfiai kutatásokon belül vizsgálná a társadalmi vállalkozói tevékenység társadalmi-térbeli hatásait (Munoz, 2010). Regionális szinteken kutatásokkal összekapcsolhatóvá válna a szociális szükséglet, az arra reagáló szociális szolgáltatás és/vagy társadalmi vállalkozás. Mindezek területi eloszlásának tanulmányozása a mélyebb társadalmi-kulturális és gazdasági összefüggések megértéséhez vezethet, továbbá rámutatna arra, milyen összefüggés van a társadalmi vállalkozások működési környezetében a kihívásra való reagálás és a profitszerzés között.

A vállalatok és a társadalmi vállalkozások is képesek lennének kisebb térségekben, regionálisan együttműködni az üzleti és társadalmi hatású célok elérése érdekében, hiszen a munkavállalói, a vásárlói, a szolgáltatói, az igénybevevői kör egy adott térségen belül van. A társadalmi vállalkozások integrációt és fenntarthatóságot hozhatnak a vállalati értékláncokba (Zaidman et al., 2021).

A társadalmi vállalkozás-koncepció elfogadott politikai és jogi keretek között valósulhat meg Írországban (ld. 42. oldal), ahol 2017-ben a kormány, a vidékfejlesztési cselekvési tervben vállalt kifejezett kötelezettséget arra, hogy kidolgozza a társadalmi vállalkozásokra vonatkozó nemzeti politikáját (Department of Rural and Community Development & Social Finance Foundation, 2018).

Az innováció és a kreativitás, mint építőkövek, a város-, régiófejlesztéshez hasonlóan alapozzák meg a társadalmi vállalkozások területét. Fekete és Morvay mérföldkőként idézi Richard Florida 2002-ben publikált művét, a *The Rise of the Creative Class*-t, amelyben egy új társadalmi réteg, a *kreatív osztály* megjelenése áll a gondolkodás középpontjában. A *kreatív osztály* kialakulása egy városban függ a minőségi szolgáltatásoktól, a munkalehetőségektől,

amelyek által a helyi gazdaság növekedése befolyásolható. Florida állítása szerint a városi növekedés a kreatív személyek, csoportok megjelenését követően spontán bekövetkezik (Fekete & Morvay, 2023). Ezen állítás támogatásaként a társadalmi vállalkozások területe kiválóan illeszkedhet.

A területi kapcsolatelemzés (spatial relationship analysis) módszerével és az annak részét képező funkcióvizsgálattal a települések közötti kapcsolatrendszer, a településhálózat legfontosabb kapcsolódási pontjait és hierarchikus rendszerét, vonzásirányait lehet vizsgálni (Szörényiné Kukorelli, 2011), és azt kiegészítheti a társadalmi vállalkozások lehetséges ökoszisztémájának vizsgálata.

A harmadik lehetséges kutatási témajavaslatot, a digitalizáció hatását egy 2024-ben készült doktori disszertáció kitekintésében nem hagyhatja figyelmen kívül. Foglalkozni kell azokkal a már látható és előre jelezhető (részint tervezhető) változásokkal, amelyeket a digitális átalakulás okoz társadalmi, gazdasági, politikai, környezeti stb. szinteken, és amelyek várhatóan hatással lesznek a társadalmi egyenlőtlenségekre is. Ennek akár előnyei is lehetnek, hiszen számos eszköz, platform, kommunikációs módszer kerül kidolgozásra, ami a társadalmi inklúziót támogathatja az oktatás, a munkavállalás, a mindennapi élet területein. Az ezekre való átállás időigényes, humán erőforrást és pénzügyi támogatást igényel. A társadalmi vállalkozások területe kifejezetten olyan szektor, amely képes lehet reagálni az új kihívásokra és akár innovatív megoldásokat találni azok kezelésére. Érdekes jövőbeli feladat lehet annak felmérése, hogy a társadalmi vállalkozások területén milyen mértékben növekedett a digitális változás okozta kihívásokra reagáló társadalmi vállalkozások száma és azok milyen megoldási javaslatokkal álltak elő.

Negyedik javaslat, a társadalmi vállalkozások területének társadalmi nemek szerinti vizsgálata. Ahogyan írásában Agárdi is állítja, a szociális szektorral, annak munkavállalóival kapcsolatos kutatás soha nem lesz kielégítő a társadalmi nemek szempontjainak figyelembevétele nélkül (Agárdi, 2022). Gyarmati kutatásában – *A szociális ágazatban dolgozók munkakörülményeinek, járványhelyzettel, szakszervezetekkel kapcsolatos véleményének felmérése* – a válaszadók (1280 fő és az eredmények reprezentatívak a teljes szociális területen dolgozó munkavállalókra ellátási szakterület szerint) 92%-a nő, 8%-a férfi, így a nemek arányáról elmondható, hogy a terület nemzetközi összehasonlításban is rendkívül elnőiesedett Magyarországon (Gyarmati, 2021). A társadalmi vállalkozások nem a szociális szektor szereplői kellene, hogy legyenek, bár tevékenységüknek jelentős szerepe van szociális kérdések megválaszolásában. Vajon a szociális és szolidáris gazdaság részét képező társadalmi vállalkozások vezetői között a nemek aránya egyenlően oszlik meg?

A felmerült kutatási témák komplexitása is azt mutatja, hogy egy formálódó terület alakítói lehetünk mindannyian. A társadalmi kihívásokkal érintett csoportok tagjaival közösen a kutatók, a civil és a kormányzati szektor szereplői tegyenek azért, hogy legyen egy erős vállalkozói réteg, akinek a profit eszköz egy nemesebb feladat teljesítéséhez.

10 Mellékletek

10.1 Felkérő levél kutatásban történő részvételhez

Tisztelt Intézményvezető Asszony/Úr!

Az ELTE Neveléstudományi Doktori Iskola doktoranduszaként kutatást végzek a magyarországi társadalmi vállalkozások evolúciójáról. A kutatás célja a hazai társadalmi vállalkozások jellegzetességeinek feltárása, a társadalmi vállalkozás kialakulásának körülményeinek, céljának, fejlődésének vizsgálata. A kutatásba olyan szervezeteket választottam vizsgálatra, amelyek valamilyen formában társadalmi vállalkozásként identifikálják magukat és megjelenéseikben ez szerepel. Ennek megfelelően az Ön szervezete kiválasztásra került és ezúton szeretném felkérni a kutatásban való aktív részvételre. A kutatás során dokumentumelemzéssel áttekintem az intézmény weboldalán elérhető információkat, a szervezet SZMSZ-t, Háziarendjét, Szakmai Programját és protokolljait, továbbá online megjelenéseit, és online vagy személyes (egyeztetést igényel) mélyinterjút szeretnék készíteni az intézmény vezetőjével és/vagy az intézmény olyan munkatársával, aki a társadalmi vállalkozás témában járatos. Az interjú hanganyaga rögzítésre, majd begépelésre kerül. A hanganyag a kutatás lezárását követően törlésre kerül. Minden olyan dokumentum, adat, hanganyag, ami a birtokomba kerül a kutatás során, a munkahelyem szerverén, jelszóval védett mappában lesz tárolva. A kutatás során az adatok feldolgozása előtt minden adat anonimizálásra kerül, így nem lesz felismerhető a szervezet. A kutatás folyamatában lehetősége van informálódni a kutatás aktuális eredményéről, továbbá bármikor következmények nélkül elállni a kutatásban való részvételtől.

A kutatásban való részvétele nagy mértékben támogatná a hazai társadalmi vállalkozások helyzetének hiteles bemutatását, így számítok pozitív visszajelzésére, amit a csatolt Beleegyező nyilatkozat kitöltésével, aláírásával és szkennelt formában történő visszaküldésével tehet meg. Amennyiben a kutatással vagy a részvétellel kapcsolatban bármilyen kérdése, kérése van, kérem, írjon a galambosk@gmail.com e-mail címre, vagy hívjon a +36-30-458-4044-es telefonszámon.

Együttműködését előre is megköszönve, üdvözlettel:

Galambos Katalin

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Neveléstudományi Doktori Iskola kutatója

10.2 Beleegyező nyilatkozat kutatásban történő részvételhez

Alulírott (név nyomtatott betűvel)
nyilatkozom, hogy a Galambos Katalin által vezetett, az ELTE Neveléstudományi Doktori Iskola keretében megvalósuló doktori kutatás keretében végzett „A társadalmi vállalkozások magyarországi evolúciója” kutatásban részt veszek.

A kutatás minden eleméről érthető tájékoztatást kaptam. A kutatásban való részvételemet bármikor, következmények nélkül megszakíthatom.

Egyúttal hozzájárulok ahhoz, hogy a, általam vezetett szervezet weboldalán elérhető és általam megküldött dokumentumai elemzésre kerüljenek, továbbá a bizalmasság elvének figyelembevételével és a személyiségi jogok tiszteletben tartásával, kutatási célra felhasználja a részvételemmel készült interjú hanganyagát, amely interjún személyesen/online1 kívánok részt venni. Tudomásul veszem, hogy a nyers hanganyag a kutatás végéig csak a kutató számára lesz hozzáférhető, a biztonságos tárolást vállalja, a feldolgozást követően törlésre kerül.

Dátum:

.....

Résztevő aláírása

A nyilatkozatot a mai napon átvettem:

.....

Kutató aláírása

10.3 A félig strukturált interjú vezérfonala

Bevezetés

- Bemutatkozás, a kutatás témájának, céljának bemutatása
- Az interjú rögzítésének engedélyezése
- Az interjúalany elbeszélése szervezetéről, alakulásának történetéről, célcsoportról, saját életútjáról

Definíciós sajátosságok

- A megkérdezett szervezetek hogyan definiálják magukat, mint társadalmi vállalkozást, illetve a társadalmi vállalkozásokat általában?
- A szervezetek struktúrájában mit jelent a vállalkozás, és mit a szociális vagy társadalmi szerepvállalás?
- Mit gondol a szervezet saját magáról, mint társadalmi vállalkozásról?

Szervezeti keretek

- Miért társadalmi vállalkozás formájában működik a szervezet?
- Milyen szervezeti formája volt korábban (ha másmilyen volt) a megkérdezett társadalmi vállalkozásoknak?
- Milyen szervezeti formában működnek a társadalmi vállalkozások ma Magyarországon?
- A társadalmi vállalkozás egy szervezeti keret, módszer, vagy működési mechanizmus?
- Társadalmi hatás és annak mérése
- Napjainkban tudatosan fogalmazzák-e meg a szervezetek a társadalmi hatásukat?
- Rész-e a gyakorlatnak a társadalmi hatás mérése?
- Mi jellemzi a vállalkozás és a társadalmi hatás területének (például szociális intézmény) kapcsolódását?

