HELYZETELEMZÉS KITERJESZTÉSE: Felmérés a TÁMOP 2.4.3/B-2 konstrukcióban nyertes szociális szövetkezetek körében

SZERZŐK:

Dr. Petheő Attila István, Dr. Győri Zsuzsanna, Feke Nikolett

SZERKESZTŐ:

Varsádi Zsuzsanna

Készült az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány megbízásából

Budapest

2011. július 15.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

TARTALOM

BEVEZETÉS 3

A kutatás módszertana 4

A KORÁBBI TAPASZTALATOK BECSATORNÁZÁSA 5

A szociális szövetkezet mint szervezeti forma és a kapcsolódó törvényi háttér 5

A szociális szövetkezet mint aktív szociálpolitikai eszköz működése és hatékonysága 7

Az OFA pályázati kiírásai, a pályáztatás szakaszai, célok 10

A TÁMOGATOTT SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK STRUKTURÁLT BEMUTATÁSA 16

A FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA 21

A szövetkezetek helyzete, elégedettség vizsgálata 21

Segítség igénybevétele 27

Horizontális szempontok 29

Az erőforrások és a szükségletek feltárása 31

A szövetkezeti sajátosságok vizsgálata 35

A KIEMELT PROJEKT SZOLGÁLTATÁSI TERVE 42

ÖSSZEGZÉS 45

IRODALOMJEGYZÉK 47

MELLÉKLETEK 47

Kérdőív 47

A kérdőív feldolgozásához kapcsolódó táblázatok, diagramok, szöveges válaszok 56

BEVEZETÉS

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány OFA Hálózata a TÁMOP 2.4.3/B/1-09/1 komponensben kiemelt projektet valósít meg. Ennek indításakor részletes szolgáltatási és munkatervének megalapozásához előzetes helyzetelemzés készíttetett az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körében.

A jelen megbízás keretében elvégzett felmérés a támogatott TÁMOP 2.4.3/B-2 konstrukcióban nyertes szociális szövetkezetek körében az eddigi szakmai támogató szolgáltatási tevékenység során körvonalazódott szükségletek és igények árnyalására szolgál, célja a kiemelt projekt szolgáltatási kosarának továbbfejlesztése és pontosítása.

A célcsoport elköteleződése és részvétele nagyban függ attól, hogy az általunk nyújtott szolgáltatások találkoznak-e igényeikkel, elvárásaikkal. Ahhoz, hogy ez így legyen, szükséges az indításkor készített helyzetelemzés kiterjesztése, majd a KoopeRáció kiemelt projekt szolgáltatási és munkatervének aktualizálása a felmérés eredményeinek figyelembevételével.

A projekt helyzetelemzésének kiegészítése három fő részből épül fel. Egyrészt röviden bemutatja a szociális szövetkezetet mint szervezeti formát és a kapcsolódó törvényi hátteret, kitér a szociális szövetkezet mint aktív szociálpolitikai eszköz működésére és hatékonyságára, valamint az OFA pályázatokhoz kapcsolódó tevékenységére. Másrészről egyenként bemutatja röviden a támogatott szociális szövetkezeteket, összegzi és értékeli a szociális szövetkezetek vezetőivel, a pályázati program lebonyolításért felelős kulcsszemélyeivel készült strukturált interjúkat. Harmadrészt megfogalmaz javaslatokat, ajánlásokat a projektmegvalósítók visszajelzései alapján, valamint pontosítja a kiemelt projekt szolgáltatási tervét.

A vizsgálat célja a TÁMOP 2.4.3/B-2 által támogatott összes (a felmérés idején 27) szociális szövetkezet működési tapasztalatainak bemutatása, illetve a további fejlesztésük/támogatásuk kapcsán felmerülő szolgáltatási igényeik feltérképezése.
A vizsgálat által érintett legfontosabb kérdéskörök a következők:

– a szövetkezet helyzete, elégedettség
– szakmai segítség igénybevétele
– a TÁMOP programhoz kapcsolódó horizontális szempontok
– a rendelkezésre álló erőforrások és szükségletek
– a szociális szövetkezeti sajátosságok, illetve a belőlük fakadó előnyök, problémák.

A kutatás módszertana

A helyzetelemzés kiegészítéshez elkészítettünk egy strukturált kérdőívet, amelyet egy korábbi kutatásunkban részt vett, de TÁMOP programban nem pályázó szociális szövetkezet vezetőjével teszteltünk. A javított kérdőívet a megbízóval egyeztettük, és a pontosított igények alapján kiegészítettük. Bár a felmérés a célcsoport körében teljes körű, az alacsony elemszám (N=27) miatt a kutatás során kvantitatív módszertant csak mérsékelten alkalmazhatunk, inkább kvalitatív kutatási technikával terveztünk. Az előzetes helyzetfelmérés tapasztalatait és kérdőívét felhasználva olyan kérdéssort állítottunk össze, amely elsősorban az OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoportjától a projekt keretében elvárt tevékenységekre, azok gyakoriságára, témájára, kiemelten a speciális szakterületi tudást igénylő területekre kérdez rá. A kvalitatív megközelítés a kutatási folyamatokban kapott adatokra támaszkodik. Az adatokból építkező (induktív) eljárás éppen ezek miatt lesz alkalmas arra, hogy új eredményekkel szolgáljon. A korábbi helyzetfelmérés kérdéseit kibővítettük a kutató csoportunk által „A szociális szövetkezetek működési modelljének kidolgozása" címmel 2010-ben elvégzett kutatás tapasztalatai alapján.

A végleges kérdőívet személyesen kérdeztük le az egri és a balatonföldvári tudásbővítésen megjelent szövetkezetek vezetőitől. Legtöbbjük eljött valamelyik rendezvényre, így az alapsokaság zöme egy héten belül lekérdezésre került. Azon nyertes szövetkezetek esetében, ahol a vezető nem jött el egyik rendezvényre sem, a telefonos interjú módszerét alkalmaztuk – a kérdőív e-mail-ben való előzetes megküldése mellett. A kutatások során rendkívül ritka 100%-os válaszadási arány annak volt köszönhető, hogy a pályázóknak a pályázati eljárás keretében a következő mondatot tartalmazó nyilatkozatot kellett benyújtaniuk: „Az együttműködés során vállalom, hogy a KoopeRáció kiemelt projekt által megbízott kutatók számára a programmal kapcsolatos és a kért adatokat rendelkezésre bocsátom." Így a TÁMOP 2.4.3/B-2 konstrukcióban nyertes pályázók nem bújhattak ki a válaszadási kötelezettség alól, és minden szövetkezeti vezető készséggel állt rendelkezésre a felmérés során. A válaszadók őszinték, konstruktívak voltak. A projekt megvalósítását segítő szakmai, menedzsmenti szolgáltatási igényeiken túl részletesen beszámoltak jelenlegi helyzetükről is.

Összességében elmondható, hogy mind a 27 lekérdezés sikeres, értékelhető válaszokat eredményezett.

A KORÁBBI TAPASZTALATOK BECSATORNÁZÁSA

A szociális szövetkezet mint szervezeti forma és a kapcsolódó törvényi háttér

A szociális szövetkezetek a szociális kihívásokra adandó válaszok részeként születtek meg, elsősorban a dél-európai és mediterrán országokban. A szociális szövetkezetek létrehozásának oka Európában a szegénységből és munkanélküliségből fakadó szociális kirekesztettség volt. Tulajdonképpen a szövetkezésnek már önmagában kettős célja van, egyrészt a szociális problémák megoldására való törekvés, másrészt a gazdasági tevékenység.

A szövetkezeti forma így már a kezdetektől fogva szociális tartalmat is hordozott, több dél-európai államban a nonprofit szféra egyik meghatározó formájává vált. A 2006-os magyar szabályozásban korlátozottan ugyan, de fokozottabban érvényre jut a szociális elem. Ilyen a befektető tag és a rendes tag szétválasztása, a közösségi alap megjelenése a szövetkezeti vagyon esetében, a döntéshozatal szabályozása és a szociális szövetkezeti forma. A szociális szövetkezeti forma szabályozásának célja, hogy ezek a szövetkezetek – a dél-európai államokhoz hasonlóan – a sokszínű, számos jogalanyt felvonultató hazai szociális gazdaság innovációs, közösségi motorjává váljanak.

A szociális szövetkezet a szociális vállalkozások egy speciális formája. Jelenleg sokan – félreértve – a nonprofit szektor részeként kezelik, és a fogalmat sem ismerik. A szervezeti forma magyarországi státuszát egy 2010-es kutatás során megkérdezett szövetkezet képviselője így fogalmazta meg: *„Hát, ez egy vállalakozási forma, mármint a szociális szövetkezet, egyáltalán nem nonprofit, úgy kell élni-viselkedni és harcolni, mint egy igazi vállalkozásnak, de mégis kevesebb az esélyünk. Szóval nem előny ez a forma, ugyanúgy meg kell felelni a piacon."* (Pethető et al. [2010] 11. o.)

Magyarországon a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény és a Szociális szövetkezetekről szóló 141/2006. (VI.29.) Kormányrendelet teremtette meg a szociális szövetkezet mint szervezeti forma létrehozásának lehetőségét. A jogszabályok célja, hogy a társadalom tagjai váljanak aktív szereplőivé a szociális gazdaságnak olyan speciális szervezeti forma – ti. a **szociális szövetkezet** – létrehozásával, amely egyfelől magában hordozza a **szociális alapértékeket,** másfelől olyan **igények, szükségletek kielégítésére** törekszik, amelyekre a gazdasági szektor más területei nem alkalmasak.

A szociális szövetkezet a „nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése” és „munkanélküli, illetőleg szociálisan hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése” (2006. évi X. tv.). „A szövetkezeti tag a feladat egészét vállaló szövetkezet aktív részvevője; egyenlő joggal az egy tag – egy szavazat elvének megfelelően vesz részt a szövetkezete működését meghatározó döntésekben, a végrehajtás ellenőrzésében, vezetői megválasztásában. A szociális szövetkezetek autonóm testületek, vezető tisztségeit tagjaik töltik be.” (OFA [2007a])

A szociális szövetkezet tagjai (legalább 7 természetes személy) ugyanúgy részjegyet jegyeznek, mint más szövetkezetek esetében. A részjegy összegét az alapító tagok az alapszabályban maguk határozzák meg. „A részjegy a szövetkezet adózott eredményéből részesedésre jogosít, kivéve a közhasznú szervezeti jogállással rendelkező szociális szövetkezeteket” (2006. évi X. tv.), mert ezek eredményüket csak közhasznú céljaik megvalósítására fordíthatják.

Maga a szociális szövetkezeti forma – jóllehet alapvetően alkalmas a szociális és a gazdasági tevékenység összekapcsolására – a már említett 2010-es kutatás szerint a válaszadók több mint fele (20-ból 11) szerint ma Magyarországon megnehezíti a szervezet fejlődését. „Legnagyobb problémájuknak azt tartják, hogy még túl új a forma, és így **társadalmi ismertsége és elismertsége alacsony**. Ez igaz a lakosságra, az üzleti élet szereplőire, de az állami szervekre, hivatalokra is. Az információk hiánya – ha nem is okoz megoldhatatlan problémákat – mindenképpen meglassítja, bonyolítja az ügyek intézését.” (Petheő et al. [2010] 11. o.)

„A nonprofit szektor (= szociális gazdaság = harmadik szektor[1] = harmadik rendszer) hatalmas szociális és gazdasági erőt testesít meg világszerte, és kulcsszereplője a foglalkoztatás- és szociálpolitikának valamennyi OECD-tagállamban. A fenti elnevezések egyetlen fogalmat takarnak: olyan szektort, amely köztes helyet foglal el az állam és a piac között; gazdasági és szociális küldetést egyaránt teljesít; közérdeket szolgál és célja nem a profit termelése és elosztása, hanem az újrahasznosítása e szervezetek tevékenységében.

[1] A tanulmány során – Jeremy Rifkin [1995] koncepciója alapján – „harmadik szektoron” minden olyan tevékenységet értünk, amely nem állami és nem profitorientált.

Ezeknek a jellemzőknek mindegyike csak egy-egy aspektusát fejezi ki ennek a szektornak." (Csoba és Frey et.al. [2007] 19.o.)

A szociális szövetkezetek egyes országokban a szociális gazdaság főszereplői. Nonprofit szervezetként való működésük olyan – elsősorban etikai – vezérelvekre épül, mint az önkéntes szolidaritás, a nagylelkűség, az emberbaráti szeretet, a bizalom, a közösségi újjáéledés, a környezeti tudatosság, a társadalmi párbeszéd, a partnerség, a tolerancia, stb. Látható, hogy az alapelvek nagymértékben összecsengenek a vállalati társadalmi felelősség vezérelveivel. (Csoba és Frey et.al. [2007] 63.o.).

Egy szociális szövetkezet egyszerre gazdasági társaság, szociális intézmény és civil szervezet. A jól működő szociális vállalkozásoknak, szociális szövetkezeteknek jellemzőjük, hogy ugyanúgy kell tervezni, gazdálkodni, szervezni a feladatokat, mint egy profitorientált cég esetében, azzal a különbséggel, hogy a bevételek, a nyújtott szolgáltatások piaca és a támogatások nehezen tervezhetők, illetve nemcsak a piac állapotától függnek, hanem egy speciális piactól, a támogatások piacától, valamint a nem fizetőképes vevők piacától. Tehát a piac egészen más, de a működés elveinek, a humánerőforrás-gazdálkodásnak, az üzleti tervezésnek, a szakmai felkészültségnek ugyanolyannak kell lenni, mint egy for-profit cégnél (Soltész et al. [2005] 83. o.). Például egy szociális projekt üzleti tervének elkészítésekor, első lépcső a vállalkozással összefüggő alapfogalmak ismerete, marketing, pénzügyi témakörök törvényszerűségeinek megértése (Szirmai-Szomor [1999]).

A szociális szövetkezet mint aktív szociálpolitikai eszköz működése és hatékonysága

A tapasztalatok és a kutatások szerint egy – az előbbieket figyelembe vevő, jól megalapozott és dinamikus – nonprofit szektor nemcsak a szociális kohéziót, de az egész gazdasági rendszer hatékonyságát javítja (OECD [2003] 47. old.). „Az európai tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a szociális szövetkezetek a foglalkoztatáspolitika, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politika keretei között felmerülő problémák megoldásának, illetve kiegyensúlyozásának egyik eszközét jelenthetik." (OFA [2007a])

A szociális szövetkezetek profitot termelnek, de nem profitmaximalizálóak, és a közösségi érdeket a magánérdek elé helyezik. Ez a két tulajdonságuk alkalmassá teszi őket arra, hogy a gazdaság, a **társadalom legveszélyeztetettebb rétegeit** bekapcsolják a piaci tevékenységekbe, megakadályozva lemaradásukat, esetleges teljes kizárásukat. Ez persze nem jelenti, hogy gyors és tökéletes megoldást jelentenek, de állami, vállalati és magán segítséggel, együttműködéssel hosszú távon az egyéb foglalkoztatási lehetőségeknek reális alternatíváját jelentik.