Gazdasági fenntarthatóság

- Mik azok a szervezetben vagy a környezetben megjelenő körülmények, amelyek támogatják és amelyek gátolják a társadalmi vállalkozás sikerét?
- Milyen előnyei és hátrányai voltak/vannak a társadalmi vállalkozás formában való működésnek?
- Hogyan gazdálkodnak a megkérdezett társadalmi vállalkozások?
- Milyen arányban származik a bevétel a vállalkozásból, az állami normatívákból és/vagy az adományokból?

- A társadalmi vállalkozási forma megoldást jelenthet-e a szociális intézmények (elsősorban nonprofit szervezetek) számára fenntarthatóságuk biztosításához Magyarországon?

Evolúciós jellemzők

- Milyen evolúciós jellemzők érzékelhetők Magyarországon az elmúlt néhány évtizedben a társadalmi vállalkozások területén?
- Milyen utakat jártak/járnak be a szervezetek?
- Milyen kapcsolati rendszerekkel rendelkeznek a szervezetek?
- Milyen motívumok és kapcsolati háló jellemezi a társadalmi vállalkozássá válás folyamatát és a jelenlegi állapotot?
- Hogy látja, szükség van-e ernyőszervezetre, ami összefogja, képviseli a társadalmi vállalkozásokat?

Fejlesztési javaslatok

- Milyen fejlesztési, innovációs javaslatok lehetnek a társadalmi vállalkozások területén, a vizsgálat idején, Magyarországon?

10.4 A vizsgált társadalmi vállalkozások adatai

	SZERVEZET JOGI FORMÁJA	ALAPÍTÁS ÉVE	FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA	FŐTEVÉKENYSÉG (OPTEN ADATBÁZIS ALAPJÁN)	MŰKÖDÉSI TERÜLET	VÁLASZTOTT TÁRSADALMI KIHÍVÁS JELLEGE	TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSA	SZEKTORIÁLIS KAPCSOLÓDÁS
1	Egyesület	1996	n.a.	n.a.	Közép-Magyarország	humán	attitűd formálás	tercier
2	Kft.	1996	1	7022 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás	Magyarország	humán	oktatás	tercier
3	Nonprofit kft	1999	21	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Észak-Alföld	humán	mélyszegénység, oktatás	tercier
4	Nonprofit kft	2014	21	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Észak-Alföld	humán	foglalkoztatás	tercier
5	Szövetkezet	2010	3	5610 Éttermi, mozgó vendéglátás	Közép-Magyarország	humán	kisgyermeket nevelő nők támogatása	tercier
6	Nonprofit szervezet	1999	213	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Észak-Magyarország	humán	szociális szolgáltatások	tercier
7	Nonprofit szervezet	2019	n.a.	9319 Egyéb sporttevékenység	Magyarország	humán	mentális egészség (traumatizált nők elsősorban)	tercier
8	Betéti társaság	2004	2	6201 Számítógépes programozás	Közép-Magyarország	humán	egyenlő esélyű hozzáférés	kvaterner
9	Nonprofit szervezet	1997	25	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Magyarország	humán	foglalkoztatás	tercier
10	Kft.	2014	10	1082 Édesség gyártása	Közép-Magyarország	humán	foglalkoztatás	tercier
11	Kft.	2009	19	8559 M. n. s. egyéb oktatás	Közép-Dunántúl	humán	foglalkoztatás	tercier
12	Nonprofit szervezet	2006	9	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Magyarország	nem humán	biogazdálkodás, környezeti fenntarthatóság	primer
13	Nonprofit szervezet	2019	2	8810 Idősek, fogyatékosok szociális ellátása bentlakás nélkül	Magyarország	humán	foglalkoztatás	tercier
14	Kft.	2019	0	631208 Világháló-portál szolgáltatás	Magyarország	humán	egyenlő esélyű hozzáférés	kvaterner
15	Szövetkezet	2010	26	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Dél-Dunántúl	nem humán	környezeti fenntarthatóság	primer
16	Alapítvány	2020	n.a.	n.a.	Nyugat-Dunántúl	humán	szociális szolgáltatás	tercier
17	Nonprofit szervezet	2017	n.a.	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Magyarország	nem humán	biogazdálkodás, környezeti fenntarthatóság	primer
18	Nincs szervezeti keret	2021	n.a.	n.a.	Magyarország	humán	mentális egészség	tercier
19	Kft.	2020	1	7022 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás	Magyarország	humán és nem humán	foglalkoztatás, újrahasznosítás	tercier
20	Szövetkezet	2010	44	5510 Szállodai szolgáltatás	Dél-Alföld	humán	szociális szolgáltatások	tercier
21	Nincs szervezeti keret	2008	n.a.	n.a.	Magyarország	nem humán	környezeti fenntarthatóság	primer
22	Nonprofit szervezet	2004	0	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Észak-Alföld	humán	közösségfejlesztés	tercier
23	Nonprofit szervezet	2003	0	6820 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése	Nyugat-Dunántúl	humán	közösségfejlesztés	tercier
24	Nonprofit szervezet	1992	0	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Közép-Magyarország	nem humán	környezeti fenntarthatóság	primer
25	Nonprofit szervezet	2017	3	8560 Oktatási kiegészítő tevékenység	Magyarország	humán	oktatás	tercier
26	Nonprofit szervezet	2020	0	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Közép-Magyarország	humán	co-housing (lakhatás és közösségfejlesztés)	tercier
27	Részvénytársaság	2000	114	7810 Munkaközvetítés	Közép-Magyarország	humán	foglalkoztatás	tercier
28	Nonprofit szervezet	2016	8	9499 M. n. s. egyéb közösségi, társadalmi tevékenység	Magyarország	humán	oktatás	tercier
29	Önkormányzati szociális intézmény	1992	n.a.	n.a.	Közép-Magyarország	humán	foglalkoztatás	tercier
30	Nincs szervezeti keret	2015	n.a.	n.a.	Észak-Magyarország	humán	mélyszegénység	tercier

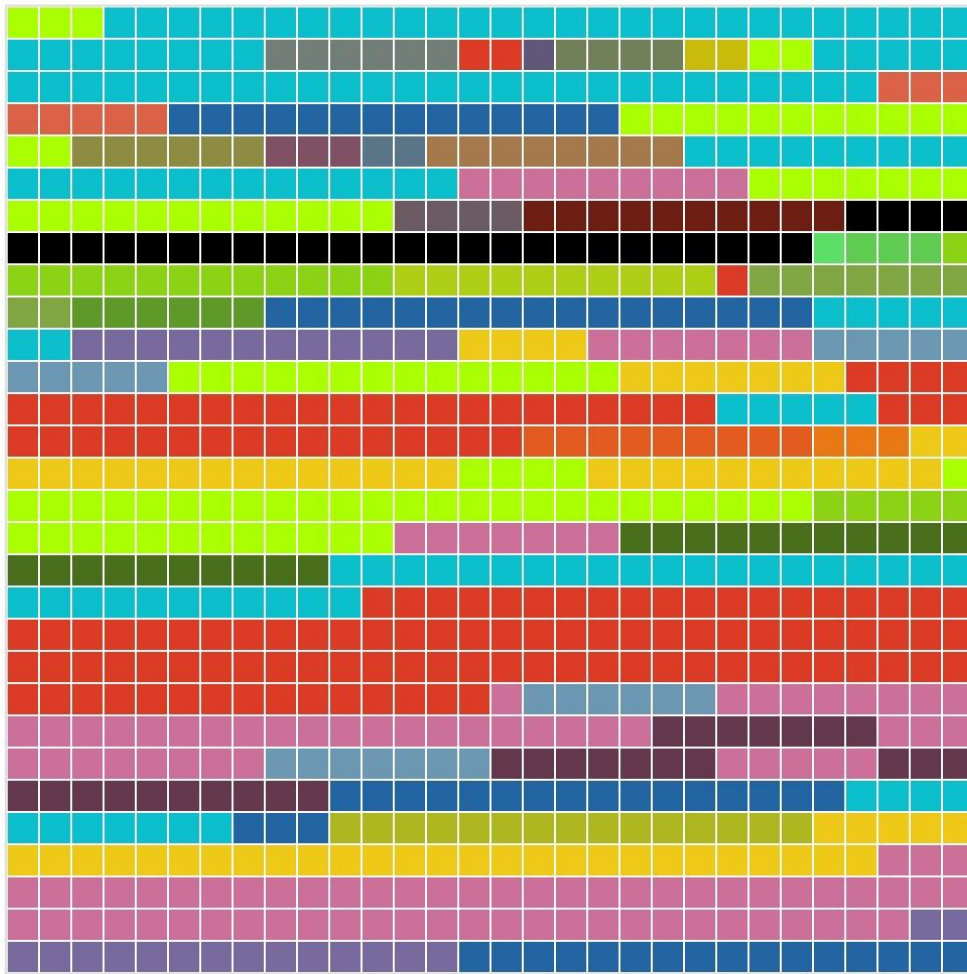
10.5 A kódolás vizuális megjelenítése

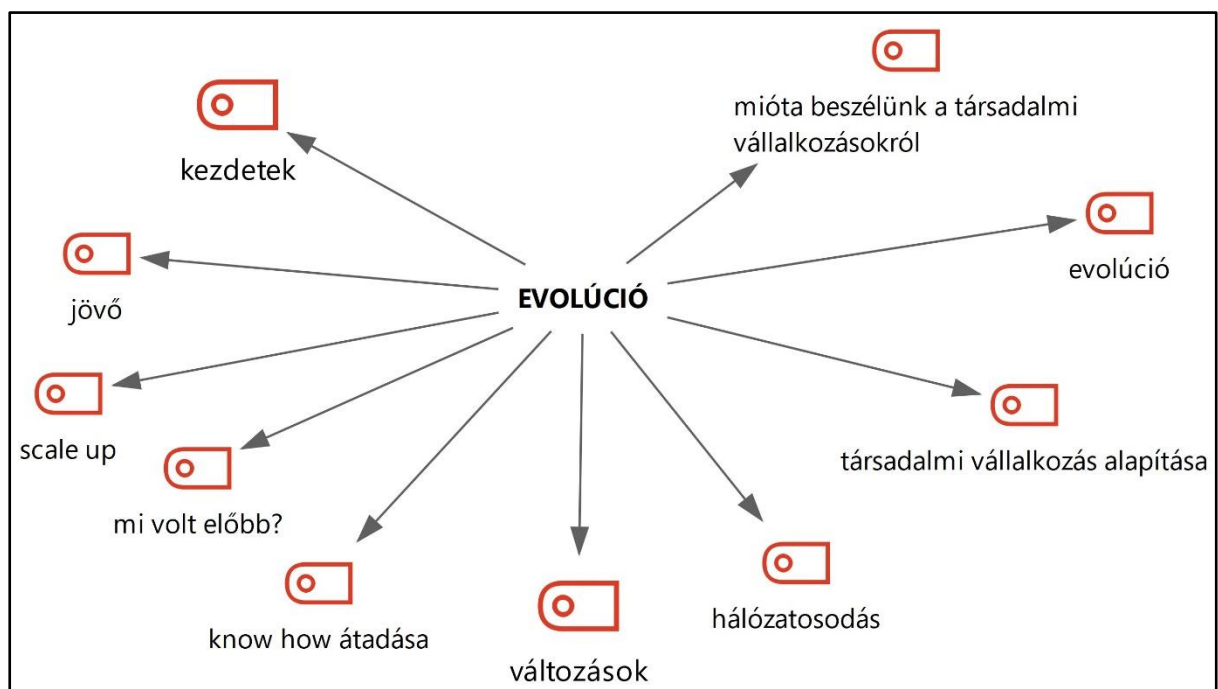
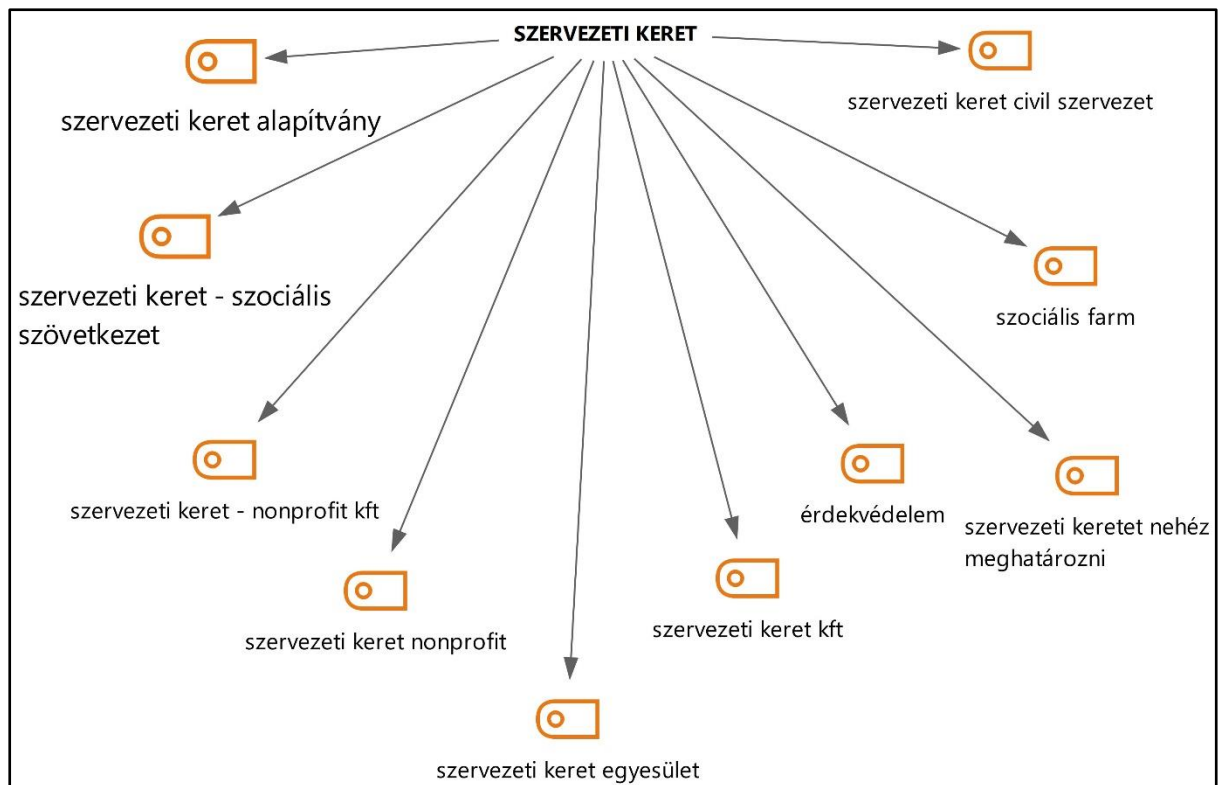
A társadalmi vállalkozások vezetőivel készített interjú tartalomelemzése során használt kódcsoporthok

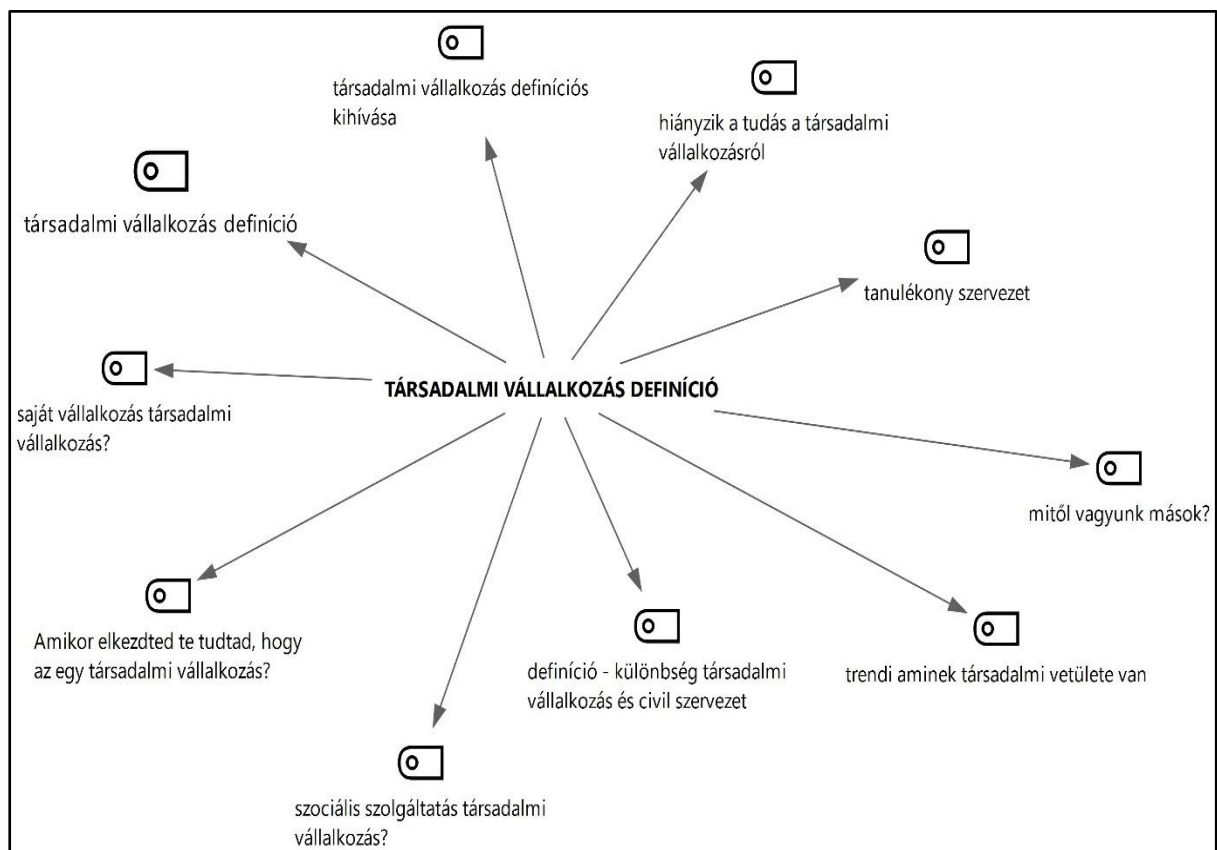
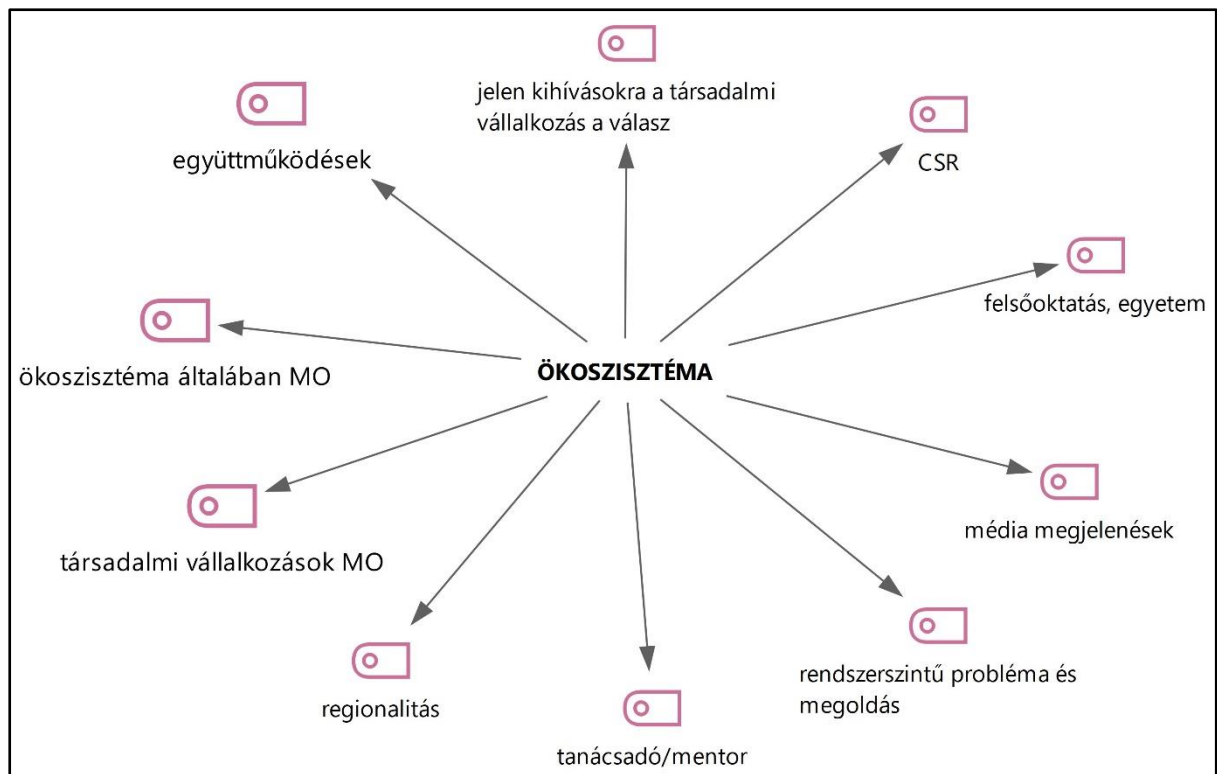
GAZDASÁGI FENNTARTHATÓSÁG
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓ
MŰKÖDÉSI JELLEMZŐK
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS DEFINÍCIÓ
ÖKOSZISZTÉMA
EVOLÚCIÓ
SZERVEZETI KERET
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS TÁRSADALMI KIHÍVÁS OLDALA
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS VÁLLALKOZÁSI OLDALA