Ezzel kapcsolatosan nagyon fontos fogalom a **komplementaritás**. Nem lehet egységes szabályozást hozni arra vonatkozóan, hogy egy adott közösségi, szociális problémát hogyan lehet legjobban kezelni. Ehelyett arra kell törekedni, hogy az állami, a magán és a szociális szolgáltatók kiegészítsék, segítsék és elősegítsék egymás tevékenységét.

Mindnyájan tudjuk, hogy léteznek olyan termékek, szolgáltatások, melyek a helyi közösségek életében fontosak, hiszen megakadályoznák vagy csökkentenék marginalizálódásukat, de sem az állam, sem a for-profit piaci szereplők nem képesek azokat előállítani. Az állam messze van az igényektől, nem lát rájuk megfelelően, ráadásul – például hazánkban is – a pénzbeli szociális juttatások a jellemzőek, amely rendszernek az átalakítása viszont nehéz, lassú folyamat, bármilyen változtatás súlyos társadalmi ellenállásba ütközik. A piaci magánszereplők számára azért nem vonzó ezeknek a szolgáltatásoknak a nyújtása, mert alacsony a profitráta, ráadásul a helyi, sokszor több éve munkanélküli munkaerő foglalkoztatása különösen nagy odafigyelést igényel. A profitorientált cégek bizonyos gazdasági szektorokba (pl. környezetvédelem, közszolgáltatások) nem szívesen szállnak be, így nem képesek növelni az ilyen irányban képzett munkaerő foglalkoztatottságát.

A neoliberális gazdaságpolitika, a csak bizonyos szektorokban rugalmas munkaerő-piac bizonyos szempontból javítja egy ország versenyképességét, de növeli a hátrányos helyzetűek kimaradásának, leszakadásának veszélyét (Aiken-Spear [2005]).

A nonprofit szektor ilyen helyzetben képes a keresletet és a kínálatot közelebb hozni egymáshoz, hiszen közelebbről látja a valós igényeket, képes a költségek és a hasznok, a munka és a szolgáltatások közösségi szétosztására, ráadásul a **közösségi motiváció és kontroll** révén a szolgáltatások és a munka színvonalának emelésére is. A nonprofitok olyan igényeket is láthatnak, melyek állami szintről láthatatlanok, a költségeket pedig alacsonyabban tudják tartani, mint a piaci szektor, hiszen részben ingyenes (adományok,

önkéntesek), részben alacsony költségű (motivált munkavállalók) erőforrásokkal dolgoznak. (OECD [2003] 47. old.) Ez a nonprofit szektor redisztribúciós funkciója.

Megkezdődött tehát a verseny a „gazdaságfejlesztési, szociális és foglalkoztatási célú szervezetek piacán" (Csoba és Frey et.al. [2007] 5. old.). Mivel az árak a fizetőképes kereslet hiánya miatt nyomottak, így fontos szempont a rendelkezésre állás, valamint a szolgáltatások minősége is. Természetesen a kereslet emelkedésével egy fenntartható szociális gazdaság keretein belül az ár és a minőség majd egyformán fontos lesz.

A szociális szövetkezetek „őshazájában", **Olaszországban** 1991-ben jött létre a rájuk vonatkozó törvény (381/1991 törvény), válaszul a már a 80-as évek közepétől való terjedésükre. 2005-ben 7300 regisztrált szociális szövetkezet 244 ezer főt alkalmazott (Nyssens et al., 2006). Szociális szövetkezet létrehozásához a törvény nem ír elő minimális tőkebetétet (CECOP [2006]).

A törvény a szociális szövetkezetek **két fajtáját** különbözteti meg:

> **A típus**: szociális, egészségügyi, oktatási, közösségi szolgáltatások nyújtására specializálódott szervezetek;
>
> **B típus**: foglalkoztatási célú szövetkezetek, melyek mezőgazdasági, ipari vagy szolgáltatási tevékenységükhöz tartósan munkanélküli, drogfüggő, alkoholista, korábban elítélt és egyéb hátrányos helyzetű embereket alkalmaznak.

Az olasz kezdeményezés nem hiába volt kettős célú: egyfelől látta, hogy léteznek kielégítetlen szociális szükségletek, másfelől az ezekkel szorosan összefüggő strukturális munkanélküliség problémáját is felismerte. Az idősek, a fogyatékkal élők és az egyéb hátrányos helyzetű csoportok fokozatosan kiszorultak a munkaerőpiacról, míg az idősödő társadalom és a családi struktúrák megváltozása új, eddig nem létező szociális igényeket támasztottak – elsősorban az egyedül maradt idősek ápolását és a gyermekek napközbeni felügyeletét.

Az A típusú szociális szövetkezetek tevékenysége erősen függ az adott ország jóléti rendszerétől. Hazánk ahhoz az országcsoporthoz tartozik, ahol a gyermekfelügyelet nagyrészt államilag megoldott, mégis léteznek strukturális, regionális hiányok az ellátásban, a pótlólagos kínálatot itt vagy for-profit, vagy nonprofit magánszereplők nyújtják. Az idősgondozás esetében a helyzet hasonló, bár itt sokkal jellemzőbb a for-profit magántőke részvétele.

A B típusú szociális szövetkezeteknek két fontos jellemzőjük van (OECD [2003] 42. old.). Egyrészt a szektor átlagánál jobban figyelnek a piacmozgásokra, és kevésbé függnek az állami forrásoktól. Másrészt feladatuknak tekintik, hogy bizonyítsák, a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása nem jár(na) jelentős hátrányokkal a for-profit piaci szereplőknek sem. Ez annyira így van, hogy sokan nem is tartós foglalkoztatásra rendezkedtek be, csupán felkészítik a hátrányos helyzetű embereket a munkaerőpiaci integrációra.

Bozaga és Santuari szerint a további adókedvezményeknek és **gazdasági, politikai támogatottságnak** köszönhetően tovább nő a szociális szövetkezetek szerepe. Az olasz gyakorlat bizonyította, hogy nem lehetetlen szociális célú szövetkezetek létrehozása és működtetése a pusztán profitorientált gazdasági társaságok mellett, de fontos tapasztalat, hogy mind a vezetésszervezési, mind a vállalkozói kultúrát a megváltozott speciális igényekhez kell igazítani (Bozaga és Santuari [2001] 180.o.).

Az OFA pályázati kiírásai, a pályáztatás szakaszai, célok

Hazánkban – a várakozásokkal ellentétben – a szociális szövetkezetekről szóló jogszabályok létrehozását nem követte jelentős számban szövetkezetek alakulása, ezért szükségessé vált különböző eszközökkel **ösztönözni** ennek az új szervezetei formának a kialakítását (Dr. Nagyné – Dr. Jász [2010]).

A Szociális és Munkaügyi Minisztérium ezt felismerve 2007-től jelentős összeget, a 2007. április 1-től 2011. december 31-ig terjedő időszakra összesen 945 millió Ft támogatási keretösszeget (OFA [2009b]) biztosít a szociális szövetkezetek támogatására. A támogatási programot az **Országos Foglalkoztatási Közalapítvány** (OFA) bonyolítja le a Szociális és Munkaügyi Minisztériummal kötött megállapodás alapján. Az OFA ötéves időszakra érvényes pályázati támogatás programot dolgozott ki a szociális szövetkezetek létrehozása és működtetése érdekében. A pályázati program első kiírásai 2007 második felében jelentek meg, beadási határidejük 2008. január, illetve március vége volt. A támogatási program célja, hogy növelje a szociális szövetkezetek szerepét az álláskeresők és nem foglalkoztatott személyek foglalkoztatásának bővítésében, továbbá újszerű szolgáltatásokat nyújtson a rászorulók számára. „A támogatási program átfogó célkitűzése, hogy a megvalósítási időszak

végéig (2011-ig) **legalább 50 önfenntartóvá váló szociális szövetkezet működjön Magyarországon**." (OFA [2009b])

A támogatási program több pályázati programelemből tevődött össze, megtalálható benne képzési program, kommunikációs program, illetve szociális szövetkezetek alapításának és működésének támogatása.

A programhoz tartozó egyes pályázati kiírások rendre a következők:

Szövetkezz/2007

A program célja egyfelől új szociális szövetkezetek létrehozásának, másfelől a már meglévő szövetkezetek fejlesztésének elősegítése, támogatása volt. Szociális szövetkezeteket helyi kulturális, szociális, gazdasági szükséglet kielégítésére kell alapítani elsősorban, és ha nincs ilyen szükséglet, akkor nem szabad létrehozni, állítják az OFA szakértői (Pethető et al. [2010] 21. o.).

Az elsődleges cél a Szövetkezeti törvényben leírtaknak megfelelően olyan szövetkezetek létrehozása volt, amelyek a munkanélküliek és a hátrányos helyzetben lévők számára munkafeltételek teremtenek, és közösségi alapjukból tagjaik szociális helyzetének javítását segítik elő (OFA [2007b]).

Mivel a terület teljesen újnak számított, a pályáztatás kétfordulós volt: az elsőben vázlatos projekttervvel lehetett részt venni, az itt kiválasztottak pedig szakmai képzéssel és segítséggel nyújthatták be részletes üzleti tervüket a második fordulóra, ahol a megalakulással járó feladatok költségeire és egy év működési költségeire igényelhettek támogatást.

A pályázat eredményeként 37 szociális szövetkezet alakult meg.

Szöszak/2007 (Képzési program) (OFA [2009b])

A pályázat során az OFA jövőbeni tanácsadókat, mentorokat választott ki, akik a képzés során a szociális szövetkezet szervezeti formájával és működésével kapcsolatos tudást szereztek, így segíthetik a szociális szövetkezet kialakítására vállalkozó csoportokat a szövetkezet

megalakításában és a gazdálkodás elindításában. A képzési program részét képezte a potenciálisan megalakuló szövetkezetek részére a pályázatírásban való segítségnyújtás is.

2007 végéig összesen 50 fő végezte el a „szociális szövetkezeti tanácsadó" képzést. A képzett szakemberek közül az OFA a 2007–2008-as időszakra összesen 20 tanácsadót választott, akiknek munkáját 2008. december 31-ig számtalan érdeklődő igénybe vette, segítségük az OFA-hoz benyújtott pályázatok kapcsán is érezhető.

2007 végéig 37 fő teljesítette a „szociális szövetkezeti mentor" képzés követelményeit. A mentorok munkája 2008 augusztusában elkezdődött.

A pályázatírói képzésen 162 fő vett részt. A képzés az OFA Szövetkezz/2007 második fordulós pályázatának megírásán túl is segíti az egyének, illetve szervezetek forrásszerző képességét.

Szöv-Kom/2007 (Kommunikációs program) (OFA [2009b])

A kommunikációs program megvalósításával az OFA a szociális szövetkezetek alakításában érdekelt magánszemélyeknek (elsősorban álláskereső és szociális hátrányos helyzetű embereknek, valamint segítőiknek) és szervezeteknek kívánt közérthető formában tájékoztatást nyújtani. Tette ezt a Magyar Népfőiskolai Társaság és a Szegedi Városi televízió kommunikációs programjának támogatásával. A program során szórólapok, tanulmányok, televízió-műsorok, konferenciák, műhelymunkák valósultak meg.

Szövetkezz/2009

A Szövetkezz/2007 pályázat útján „38 szociális szövetkezet nyert támogatást, melyből egy visszalépés után 37 szociális szövetkezet megalakult. A támogatást nyert szövetkezetek összesen 319 taggal alakultak, melyből 190 fő tartósan munkanélküli. Az alakuló szövetkezetek tevékenységei széles skálát mutatnak, igazodva a térségben nyíló lehetőségekhez és a felmerülő igényekhez" (OFA [2009a]).

A 2009-es pályázat célja az eddig támogatást nyert szociális szövetkezetek megerősítése, fejlesztése. „A projekt célja a hátrányos helyzetű emberek önfoglalkoztatóvá válásának elősegítése (a pályázati kiírás keretében önfoglalkoztatónak minősül a szociális szövetkezet azon munkavállalója, aki az őt foglalkoztató szövetkezetnek tagja is egyben), valamint munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű álláskeresők és inaktívak munkalehetőségének megteremtése és foglalkoztatásának biztosítása. A projekt járuljon hozzá a munkavállalást gátló és a család, valamint a munkavégzés összehangolásából fakadó nehézségek feloldásához a közösségszervezés, közösségfejlesztés a szociális szövetkezet szociális, oktatási, kulturális funkciója által.” (OFA [2009a])

A program másodlagos célja a foglalkoztatás elősegítése, a helyi szintű közösségszervezés ösztönzése, a szociális kohézió erősítése, valamint az aktív állampolgárrá válás elősegítése.

Egyéb pályázati kiírások, az OFA Hálózat KoopeRáció projektje

TÁMOP 2.4.3/B-2-10/1,2

A 2010. június 14. és 2010. december 20. között benyújtható európai uniós pályázat célja a hátrányos helyzetű emberek önfoglalkoztatóvá válásának elősegítése, a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű álláskeresők és inaktívak munkalehetőségének megteremtése és foglalkoztatásának biztosítása. A keretösszeg 2,3 milliárd forint volt (a konvergencia régiókban 1,955 milliárd forint, a közép-magyarországi régiókban 345 millió forint).

A pályázati forrás az eddigi tapasztalatok és az artikulált igények alapján a legszélesebb körű költségekre igénybe vehető, így

- az előkészítés során többek között szükségletfelmérésre, üzleti terv készítésére, a közbeszerzések előkészítéséhez kapcsolódó tevékenységekre,
- a megvalósítás során pedig a célcsoporthoz, és azok foglalkoztatásához kapcsolódó tevékenységekre, képzésre, a szövetkezet céljainak népszerűsítésére, marketing tevékenységekre, a szövetkezet termékeinek népszerűsítésére, piackutatásra, tanácsadások és szolgáltatások igénybevételére, honlapkészítésre, honlapfejlesztésre, új munkahelyek létrehozásával összefüggő épületfelújításra, -átalakításra, -bővítésre, valamint eszközbeszerzésekre igényelhető.