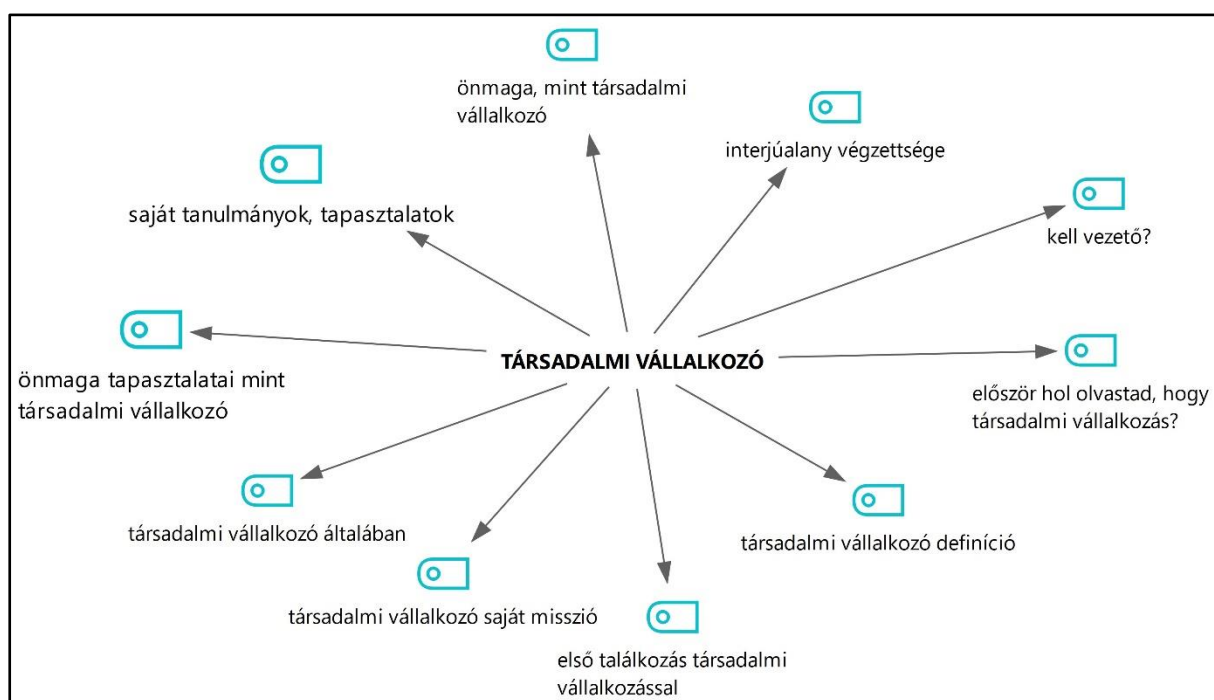
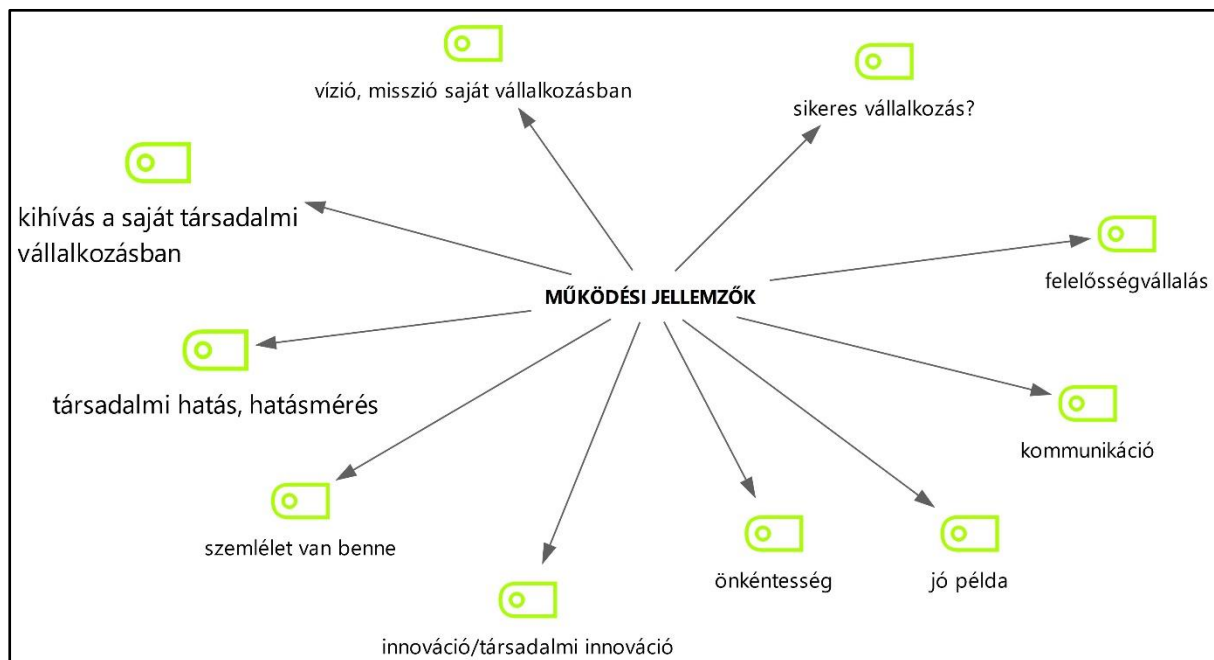
Code System	
Code System	2225
> GAZDASÁGI FENNTARTHATÓSÁG	148
> TÁRSADALMI VÁLLALKOZÓ	294
> MŰKÖDÉSI JELLEMZŐK	307
> TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS DEFINÍCIÓ	208
> ÖKOSZISZTÉMA	376
> EVOLÚCIÓ	291
> SZERVEZETI KERET	132
> TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS TÁRSADALMI KIHÍVÁS OLDALA	270
> TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS VÁLLALKOZÁSI OLDALA	199
Sets	0

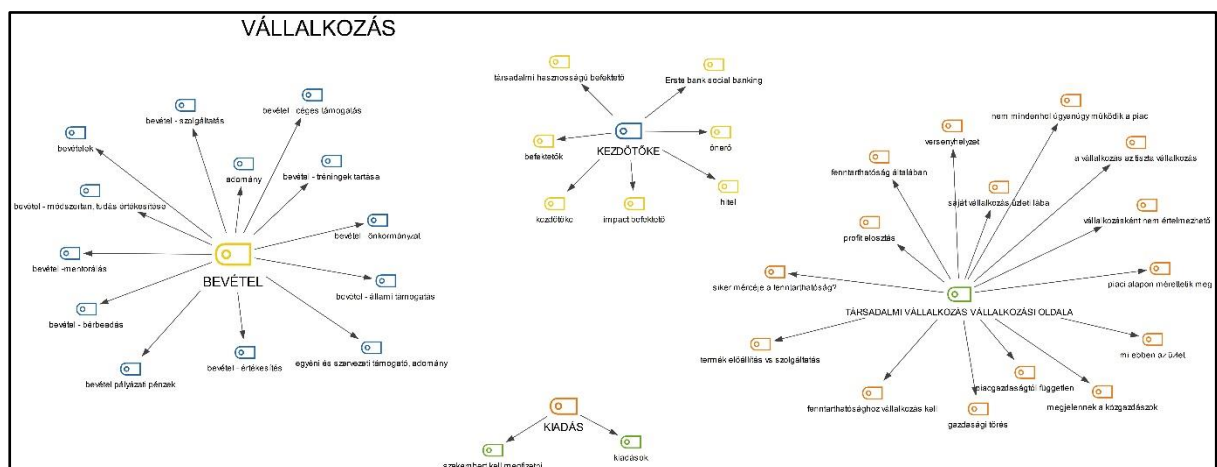
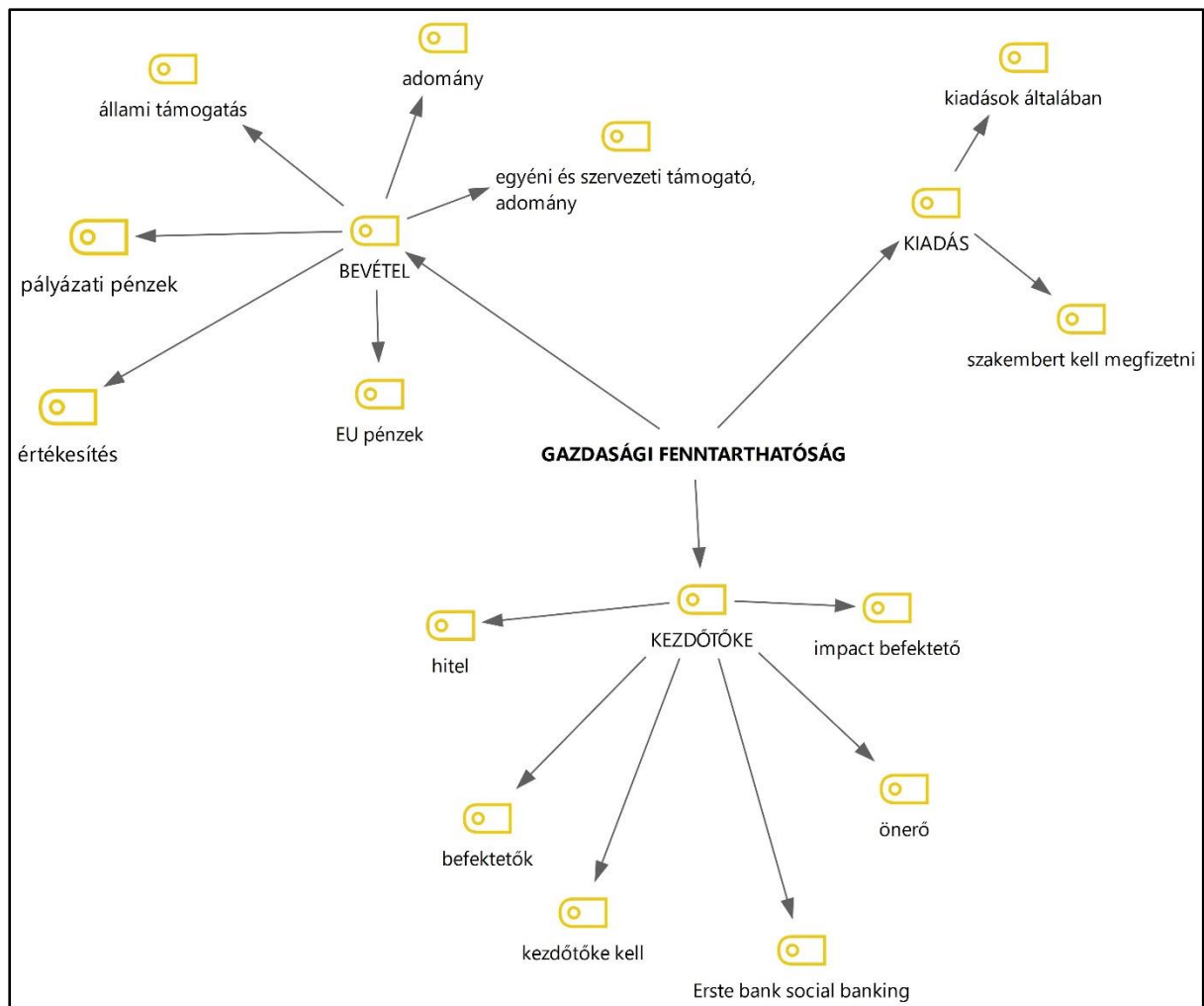
Document Portrait