A KoopeRáció kiemelt projekt

A már megalakult és a jövőben potenciálisan megalakuló szociális szövetkezetek igényeinek előzetes felmérését követően 2010. február 15-én indult el a KoopeRáció – OFA Hálózat szakmai szolgáltató tevékenysége a szociális szövetkezetek hosszú távú fenntarthatósága érdekében című (TÁMOP 2.4.3/B/1-09/1) kiemelt projekt, amelynek „célja a szociális szövetkezetek létrehozásának ösztönzése, szakmai támogatása és számukra szakmai szolgáltatások térítésmentes biztosítása" (Szociális Gazdaság [2010]).

„A szolgáltatások célcsoportja elsősorban a szociális szövetkezetek alapítása iránt érdeklődő természetes személyek, majd a TÁMOP 2.4.3/B/2-10/1,2 pályázaton nyertes szociális szövetkezetek, továbbá a partnerség elve alapján a helyi önkormányzatok, intézmények, kamarák és további érintettek." (Szociális Gazdaság [2010])

Az előzetes helyzetelemzés szerint a szociális szövetkezetek a piacszerzés, a marketing, a közösségépítés és a vállalkozásfinanszírozás területén igényelnek leginkább szakmai támogatást. Bár többen megemlítették az önkormányzatokat vagy például a bankokat is mint lehetséges támogatási forrást, a szociális szövetkezetek **a jövőben is az OFA Hálózatától várják leginkább a szakmai segítséget** – ahogyan ahhoz 2007 óta hozzászoktak. A már működő szociális szövetkezetek a hálózati együttműködés, képzés, tapasztalatcsere megszervezését, erősítését, fejlesztését várják a szakmai támogató rendszertől. Ezen kívül hiányosnak, elégtelennek érzik a helyi szintű partneri kapcsolatokat, melyek fejlesztéséhez a szociális szövetkezeti forma meg- és elismertetését, a helyi releváns szereplők attitűdváltozásának elősegítését várják. (Dr. Nagyné – Dr. Jász [2010])

A KoopeRáció kiemelt projekt küldetése, célja ennek megfelelően: szociális szövetkezetek létrehozásának ösztönzése; nekik szakmai támogatás a hátrányos helyzetűek önfoglalkoztatóvá válásának elősegítése érdekében; a jó gyakorlatok terjesztése; az atipikus munkavégzés szervezetté tétele; a hálózati együttműködésének kialakítása és fejlesztése; a szakmai (menedzsment, jogi, marketing, pénzügyi, vezetési) ismeretek fejlesztése – többek között szakértői konzultációkkal; a projektek kockázatainak csökkentése; valamint a gyakorlati tapasztalatok becsatornázása a foglalkoztatáspolitikába.

A cél megvalósulásához nyújtott szolgáltatások: projektgenerálás, szakmai támogató szolgáltatások, partnerség létrejöttének segítése, hálózati együttműködés ösztönzése, programszintű kommunikáció és piacbővítési lehetőségek biztosítása (OFA [2011]).

A projekt megvalósításába az OFA szervezeti egységeként működő regionális lefedettségű OFA Hálózat elsősorban azon munkatársai kerültek bevonásra, akik az OFA szociális szövetkezet programjának indulásával egy időben eredményesen elvégezték a Szöszak/2007 tanácsadói képzést, és a kezdetektől támogatják a szociális szövetkezetek létrehozását, működését.

A TÁMOGATOTT SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK STRUKTURÁLT BEMUTATÁSA

Sorszám: 1.	**Név:** Armarium-Hungária Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Fatermék-gyártás	**Régió:** Dél-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** A képzések elvégzése után a szövetkezet önfenntartóvá válása.	**Válaszadó neve:** Balaskó István	**Alapítva:** 2010. november 04.	**Alkalmazottak száma (fő):** 10
Sorszám: 2.	**Név:** Balatonkenesei Fogyasztási és Értékesítő Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Full-service, szállásközvetítés, szociális bolt	**Régió:** Közép-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 5000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 8	**Küldetés:** Munkanélküliség csökkentése, feketegazdaság visszaszorítása.	**Válaszadó neve:** Orbán József	**Alapítva:** 2010. április 7.	**Alkalmazottak száma (fő):** 16
Sorszám: 3.	**Név:** Barnabee's Kreatív Kommunikációs Tanácsadó Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Szolgáltatás	**Régió:** Dél-Alföld	**Várható árbevétel:** 2500 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Egy jobb világ kialakítása.	**Válaszadó neve:** Gonda Bence	**Alapítva:** 2010. október 8.	**Alkalmazottak száma (fő):** 8
Sorszám: 4.	**Név:** Bio kW Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Kereskedelem	**Régió:** Közép-Magyarország	**Várható árbevétel:** nem tudja
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 15	**Küldetés:** Munkahelyteremtés, önfoglalkoztatás.	**Válaszadó neve:** Dávid Katalin	**Alapítva:** 2010. március 12.	**Alkalmazottak száma (fő):** 10
Sorszám: 5.	**Név:** Bonyhádi Tranzit-Coop Szolgáltató Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Piac- és közvélemény-kutatás	**Régió:** Dél-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Piacképes terméket előállító, jó csapatot, munkavállalóira odafigyelő közösséget formálni.	**Válaszadó neve:** Jankovics Antal	**Alapítva:** 2010. november 17.	**Alkalmazottak száma (fő):** 8
Sorszám: 6.	**Név:** Bugyulófalva Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Játszóház, gyermekfelügyelet	**Régió:** Közép-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 10000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés**: Pedagógus, óvodapedagógus munkavállalók helyzetének javítása.	**Válaszadó neve:** Németh Erzsébet	**Alapítva:** 2010. november 9.	**Alkalmazottak száma (fő):** 4

Sorszám: 7.	**Név:** Cívis Kurázsi Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** A szövetkezet családi napközit és fejlesztő játszóházat tart fenn, ahol 9 főt foglalkoztat.	**Régió:** Észak-Alföld	**Várható árbevétel:** 8000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 8	**Küldetés:** A szövetkezet a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű diplomás pályakezdő, gyesről, gyedről visszatérő illetve ötven év feletti nőknek kíván munkalehetőséget biztosítani, amely megfelel érdeklődési területüknek és megszerzett végzettségüknek.	**Válaszadó neve:** Tóth Ibolya	**Alapítva:** 2010. augusztus 8	**Alkalmazottak száma (fő):** 9
Sorszám: 8.	**Név:** Cívis Senior Szolgáltató Szövetkezet	**Tevékenység:** Szolgáltatás	**Régió:** Észak-Alföld	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 8	**Küldetés:** Az alapszolgáltatás megfelelő biztosítása.	**Válaszadó neve:** Csendó László	**Alapítva:** 2010. június 23.	**Alkalmazottak száma (fő):** 3
Sorszám: 9.	**Név:** Csepeli Doboz- és Tokgyártó Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Csomagolóanyag gyártás	**Régió:** Közép-Magyarország	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 10	**Küldetés:** Fenntartható szövetkezés és a hátrányos helyzetűek képzése.	**Válaszadó neve:** Markó Gábor	**Alapítva:** 2010. augusztus 9.	**Alkalmazottak száma (fő):** 10
Sorszám: 10.	**Név:** Csuhéj Háziipari és Kereskedelmi Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Hagyományos, háziipari, kézműves termékek készítése, elsősorban kukorica csuhéjból.	**Régió:** Dél-Alföld	**Várható árbevétel:** 30 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Atipikus munkavállalók munkába állítása, képzése. A háziipari ősi hagyomány újraélesztése.	**Válaszadó neve:** Dobó Piroska	**Alapítva:** 2010. szeptember 1.	**Alkalmazottak száma (fő):** 12
Sorszám: 11.	**Név:** Dél-alföldi Régió Minőségi Adománybolt Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Adománybolt működtetés	**Régió:** Dél-Alföld	**Várható árbevétel:** 30000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 12	**Küldetés:** Adománybolt működtetése.	**Válaszadó neve:** Pásztor Péter	**Alapítva:** 2010. október 7.	**Alkalmazottak száma (fő):** 7

Sorszám: 12.	**Név:** Dél-Békési Falukép Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Építőipar	**Régió:** Észak-Alföld	**Várható árbevétel:** 7000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 16	**Küldetés:** „Szövetkezetünk fő küldetése a dél-békési kistérségben olyan feladatok felvállalása, amelyeket jelenleg más szervezet nem képes felvállalni. Eközben természetesen mind nagyobb létszámban szeretnénk foglalkoztatni!”	**Válaszadó neve:** Boldog Krisztina	**Alapítva:** 2011. június 20.	**Alkalmazottak száma (fő):** 9
Sorszám: 13.	**Név:** Gold Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Marketing, pályázatírás	**Régió:** Dél-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 12000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 15	**Küldetés:** Pályakezdő fiatalok munkához juttatása.	**Válaszadó neve:** Lechner Istvánné	**Alapítva:** 2010. augusztus 3.	**Alkalmazottak száma (fő):** 12
Sorszám: 14.	**Név:** Hajdú Forma Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Digitális nyomda működtetése	**Régió:** Észak-Alföld	**Várható árbevétel:** 3470 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Fenntartható, szociális érzékeny vállalkozás működtetése.	**Válaszadó neve:** Szécsi Szilvia	**Alapítva:** 2010. június 25.	**Alkalmazottak száma (fő):** 10
Sorszám: 15.	**Név:** Házban otthon Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Építőipari tevékenység	**Régió:** Dél-Alföld	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Helyi építési és felújítási munkák lokális kielégítése.	**Válaszadó neve:** Gonda Éva	**Alapítva:** 2010. október 7.	**Alkalmazottak száma (fő):** 2
Sorszám: 16.	**Név:** Humán-Balmaz Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Építőipar	**Régió:** Észak-Alföld	**Várható árbevétel:** 3000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Balmazújváros kistérség hátrányos helyzetű álláskeresői részére legális munkavégezés biztosítása.	**Válaszadó neve:** Koroknai János	**Alapítva:** 2009. július 10.	**Alkalmazottak száma (fő):** 2
Sorszám: 17.	**Név:** Képző- és Iparművészeti Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Alkotóművészet	**Régió:** Közép-Magyarország	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Atipikus foglalkoztatási formák kidolgozása a hazai képző és iparművészet területén.	**Válaszadó neve:** Besenyi Sándor	**Alapítva:** 2010. október 26.	**Alkalmazottak száma (fő):** 0

Sorszám: 18.	**Név:** Kristály-Plusz Regionális Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Textil, szőrme mosása, tisztítása	**Régió:** Dél-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 12000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** A nehéz élethelyzetből (állástalanság, családi feszültségek) indult alapító tagok önfoglalkoztatásának fenntartása, valamint más hasonló helyzetűek megsegítése.	**Válaszadó neve:** Schwemmer László	**Alapítva:** 2008. december 8.	**Alkalmazottak száma (fő):** 4
Sorszám: 19.	**Név:** Natura-Tex Szociális, Fogyasztási és Értékesítő Szövetkezet	**Tevékenység:** Törlőkendőgyártás, gyógynövénygyűjtés, -értékesítés	**Régió:** Közép-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Munkahelyteremtés.	**Válaszadó neve:** Mahler Balázs	**Alapítva:** 2010. június 10.	**Alkalmazottak száma (fő):** 17
Sorszám: 20.	**Név:** ORMÁNSÁGI Szolgáltató Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Jelenleg még nem folytat tevékenységet**.**	**Régió:** Dél-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 0 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Hátrányos térségben hátrányos helyzetű emberek képzése, munkához juttatása.	**Válaszadó neve:** Szabó Zsolt	**Alapítva:** 2010. december 5.	**Alkalmazottak száma (fő):** 10
Sorszám: 21.	**Név:** ÖKO-HUNGARY Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Szerszámgyártás	**Régió:** Közép-Magyarország	**Várható árbevétel:** 4500 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Alacsony iskolai végzettségűek munkaerő piaci esélyeinek növelése. Környezettudatos viselkedési forma elterjesztése.	**Válaszadó neve:** Elekes Imre	**Alapítva:** 2010. szeptember 28.	**Alkalmazottak száma (fő):** 2
Sorszám: 22.	**Név:** Pann-Túra Turisztikia Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Turisztikai szolgáltatás	**Régió:** Közép Dunántúl	**Várható árbevétel:** 1950 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 10	**Küldetés:** Veszprém és körzete idegenforgalmi szerepének növelése komplex szolgáltatói láncolatot alkotva. Ehhez hátrányos helyzetű álláskeresők bevonása, fenntartható munkahely teremtése.	**Válaszadó neve:** Bendéné Kajári Ilona	**Alapítva:** 2010. március 23.	**Alkalmazottak száma (fő):** 10

Sorszám: 23.	**Név:** PONT Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Jelenleg TÁMOP pályázat megvalósítása zajlik	**Régió:** Közép-Magyarország	**Várható árbevétel:** 2000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 14	**Küldetés:** „Szövetkezetünk azzal a céllal alakult, hogy a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokat segítse elsősorban a foglalkoztatás eszközével, másodrészt szolgáltatások nyújtásával.”	**Válaszadó neve:** Varga Éva	**Alapítva:** 2009. szeptember 23.	**Alkalmazottak száma (fő):** 21
Sorszám: 24.	**Név:** Promo Marketing és Média Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Nyomdai szolgáltatás	**Régió:** Nyugat-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 2000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Megváltozott munkaképességű emberek foglalkozatása a média és a marketing világában.	**Válaszadó neve:** Vass Szilárd	**Alapítva:** 2010. november 3.	**Alkalmazottak száma (fő):** 6
Sorszám: 25.	**Név:** Séfpartner Szolgáltató és Kereskedelmi Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Kereskedelem	**Régió:** Közép-Dunántúl	**Várható árbevétel:** 1000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 11	**Küldetés:** Megfelelő lehetőség biztosítása a hátrányos helyzetű csoportok számára, hogy visszakerülhessen a munkaerő piacra.	**Válaszadó neve:** Dr. Varga Szabolcs	**Alapítva:** 2010. szeptember 2.	**Alkalmazottak száma (fő):** 12
Sorszám: 26.	**Név:** Tarján Táj Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Cipőfelsőrész-készítés	**Régió:** Észak-Magyarország	**Várható árbevétel:** 12000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Hátrányos helyzetű munkanélküliek foglalkoztatása.	**Válaszadó neve:** Barta Vincéné	**Alapítva:** 2008. január 25.	**Alkalmazottak száma (fő):** 20
Sorszám: 27.	**Név:** Tiszamenti Tiszta Forrás Szociális Szövetkezet	**Tevékenység:** Szolgáltatás, kézművesipar	**Régió:** Észak-Magyarország	**Várható árbevétel:** 1000 e Ft
Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő): 7	**Küldetés:** Hátrányos helyzetű álláskeresők munkalehetőségének javítása.	**Válaszadó neve:** Koncz Nikolett	**Alapítva:** 2010. június 30.	**Alkalmazottak száma (fő):** 12

A FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA

A szövetkezetek helyzete, elégedettség vizsgálata

A TÁMOP 2.4.3/B-2 pályázati konstrukcióban nyertes szociális szövetkezetek helyzetelemzésének kiegészítése, illetve aktualizálása céljából összeállított kérdőív első kérdéscsoportja az egyes szövetkezetek aktuális helyzetének, illetve elégedettségük mértékének feltérképezését célozza. Az ebben foglalt tizennégy kérdés egy része a szövetkezet önmagáról alkotott képét, illetve az általuk fejlesztendőnek talált területeket térképezi fel, míg más részük az OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoportjának munkájáról alkotott véleményt igyekszik felmérni.