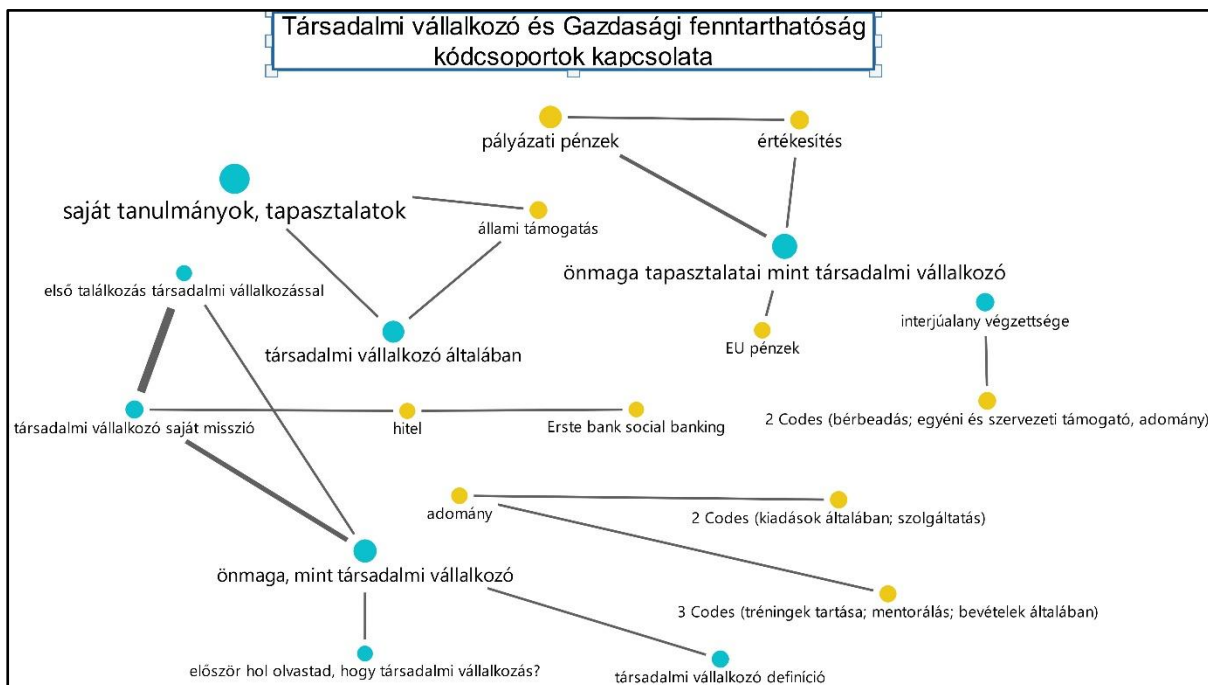
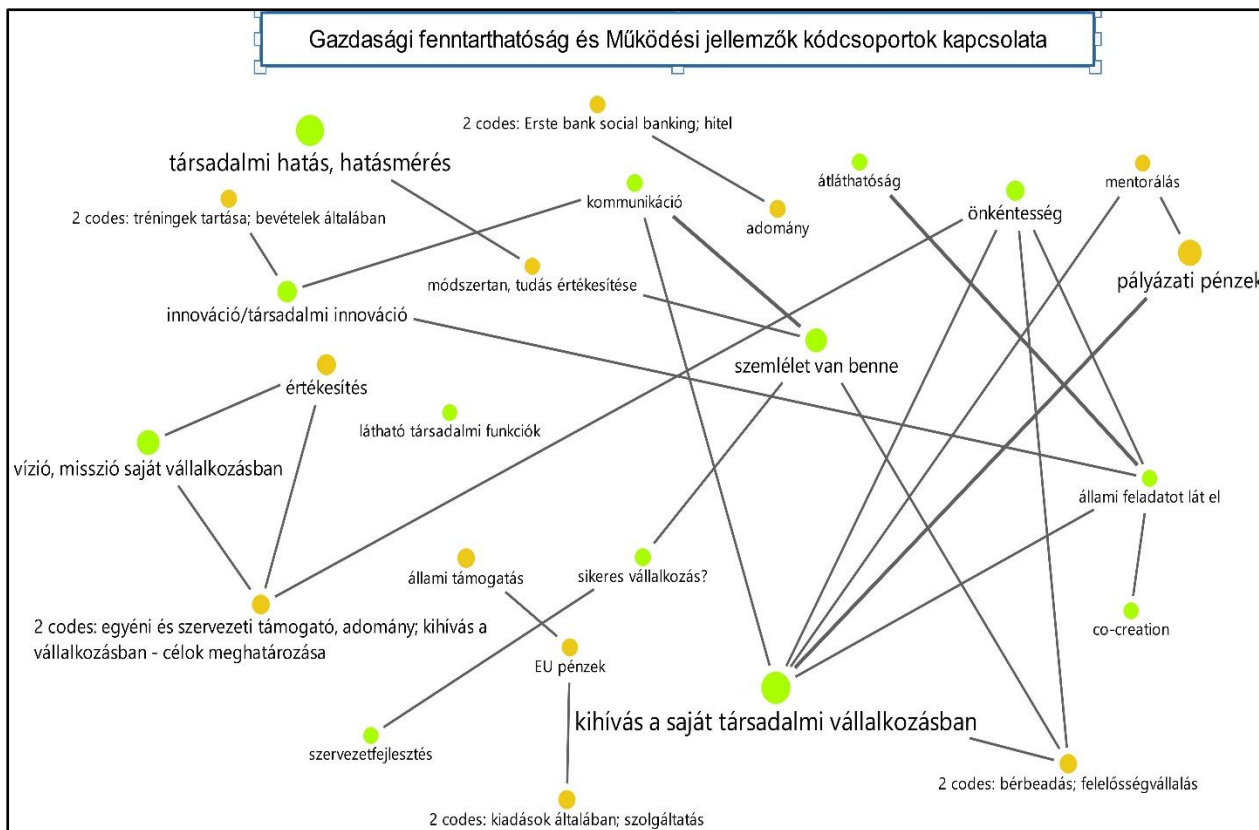




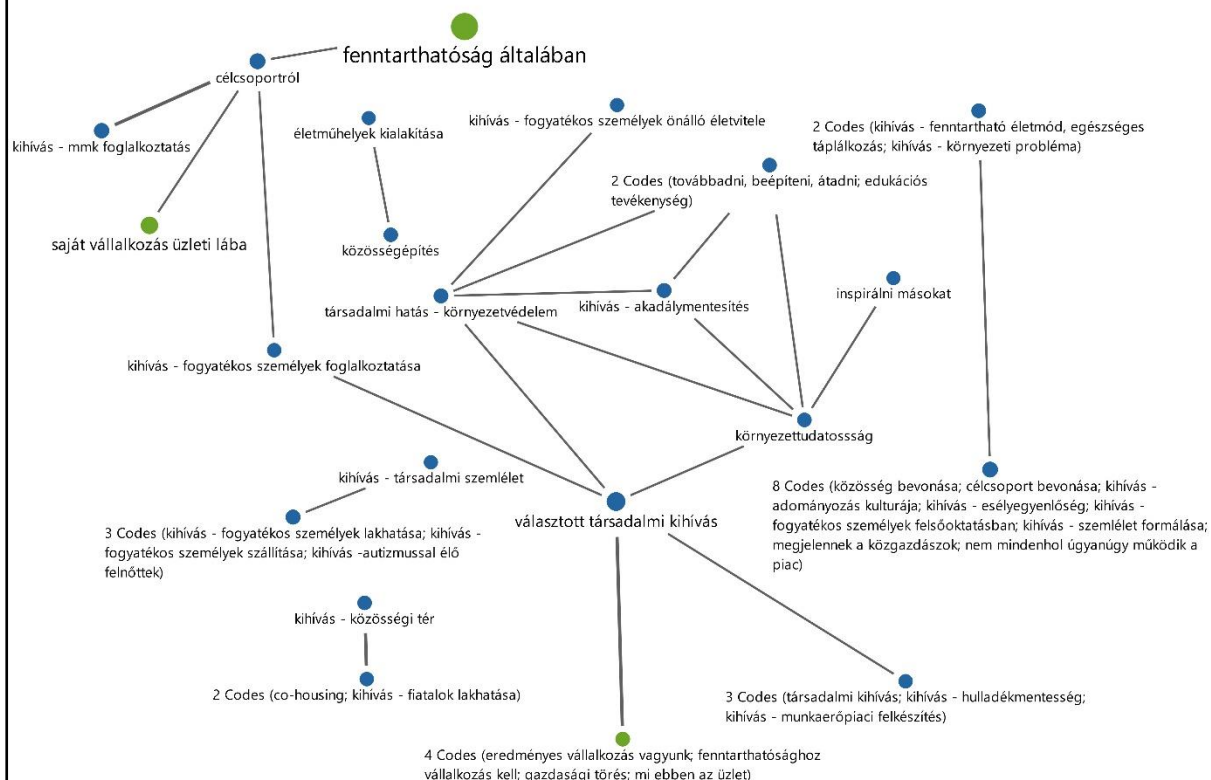








TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS TÁRSADALMI KIHÍVÁS OLDALA és TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS VÁLLALKOZÁS OLDALA kódcsoportok kapcsolata



11 Ábrajegyzék

1. ábra - A kutatás diszciplináris keretei. Saját készítésű ábra.	20
2. ábra – A gazdaság három ágazatának ideatípusos felépítése	26
3. ábra – A doktori kutatás elméleti háttérének területei	30
4. ábra – A szociális gazdaság szereplőinek megoszlása a civil szektor és az üzleti világ spektrumán.....	33
5. ábra – Közsféra, a privát szektor és a szociális gazdaság kapcsolódása.....	35
6. ábra – Az Európai Bizottság által vizsgált országokban a társadalmi vállalkozás jogszabályi keretei	41
7. ábra – Társadalmi vállalkozások evolúciójának egy lehetséges bemutatása.....	44
8. ábra – A szervezetek hybrid spektruma. Saját szerkesztésű ábra.	62
9. ábra – A doktori kutatás folyamata.....	98
10. ábra – A doktori kutatásban az interjúk készítésének folyamata	98
11. ábra – A doktori kutatás során alkalmazott kutatási módszerek.....	99
12. ábra – A kódcsoportok megoszlása a szervezetekkel készített interjúkban.....	106
13. ábra – A kutatásban az interjúalanyok megoszlása.....	109
14. ábra – A társadalmi vállalkozások modelljeinek megjelenése a vizsgált szervezetekben	110
15. ábra – A vizsgált szervezetek alapításának éve	111
16. ábra – A vizsgált szervezetek régiók szerinti működési területe	111
17. ábra – A vizsgált szervezetek jogi formája	112
18. ábra – A vizsgált szervezetek OPTEN adatbázis szerinti főtevékenysége	113
19. ábra – A vizsgált szervezetek beavatkozási területei	114
20. ábra – A vizsgált szervezetek ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok területei szerint vállalt céljai	115
21. ábra – A vizsgált szervezetekben foglalkoztatott személyek száma.....	116
22. ábra – A kutatás során készített interjúk dátuma	116
23. ábra – A kutatás elemzésének tématerületei	118
24. ábra – Definíciós irányok az interjúk alapján	119
25. ábra – Vizsgált szervezetek alapításának éve és tudatossága az alapításkor	127
26. ábra – Alapítás ideje szerinti megoszlásban a vizsgált szervezetek véleménye saját szervezetük gazdasági fenntarthatóságáról	141

27.	ábra – A gazdasági fenntarthatóságot garantáló tényezők az interjúalanyok véleménye szerint.....	147
28.	ábra – A vizsgált szervezetek vezetőinek végzettsége.....	161
29.	ábra – A vizsgált szervezetek aktuális kihívásai.....	168

12 Felhasznált irodalom

2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról

2006. évi X. törvény a szövetkezetekről

2007. évi XCII. törvény a Fogyatékkal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről (ENSZ-egyezmény)

2009. évi CXV. törvény az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról

2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról

29/1993. (II. 17.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások térítési díjáról

350/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről

Abatecola, G. (2014). Research in organizational evolution. What comes next? *European Management Journal*, Volume 32, Issue 3, 434–443. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.008>

Abu-Saifan, S. (2012). „Social entrepreneurship: Definition and boundaries”. *Technology Innovation Management Review*, 2(1), 22–27. DOI:10.22215/TIMREVIEW/523.

Agárdi I. (2022). Whose resilience? Gendered Economy of Care in Hungary. In Ádám Sz., & Galambos K. (szerk.), *Szociális szolgáltatások ma és holnap az egyenlő esélyű hozzáférés és reziliens működés biztosítása érdekében*. Socio Summit 2022 – konferenciakötet. (pp. 107–116.) Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete.

Agárdi I., & Török Á. (2020). Társadalmi vállalkozók kapcsolati beágyazottsága és szerepe a társadalmi hatás kiterjesztésében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(12), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.01>

Ali, I., Balta, M., & Papadopoulos, T. (2023). Social media platforms and social enterprise: Bibliometric analysis and systematic review. *International Journal of Information Management*, 69, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102510>

Allardt, E. (1973). About dimensions of welfare. An Exploratory Analysis of a Comparative Scandinavian Survey. Research Group of Comparative Sociology. Research Reports,

- University of Helsinki.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=428767> (2024. 11. 04.).
- Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In Nicholls, A. (eds.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. (pp. 56–73.) Oxford University Press Inc.
- Ainscow, M. (2016). Improving the quality of Education for all with Davig Hopkins. In *Struggles for Equity in Education. The selected works of Mel Ainscow*. (p. 66.) Routledge.
- Andorka R. (2006). *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó.
- Ashoka, Generation Pledge, Echoing Green, Catalyst 2030, & McKinsey & Company (2022). Influence for good. How highly resourced individuals could work towards positive systemic change. <https://www.ashoka.org/sites/default/files/2022-07/influence-for-good-how-highly-resourced-individuals-could-work-towards-positive-systemic-change.pdf> (2024. 11. 04.).
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó Kft.
- Baritz S. L. (2016). *Háromdimenziós gazdaság. Lehet gazdálkodni erényetikai paradigmában*. Kairosz Kiadó.
- Bartha Z., & Bereczk Á. (2019). *Financial Viability of Social Enterprises*. 6th SWS International Scientific Conference on Social Sciences 2019. Conference Proceedings Volume 6. Issue 2, ISBN 978-619-7408-92-8
- Beh, L. Y., & Bhalla, N. (2020). 'In the DNA': How social entrepreneurs are getting creative in pandemic. https://www.reuters.com/article/us-global-business-health-coronavirus-tr/in-the-dna-how-social-entrepreneurs-are-getting-creative-in-pandemic-idUSKBN27Z0AT?utm_source=NESS&utm_campaign=63ba4afe62-EMAIL_CAMPAIGN_2020_12_09_11_45_COPY_02&utm_medium=email&utm_term=0_ada0baeb42-63ba4afe62-443950341 (2024. 11. 04.)
- Berzin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2015). Social Innovation from the Inside: Considering the “Intrapreneurship” Path. *Social Work*, 60(4), 360–362. <http://www.jstor.org/stable/24881186>
- Block, J., Hirschmann, M., & Fisch, C. (2020). Which criteria matter when impact investors screen social enterprises? *Journal of Corporate Finance*. 66. 101813. 10.1016/j.jcorpfin.2020.101813.

- Booth, T., & Ainscow, M. (2002). *Index for Inclusion: developing learning and participation in schools*. <https://index-for-inclusion.org/en/> (2024. 11. 04.).
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Oxford university Press.
- Borzaga, C., & Giulia-Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*. Bratislava: United Nations Development Programme. ISBN: 978-92-9504-278-0
- British Council & Social Enterprise UK (2022). *More in Common. The global state of social enterprise*.
https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/more_in_common_global_state_of_social_enterprise.pdf (2024. 11. 04.).
- Burke, M. (2023). Klímakonfliktusok. In Thunberg, G. (2023). *Klímakönyv*. (pp. 238–241.) On the Spot Books.
- Carayannis, E. G., Barth, T.D., & Campbell, D.F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 1, 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2006). *Modern piacelmélet*. Panem Kft.
- Celik, N. (2018). Social Economy Enterprises In Context Of “Sustainable and Inclusive Development Paradigm. EU Sample. II. Uluslararası Rating Academy Kongresi: Umut Bildiriler, 117.
- Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications Inc.
- Csepeli Gy. (2023). *Értékek ébresztése*. Kocsis Kiadó.
- Csillag S. (2016). A kooperatív akciókutatás elmélete és gyakorlata. *Prosperitas. Vol III*. 36–62.
- Csillag S., Svastics C., Győri Z., & Hidegh A. L. (2021). A tökéletes test mítosza: Az épségizmus mint a fogyatékkal élő emberek munkaerőpiaci marginalizációját erősítő ideológia. *Socio.Hu Társadalomtudományi Szemle, 11(3)*, 1–19.

- Daczi P., & Szűcs D. (2022). Innovatív digitális megoldások a foglalkozási rehabilitáció területén. *Szociálpolitikai Tükör, 2022. IV. évfolyam, 1–2 szám.* 7–29.
- Dana, L.P., & Wright, R.W. (2009). ‘International entrepreneurship: research priorities for the future’. *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 3, No. 1, 90–134.
- Davis, L., & Etchart, N. (1999). *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*. NESsT/Nonprofit Enterprise & Self-Sustainability Team.
- Dees, G. J. (1998). The Meaning of „Social Entrepreneurship”. Duke University, The Fuqua School of Business. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (2024. 11. 04.).
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. In Borzaga, C., & J. Defourny, (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. (pp. 1–18.) Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In EMES WP no. 12/03.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In Defourny, J., Hulgard, L. & Pestoff, V. A. (eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. (pp. 42–65.) Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2021). *Social Enterprises in Western Europe Theory, Models and Practice*. Routledge.
- Deloitte (2018). The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCtrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf (2024. 11. 04.).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative research*. Third Edition. SAGE Publications Inc.
- Department of Rural and Community Development, & Social Finance Foundation (2018). Social Enterprise in Ireland. Research Report to support the development of a National Social Enterprise Policy. <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/40297/74afae66c14d4d738e1a76b77d7a61c9.pdf#page=1> (2024. 11. 04.).

- Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at The Base of the Pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 146–174. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: An international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275–291. doi:10.1108/02651330910960780.
- Duncan, E. L. Jr. (2007). A Grounded Theory Study On Social Entrepreneurship. University of Phoenix ProQuest Dissertations & Theses, 2007. 3338361.
- Eldora (2019). *Hogyan alapítsunk és menedzseljünk társadalmi vállalkozásokat?* Kézikönyv. BORA94 Borsod-Abaúj Zemplén Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft. ISBN 978-615-00-5207_6. https://bora94.hu/web_h/wp-content/uploads/2019/10/Kézikönyv-társadalmi-vállalkozások-menedzseléséhez.pdf (2024. 11. 04.).
- Európai Bizottság (2019). *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés.* Szerzők: Kiss Julianna és Mihály Melinda. Fordította: Kiss Julianna. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4246>
- European Commission (2001). Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. DOC/01/9. Brussels, 18 July 2001.
- European Commission (2011). Communication From the Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. Social Business Initiative Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation. COM/2011/0682 final
- European Commission (2012). Communication From the Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. Towards a Job-rich Recovery. COM/2012/0173 final
- European Commission (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report. Catalogue number KE-06-18-357-EN-N, ISBN 978-92-79-97734-3 DOI 10.2767/567551.