Felkértük a szövetkezetek képviselőit, hogy a kérdőív kitöltésének első lépéseként igyekezzenek egy mondatban megfogalmazni az általuk képviselt intézmény küldetését. A kérdésre adott válaszokat a 16–20. oldalakon található táblázat tartalmazza. Az esetek többségében a térségben és/vagy valamely hátrányos helyzetű csoport körében a **foglalkoztatás elősegítése**, valamint a munkahelyteremtés volt a jellemző válasz. Csupán a válaszadók fele tért ki arra, hogy mely foglalkoztatotti csoportot kellene konkrétan megsegíteni, vagy arra, hogy ezt mely tevékenységek végzésével kívánja elősegíteni a szociális szövetkezet. A válaszadók többsége (15 fő) a szociális szövetkezet mint vállalkozási forma definíciójából, illetve „feladataiból" indult ki; míg konkrét nyújtott szolgáltatást, vagy valamilyen, a „hogyanra" vonatkozó konkrét elképzelést 12 esetben fogalmaztak meg.

Megállapítható, hogy ugyanazok a válaszadók fejtették ki részletesen a TÁMOP pályázat benyújtása során a támogatás elnyerése esetén végrehajtani kívánt projektet, mint akik most, a megvalósítási fázis során átgondolt, előre mutató válaszokat tudtak adni. Így ezen a területen változás nem történt az előzetes tervekhez képest.

A következő pontban arra voltunk kíváncsiak, hogy az imént megfogalmazott célokat a szövetkezet **milyen gazdasági tevékenységeken keresztül** kívánja elérni. Öt esetben nem kaptunk választ erre a kérdésre, ugyanis az adott szövetkezetek még nem kezdték meg gazdasági tevékenységüket. A fennmaradó 22 válaszadó nagyjából arányosan oszlik meg az ipari tevékenységet végző, illetve a szolgáltató kategóriák között. Egy olyan szövetkezet van a már működő támogatottak között, amely mind a két szektorban végez tevékenységet. A szolgáltató szektorban jellemző a takarítás vagy kertgondozás, valamint a kereskedelmi

tevékenység; míg az ipar kategóriájához soroltuk (termelő tevékenység volta miatt) a kézművesipart, a mezőgazdaságot, az építőipart és a nyomdaipart mint jellemző kategóriákat.

Megállapítható, hogy azok a szövetkezetek tudtak specifikus, nehezebben besorolható tevékenységi terület(ek)et megjelölni, amelyek jól körülhatárolható csoport támogatását fogalmazták meg missziójukként (pl. a Cívis Kurázsi Szociális Szövetkezet diplomás, illetve GYES-ről visszatérő női munkavállalók foglalkoztatásával tart fent családi napközit).

Kíváncsiak voltunk az egyes szövetkezetek átlagos taglétszámára, alkalmazotti létszámára és az ez évi várható árbevételére is. A tagok létszámának alakulásáról elmondható, hogy többségében a **kötelező szinten tartják** ezt; azaz tizenhat esetben 7 fős a taglétszám. 10 feletti taglétszámmal a nyertes szövetkezetek egyharmada dolgozik. Négy esetben rendelkezik az adott szövetkezet az előírt taglétszám kétszeresével, ami aránylag jó mutató. A megkérdezettek közül egy kiugróan magas, 30 millió forintos árbevételi értéket jelölt meg, míg a körükben átlagosnak mondható 2 és 10 millió forint közötti sávban nyolc szövetkezet tervez. Ez az életszerűtlen piaci magatartás a pályázati konstrukció sajátosságára vezethető vissza (ugyanis a bevétel egy része levonásra kerül a támogatási összegből). 12 millió forintos tervezett éves árbevételt három szövetkezet közölt velünk, míg nyolcan egyáltalán nem számolnak 2011-re árbevétellel. Ez utóbbinak jellemző okai, hogy még nem kezdték meg gazdasági tevékenységüket, vagy időbe telik a piacra lépés, illetve beruházásra van szükség. Az alkalmazotti létszámról szólva elmondható, hogy 14 szövetkezet 8 és 12 fő között foglalkoztat, feltételezhetően az általuk végzett tevékenységet is figyelembe véve ez szükséges a fenntartható működéshez. Kis arányban foglalkoztatnak 15 fő fölött, összesen négy ilyet találtunk a nyertes szövetkezetek körében. Hat esetben van öt fő alatt a foglalkoztatottak száma; ők jellemzően most induló szervezetek.

A **hátrányos helyzetű munkavállalók taggá válását** mint a TÁMOP nyertes szövetkezetek számára kötelező elemet mind a 27 válaszadó tervezi az idei vagy legkésőbb a jövő év folyamán. 2011 során tizenegy szövetkezet fogja ezt véghezvinni, míg a többség (15) 2012-ben tervezi a hátrányos helyzetű foglalkoztatottak taggá válását. Egy szövetkezet esetében a vállalás megoszlik az idei és a jövő év között; 15 hátrányos helyzetű munkavállalójuk közül 10-en idén, míg 5-en jövőre válnak közülük a szövetkezet tagjává.

Rákérdeztünk arra is, hogy a szövetkezeten belül milyen formában történik a foglalkoztatás. Az a feltételezésünk, hogy ez általában munkaviszonyban, megbízási jogviszonyban, egyszerűsített foglalkoztatásban vagy önkéntesként lehetséges, igaznak bizonyult, ugyanis

egyéb módot egyik válaszadó sem adott meg. Egyetlen esettől eltekintve minden szövetkezet minimum két főt foglalkoztat munkaviszonyban; és ez az egy szövetkezet (Dél-alföldi Régió Minőségi Adománybolt Szociális Szövetkezet) is csupán annak köszönhetően kivétel, hogy még nem végez gazdasági tevékenységet, az ennek előkészítésén dolgozók pedig egyelőre önkéntesként foglalkoznak a szövetkezet ügyeivel. Megállapítható, hogy elsősorban azoknál a szövetkezeteknél jellemző, hogy még nincs tag a foglalkoztatottak körében, amelyeknél a teljes munkaerő-állomány munkaviszonyban áll a szövetkezettel (4 ilyen van). A lekérdezett szövetkezetek majdnem fele, 11 foglalkoztat megbízási jogviszonyban munkavállalót, míg egyszerűsített foglalkoztatási módot összesen kettő esetben találtunk. Önkénteseket a már említett Dél-alföldi Régió Minőségi Adománybolt Szociális Szövetkezeten felül öt további szövetkezet foglalkoztat. Az ilyen formában alkalmazottak jellemző létszáma a mintában négy fő; ettől felfelé és lefelé is tapasztalható eltérés.