- European Commission (2021a). Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. COM(2021) 778 final
- European Commission (2021b). Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Long-term Vision for the EU's Rural Areas - Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040. COM/2021/345 final
- European Commission (2023). Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on developing social economy framework conditions {SWD(2023) 208 final}
- European Union, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (EU, EC DG EMPL) (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Synthesis Report. <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/11/Synthesis-report-FINAL.pdf>
- European Union (2022). Empowering society by reusing privately-held data for official statistics – A European approach – 2022 edition. Publications Office of the European Union.
- Fekete D., & Morvay Sz. (2023). *Kultúraalapú városfejlesztés. Kreatív városi kezdeményezések Kelet-Közép-Európában*. MCC PRESS.
- Fenyvesi É. (2012). Stakeholder analízis. DOI:10.13140/RG.2.2.36668.33920
- Filek, J. (2017). Social economy as a new challenge. *Annales. Ethics in Economic Life 2017 Vol. 20, No. 8, Special Issue*, 41–52. <http://dx.doi.org/10.18778/1899-2226.20.8.04>
- Formaini, R. L. (2006). Jean-Baptiste Say: Foundations of France's Free Trade Tradition. *Economic Insights, Federal Reserve Bank of Dallas, Volume 11, Number 1*, 2006. <https://fraser.stlouisfed.org/title/6360/item/607564>
- Friese, S. (2019). *Qualitative Data Analysis with Atlas.ti*. SAGE Publication Inc.
- Galambos K. (2021). Ütközőzónák. In Perlusz A., Cserti-Szauer Cs. & Sándor A. (szerk.), *Fogyatékos emberek a 21. századi magyar társadalomban. Tanulmánykötet Bánfalvy Csaba tiszteletére*. (pp. 167–175.) ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar.
- Garland-Thomson, R. (2002). Integrating Disability, Transforming Feminist Theory. *NWSA Journal*, 14(3), 1–32. <http://www.jstor.org/stable/4316922>

- Gelencsér K. (2003). Grounded theory. *Szociológiai Szemle*, 1, 143–154.
- G. Fekete É., Bereczk Á., Kádárné H. Á., Kiss J., Péter Zs., Siposné N. E., & Szegedi K. (2017). Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolc.
- G. Fekete É., Nagy Z., Lipták K., & Kiss J. (szerk.) (2018). Szociális és szolidáris gazdaság a poszt-szocialista perifériákon. A kiadvány elkészítését és megjelentetését az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok OTKA K 112928 számú kutatás támogatta. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar. Bíbor Kiadó.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption. London: GEM. <https://www.gemconsortium.org/> (2024. 11. 04.).
- Goodley, D. (2019). *Fogyatékoságtudomány. Interdiszciplináris bevezető*. 2. Kiadás. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar.
- Gordosné Sz. A. (2004). Az európai tanulási tér és a magyar neveléstudomány. *Gyógypedagógiai Szemle*, 2004 – XXXII. Évfolyam. 81–83.
- Gosztonyi M. (2022). Társadalmi vállalkozások (?) és fejlesztési történetek egy Borsod megyei faluból. *Szabad Piac. Milton Friedman Egyetem 2022/1 Fenntartható fejlődés? Gazdaság-, társadalom- és bölcsészettudományi folyóirat*. 95–112.
- Göblös J., & Gömöri K. (2004). A vállalati életciklus modell alkalmazása a társadalmi vállalkozásokra: Az Adizes-modell elemzése. *Vezetéstudomány*, 35(1), 16–30.
- Grants Europe Consulting (2018). „Pénzügyi eszközök és pénzügyi eszközök kihelyezése társadalmi vállalkozásokhoz” kutatás. Készült az OFA Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” c. projekt keretében.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. 1., 37–60.
- Gyarmati A. (2021). A szociális ágazatban dolgozók munkakörülményei, járványkezelés, érdekérvényesítés. DOI: 10.13140/RG.2.2.16391.52649.

- Halász G. (2013). Az oktatáskutatás globális trendjei. *Neveléstudomány* 2013/1, 64–90.
- Haugh, H. (2012). The Importance of Theory in Social Enterprise Research. *Social Enterprise Journal*. 8.10.1108/17508611211226557.
- Horváth D., & Mitev A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Horoszowski, M. (2020). The World Economic Forum is Betting on Social Enterprises to Help Achieve the Sustainable Development Goals. <https://blog.movingworlds.org/world-economic-forum-betting-on-social-enterprise/> (2024. 11. 04.).
- Horowski, M., Beason J., & Liu P. (2022). Riding the lion of social entrepreneurship means knowing the terrain. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/social-entrepreneurship-non-financial-support/> (2024. 11. 04.).
- Hubai L. (2019). *Beágyazott dilemma: A munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások működése Magyarországon*. (Doktori (PhD) értekezés) Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar Szociológia Doktori Iskola.
- Huszák L. (2018). Másként vállalkozók? Társadalmi vállalkozások ma Magyarországon. *Magyar Tudomány* 2018/3. 342–351.
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM); & Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) (2021). Magyarország Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiája 2021–2030. <https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/strategia-alkotas/kutatasi-fejlesztési-innovációs-strategia> (2024. 11. 04.).
- Kapitány B. (2010). Mintavételi módszerek ritka populációk esetén. *Statistikai Szemle*, 88. évfolyam 7-8. szám. 739–754.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53. 59–68. 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- Keane, J. (1998). *Civil society: Old images, new visions*. Stanford University Press.
- Kenny, C. (2021). Your World, Better: Global Progress And What You Can Do About It. <https://charleskenny.blogs.com/files/itsgettinggbetterpubpdf.pdf> (2024. 11. 04.).
- Kenton, W. (2021). Intrapreneurship: Definition, Duties, and Responsibilities. <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp> (2024. 11. 04.).

- Kincheloe, J. L., McLaren, P., & Steinberg, S. (2011). Critical pedagogy and qualitative research: Moving to the bricolage. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.) 163–178. Sage Publications Inc.
- Kiss J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon*. (Doktori (PhD) értekezés) Eötvös Loránd Tudományegyetem, Szociálpolitika doktori program.
- Kiss J., Krátki N., & Deme G. (2020). Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szektorokban: intézményi környezet és szervezeti aktivitás. *Esély Társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*. Vol. 31. (2020) No. 3., 28–51.
- Kiss J., & Mihály M. (2020). A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat. Társadalomelméleti folyóirat*. 27. szám, 2020/1. 300–324.
- Koltai L., & Rácz K. (2018). Társadalmi vállalkozások az élelmiszergazdaságban. *Munkaügyi Szemle*, 62. 5. 26–37.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. HVG Kiadó.
- Könczei Gy., & Hernádi I. (2015). A fogyatékoságtudomány „térképei”. In Hernádi I., & Könczei Gy. (szerk.), *A felelet kérdései között. Fogyatékoságtudomány Magyarországon*. (pp. 6–31.) ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar.
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal* 16. 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Krátki N. (2022). *A hazai társadalmi vállalkozások működésének üzleti sajátosságai. Doktori disszertáció*. (Doktori (PhD) értekezés) Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Döntéelmélet Tanszék.
- KSH (2020). A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2020-ban. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/2020/index.html#footnote-ref-2> (2024. 11. 04.).
- Ladányi J. (2021). *Lassú elszakadás. Önéletrajzi töredékek*. Noran Libro Kiadó.

- Lara-Montero, A. (2022). Social services: innovation rooted in practice. <https://www.esn-eu.org/news/social-services-innovation-rooted-practice> (2024. 11. 04.).
- László G. (2023). *Barkácsolás a gazdaság-irányításban. Kreatív politikai döntések a komfortzónán kívül*. Magyar Narancs Könyvek.
- Lazányi O. (2022). *An Ecological Economics Inquiry into the Social and Solidarity Economy – Insights from an Action Research*. (Doktori (PhD) értekezés) Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). „Value Creation and Value Capture: A Multi-Level Perspective”. *The Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, April 2013, Vol. 40, No. 3, 693–714. Springer. <https://www.jstor.org/stable/23360619>
- Levi-Strauss, C. (1996). *The savage mind*. University of Chicago Press.
- Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard business review.*, 82(7/8), 138–149.
- L. Ritók N. (2022). *Kettészakadt világ*. Tea Kiadó.
- MacLeod, J., & Chamberlain, S. (2012). Practical idealism: Social enterprise as work-integrated learning across the humanities. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*. 13. 195–206.
- Manzini, E. (2014). Making Things Happen: Social Innovation and Design. *Design Issues*, Winter 2014, Vol. 30, No. 1, Special Issue: Design and Innovation: How Many Ways? 57–66. The MIT Press. <https://www.jstor.org/stable/24267025>
- Martos T., & Kopp M. (2011). A társadalmi összjóllét jelentősége és vizsgálatának lehetőségei a mai magyar társadalomban II. A GDP alakulása és az életminőség néhány trendje Magyarországon, 1990-2010 = The significance of societal well-being and the possibility of its research in the contemporary Hungarian society II. The course of the GDP and trends in quality of life in Hungary, 1990—2010. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 12 (4). 375–394.
- McNeill, J. (2013). Through Schumpeter: Public policy, social innovation and social entrepreneurship. *The International Journal of Sustainability Policy and Practice*, 8(1), 81.

- Meadows, D., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *The Limits to growth; a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books.
- Mesterházi Zs. (2000). A gyógypedagógia mint tudomány. In Illyés S. (szerk.), *Gyógypedagógiai alapismeretek*. (pp. 39–79.) ELTE Gyógypedagógiai Főiskolai Kar.
- Mihály M. (2017). Mit értünk a társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi irodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XIV. évf.* 101–115.
- Mook, L., Whitman, J. R., Quarter, J., & Armstrong, A. (2015). *Understanding the social economy of the United States*. University of Toronto Press.
- Morrison Foerster, & Lex Mundi Pro Bono Foundation (2020). CATALYST 2030. Legal reform as a catalyst for social enterprise: an international social enterprise law & policy report. <https://www.lexmundiprobono.org/social-enterprise-report/> (2024. 11. 04.).
- Morvay Sz. (2018). The area of Győr in the light of economic and social aspects –spatial relationship analysis. *TÉR GAZDASÁG EMBER, 2018/4, 6*, 71–90.
- Munoz, S.-A. (2010). Towards a geographical research agenda for social enterprise. *Area*, 42(3), 302–312. <http://www.jstor.org/stable/40890884>
- Nagy R., & Nizák P. (2009). A civil szektor pénzügyi életképessége. *Civil Szemle, 2009, 1–2 sz.* 35–58.
- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (NFFT) (2013). Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia. <https://eionet.kormany.hu/akadalymentes/download/1/26/71000/NFFT-HUN-web.pdf> (2024. 11. 04.).
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2023). A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030. Első felülvizsgálat. <https://kormany.hu/dokumentumtar/felulvizsgalt-kkv-strategia-2019-2030> (2024. 11. 04.)
- Nonprofit.hu (2020). Milyen bevételei lehetnek a civil szervezeteknek? <https://www.nonprofit.hu/tudastar/milyen-bevetelei-lehetnek-civilszervezeteknek> (2024. 11. 04.).
- OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- OECD (2023). Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9c228f62-en>
- OECD/European Union (2024). Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>
- OECD (2024). Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation, OECD/LEGAL/0472.
- Oki, T. (2023). Vízhiány. In Thunberg, G. (2023). *Klímakönyv*. (pp. 235–237.) On the Spot Books.
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90–110.
- O'Toole, J. (2000). Tegyelj jól és hajts hasznát! – A „Business Enterprise Trust Award”. In Pataki Gy., & Radácsi L. (szerk.), *Alternatív kapitalisták*. (pp. 45–70) Új Paradigma Kiadó.
- Parsons, T. (1971). *The social system*. 2nd ed. New York: Free Press. (Originally published 1951)
- Pataki Gy., & Radácsi L. (2000). Alternatív üzleti vállalkozások. In Pataki, Gy., & Radácsi, L. (szerk.), *Alternatív kapitalisták*. Új Paradigma Kiadó.
- Petheő A. I. (2009). *A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás*. (Doktori (PhD) értekezés) Budapesti Corvinus Egyetem.
- Pogátsa Z. (2023). *Fenntartható gazdaság vagy társadalmi összeomlás*. Kossuth Kiadó.
- Polányi K. ([1944] 2001). *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press.
- Quiroz-Niño, C., & Murga-Menoyo, M. Á. (2017). Social and Solidarity Economy, Sustainable Development Goals, and Community Development: The Mission of Adult Education & Training. *Sustainability*. 2017; 9(12):2164.
- Radácsi L. (1998). Az arisztoteliai gazdaságetika alapjai. *Kövász. II. évf. 1. sz.* 24–29.
- Rädiker, S. (2023). *Doing grounded theory with MAXQDA. Guidance und tips for your practice*. MAXQDA Press.

- Repisky M., & Tóth J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50 (3). 11–24.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). 'Qualitative data analysis for applied policy research'. In Bryman, A., & Burgess, B. (eds.), *Analyzing Qualitative Data*. Routledge.
- Rogers, M. (2012). Contextualizing Theories and Practices of Bricolage Research. *The Qualitative Report 2012 Volume 17, T&L Art. 7*, 1–17. DOI:10.46743/2160-3715/2012.1704
- Rosa, H. (2024). *a kezelhetetlen*. Typotex Kiadó.
- Saja, A. M. A., Teo, M., & Goonetilleke, A. (2021). A Critical Review of Social Resilience Properties and Pathways in Disaster Management. *International Journal of Disaster Risk Science* 12, 790–804.
- Scharmer, C. O. (2020). *Az U-vezetéselméletéről röviden. Alapelvek és alkalmazások*. Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Schliesser, E. (2017). 'Three Invisible Hands', Adam Smith: Systematic Philosopher and Public Thinker (New York, 2017; online edn, Oxford Academic, 19 Oct. 2017), <https://doi.org/10.1093/oso/9780190690120.003.0010>
- Scott, W.R. (2005). Institutional theory: contributing to a theoretical research program. *Great Minds Management* 37 (2), 460–484.
- SEFORİS (2016). The State of Social Entrepreneurship. <http://www.seforis.eu/about-seforis>
- Seres-Pittlik T., Bódy É., & Ádám Sz. (2022). Szociális szolgáltatások rezilienciája: Mérhető? Mérjük? Lehetőségek és korlátok – miért fontos és mire jó, ha reziliens az ellátórendszer? In Ádám Sz., & Galambos K. (szerk.), *Szociális szolgáltatások ma és holnap az egyenlő esélyű hozzáférés és reziliens működés biztosítása érdekében*. Socio Summit 2022 – konferenciakötet. Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete.
- Siposné N. E. (2020). A társadalmi vállalkozások munkaerőpiaci szerepe. *Területi Statisztika* 60. évfolyam 2. szám. 211–223.
- S. K. (1958). The Land Gift Movement in India: Vinoba Bhave and His Achievement. *The World Today*, 14(11), 487–495.
- Social Economy Europe (2015). Social Economy Charter. <https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/04/2019-updated-Social-Economy-Charter.pdf> (2024. 11. 04.).

- Steigervald K. (2020). *Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal Kiadó.
- Stiglitz, J.E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the Public Sector*. W.W. Norton Company Inc.
- Szemlér T. (2015). Élet a GDP-n túl – növekedés versus fejlődés. *Prosperitas Vol. II. 2015/2.* 26–33.
- Szigeti F. (2016). Az életminőség mérési rendszerei. *EDUCATIO 2016/1. Szakképzés és szakképzettség.* 130–139.
- Szlávik J. (szerk.) (2009). *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Complex Kiadó Kft.
- Szörényiné Kukorelli I. (2011). Térkapcsolat-analízis, avagy módszer a rurális területek térstruktúrájának feltárására. In Hardi T., & Nárai M. (szerk.), *Területi kutatások az MTA RKK Nyugat-Magyarországi Tudományos Intézetében. Tudás-Tér-Társadalom, Antológia* 25. 55–74.
- Szűcsné Markovics K., & Sasvári P. (2015). A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők, különös tekintettel a finanszírozási nehézségekre. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, 12(2)*, 83–93.
- The Council of the European Union (2003). Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE) Official Journal L 207, 18/08/2003. 0001 – 0024.
- The Young Foundation (2012). Social Innovation Overview: A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf> (2024. 11. 04.).
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship: A New Look at the People and the Potential. *Management Decision* 38. 328–338.
- Tóth L., Varga É., & Varga P. (Etchart, N. szerk.) (2011). A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon. NESST EUROPE Nonprofit Kft. <https://tarsadalmivallalkozasoknapja.files.wordpress.com/2011/05/2011-nesst-country-assessment-hungary-hu.pdf> (2024. 11. 04.).

- Tóth Z. (1933). Általános gyógypedagógia. In Szentgyörgyi, G., & Tóth, Z. (szerk.), *Általános Gyógypedagógia*. I. rész. Magyar Gyógypedagógiai Társaság.
- Tóth Z. (1934). Az orvosi és gyógyító nevelői tevékenység körei és határai a gyógyító nevelés területén. *Magyar gyógypedagógia, 1934. 4–6. szám.* 47–51.
- Trexler, J. (2008). Social Entrepreneurship as Algorithm: Is Social Enterprise Sustainable? *Emergence: Complexity and Organization. Issue Vol. 10 No. 3 2008.* 65–85.
- United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (2024. 11. 04.).
- United Nations (1993). Report of the United Nations Conference on Environment and Development. Rio de Janeiro, 3-14 June 1992. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N92/836/55/PDF/N9283655.pdf?OpenElement> (2024. 11. 04.).
- United Nations (2002). Report of the World Summit on Sustainable Development. Johannesburg, South Africa, 26. August – 4. September 2002. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/93/PDF/N0263693.pdf?OpenElement> (2024. 11. 04.).
- United Nations (2012). Synthesis of National Reports for RIO+20. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/742RIO+20_Synthesis_Report_Final.pdf (2024. 11. 04.).
- United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1 <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (2024. 11. 04.).
- United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) (2014). Toward an Epistemological Foundation for Social and Solidarity Economy. ISSN 2312-2226. <https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/op3dash.pdf> (2024. 11. 04.).
- Urbano, D., Ferri, E., Peris-Ortiz, M., & Aparicio, S. (2017). Social Entrepreneurship and Institutional Factors: A Literature Review. In *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors*. Springer International Publishing, 9–29. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50850-4_2

- U.S. Department of Commerce, Bureau of Labor Statistics. (2012). *Business dynamics statistics*. <http://www.sba.gov/sites/default/files/sbfaq.pdf> (2024. 11. 04.).
- Uvin, P. (1995). Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up. *World Development*, 23(6), 927–939. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00028-B](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00028-B)
- Young, R. (2006). For What It Is Worth Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In Nicholls, A. *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. (pp. 56–73.) Oxford University Press Inc.
- Varga É., Mészáros A., & Kalmár A. (2022). Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor 2021-2022 Magyarországi jelentés. <https://tarsadalmivallalkozaskoalicio.hu/esem2021/> (2024. 11. 04.).
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Designing a research project*. Second edition. The Hague: Eleven International Publishing.
- Webb, J.T. (2016). *From Corporate Globalization to Global Co-operation*. Fernwood Publishing Halifax & Winnipeg.
- Weber, C., Kröger, A., & Demirtas, D. (2015). *Scaling Social Impact in Europe*. Bertelsmann Stiftung.
- Wilkinson, C. (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Synthesis report. Brussels. European Commission. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4985a489-73ed-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en> (2024. 11. 04.).
- World Economic Forum (WEF) (2020). COVID-19 Action Agenda Leaders on the Front Line: Why Social Entrepreneurs Are Needed Now More than Ever. https://www3.weforum.org/docs/COVID19_SocEnt_Alliance_Report_2020.pdf (2024. 11. 04.).
- World Economic Forum & Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2022). Unlocking the Social Economy. Towards an Inclusive and Resilient Society. Insight Report. <https://www.weforum.org/publications/unlocking-the-social-economy-towards-an-inclusive-and-resilient-society-davos2022/> (2024. 11. 04.).
- Zaidman, Y., Feldt, A.S., & Bruysten, S. (2021). When corporations and social enterprises work together, they can change the world. <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/when-corporations-and-social-enterprises-work-together-they-can-change-the-world> (2024. 11. 04.).

Zászkaliczky P. (2009). Tudományos vitáink természetrajzához. Vitaindító bevezető a rovat elé. *Fogyatékoság és társadalom*, 2009/1. 79–86.

Zászkaliczky P. (2014). A gyógypedagógia: a fogyatékoság tudománya. *Fogyatékoság és társadalom*, 2, 5–6.

Internetes források:

https://alternativgazdasag.fandom.com/wiki/Társadalmi_vállalkozás – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.ashoka.org> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.ashoka.org/en-us/engage/work-with-us/hiring-criteria> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://emes.net/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://euclidnetwork.eu/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/european-social-enterprise-monitor-esem/>

<https://www.forbes.com/quotes/9443/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://greendex.hu/greenwashing/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.ketegkepzes.72tanitvany.hu/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://kormany.hu/dokumentumtar/felulvizsgalt-kkv-strategia-2019-2030> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0051.html – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.nesst.org> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.seincubation.com/canada> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.seincubation.com/building-social-enterprise> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.seincubation.com/about> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://semmelweis.hu/emk/2023/03/21/kikazok-uj-podcast-a-szocialis-szakmarol/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://skipperotto.com/our-story/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.skoll.org> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.statista.com> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.teaorszamok.hu/9499/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://tarsadalmivallalkozaskoalicio.hu/> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.ujakropolisz.hu> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/corvinus-science-shop/rolunk/> utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://zeroproject.org/tools/videos/video/1815> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.

<https://www.who.int/tools/whoqol> – utolsó megtekintés dátuma: 2024. 10. 10.