Megállapítható, hogy a **munkaviszonyban állók** általában tagjai is a szociális szövetkezetnek, vagy teljes, vagy rész létszámban. Érdekes, hogy mindössze két esetben találtunk olyat, hogy minden tag egyúttal foglalkoztatott is.

A szövetkezet vezetőit (projektmegvalósítóit) megkértük, hogy 1-től 10-ig terjedő Likert skálán értékeljék jelenlegi helyzetüket. Az egyes érték jelenti a kilátástalan helyzetet, míg a 10-es érték a váratlan sikereket, új lehetőségeket. A nyertes szövetkezetek idén kezdték meg működésüket, amelyet hosszú felkészülés és várakozás előzött meg. Jelenleg az indulás nehézségeivel küzdenek. Sajnos a leggyakrabban előforduló érték az 5-ös (12 esetben a 27-ből), vagyis a legtöbb szövetkezet esetében vannak problémák, de még kezelhetőek. A 27 válaszadó közül 20 fő 4 és 6 közötti értéket adott, ami egyértelműen a szövetkezetek nehéz helyzetét mutatja. Csupán 3 szövetkezetnél alakultak terven felül a dolgok (2 db 8-as, 1 db 10-es érték), ami messze elmarad a remélt aránytól.

Megállapítható, hogy a pályázat elnyerésével nem szabad magára hagyni az induló szövetkezeteket, hanem további támogatás és segítségnyújtás szükséges ahhoz, hogy az indulási nehézségeken túljussanak. A 27 nyertes szövetkezet jelenlegi helyzetét tekintve 24 esetben indokolt a **szakmai segítségnyújtás**, mert a piac fenntartásokkal kezeli az új szereplőt. (A részletes megoszlás a Mellékletben található.)

Már közel 1,5 év működése alapján megítélhető, hogy az OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoport munkáját hogyan ítéli meg a célcsoport. A válaszadóknak 1-től 5-ig terjedő skálán kellett osztályozniuk. Az Armárium-Hungária Szociális Szövetkezet kivételével

minden nyertes igénybe vette a munkacsoport segítségét. Mind a 26 válaszadó 4-es (jó) vagy 5-ös (kiváló) osztályzatot adott, átlagosan 4,43-ra értékelte a kapott segítséget. Megkértük, hogy szövegesen is fejtsék ki, mi az oka az adott jó vagy rossz osztályzatnak, mi az, amit különösen hasznosnak tartanak. Az eredeti válaszok a Mellékletben olvashatóak, de érdemes kiemelni a 3 leggyakrabban említett indokot: 1. személyes kapcsolat (személyre szabottság); 2. gyors reagálás (elérhetőség); 3. hiteles szakmai segítség (segítőkészség felelősen).

Ezek alapján elmondható, hogy az **OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoport kiválóan** végzi munkáját. A célcsoport igénybe veszi segítségét, munkájuk megítélésében a legfontosabb szempontok: a személyes jelleg, a gyors reakció és a hiteles, naprakész információ. Az elmúlt egy év során a pályázók igénybe vehették az OFA KoopeRációval szerződött szakértők segítségét is. Öt területen (Üzleti tervezés, Jogi tanácsadás, Marketing tervezés, Pénzügyi, adózási segítségnyújtás, Szervezetfejlesztés) magas szakmai ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkező szakértők álltak az érdeklődők rendelkezésére. A nyertes pályázók 90%-a (n=24) vette igénybe ezt a szolgáltatást is, és átlagosan 4,41-re értékelte. Egy 3-as osztályzat kivételével a többség 5-re értékelte a kapott segítséget.

A válaszok szintén a Mellékletben olvashatóak, de itt is kiemelnénk néhány eredményt. A jó vélemény köszönhető a szakértők felkészültségének, ami az OFA munkáját dicséri, vagyis hiteles, rugalmas, segíteni akaró szakértőket választott. A leginkább igényelt szolgáltatás a pénzügyi tanácsadás volt, amit az üzleti tervezés és a jogi tanácsadás követ. Ez a sorrend természetesen módosulni fog, hiszen előtérbe kerül a termék és szolgáltatásértékesítés kapcsán a marketing, viszont a projektek megvalósításnak előrehaladásával a szövetkezet, mint vállkozás működtetésével kapcsolatban a pénzügyi tanácsadás iránti igény kiemelten megmarad.. .

Másik fontos eredmény, hogy a nyertes szövetkezetek úgy ítélik meg, hogy az OFA Hálózat KoopeRáció kiemelt projekt szakértői munkájukkal hozzájárultak pályázatuk sikeréhez. Ugyan nem tárgya jelenlegi felmérésünknek, de élünk azzal a hipotézissel, hogy a nem nyertes pályázók körében jóval magasabb azok aránya, akik nem vettek igénybe szakértői tanácsadást. Ennek a hipotézisnek a vizsgálatával mérni lehetne a szakértői munka eredményességét. Véleményünk szerint egy szakértő nem csak akkor végez jó munkát, ha szakmailag véleményezi az adott pályázatot, hanem akkor is, ha az eleve életképtelen elképzelések kitalálóit lebeszéli a pályázat benyújtásáról.

A kis- és középvállalkozások tapasztalati alapján megvizsgáltuk, hogy melyek azok a területek, amelyeket fejleszteni kell a szövetkezet működése során. 20-20 szövetkezet gondolja úgy, hogy jelenleg a legfontosabb feladata az **új vevők felkutatása**, illetve **újabb támogatás** elnyerése. Egyfelől érthető, hogy új piaci belépőként igyekeznek vevőket találni termékeikre, szolgáltatásaikra, másfelől szomorú, hogy a támogatásipiac- és **donorfüggőség** már az induláskor ennyire jellemzi őket. Bíztató, hogy a második és harmadik helyen a megrendelések növelése, új termék/szolgáltatás kifejlesztése áll, ami azt mutatja, hogy elindultak a vállalkozóvá válás útján. Nagyon hosszú folyamat, amíg kialakítják a stabil vevőkört, de a támogatás ideje elég kell hogy legyen erre a feladatra. Úgy véljük, erősíteni kell a szövetkezeteket abban, hogy bátran jelenjenek meg a piacon, és ne a további EU vagy állami támogatásokban reménykedjenek.

A negyedik helyen két tényező áll, mindkettőt 12-12 szövetkezet jelölte be az alkalmazottak/tagok képzése és a pénzügyek/vállalkozásfinanszírozás megerősítése. Már az első tapasztalatok visszaigazolják, hogy mennyire **nehéz a célcsoport munka világába való visszavezetése**. Erre nem tudtak igazán felkészülni, mert nagyon rövid idő állt rendelkezésre, és sokszor éveket kell foglalkozni egy munkavállalóval, amíg képessé válik önálló munkavégzésre. Mivel több helyen is előfordult ez az igény, így feltétlen javasoljuk **felnőttképzési szakember** felvételét a KoopeRáció kiemelt projekt szakértői csapatába..

A másik a pénzügyi, vállalkozási terület további megerősítése. A KoopeRáció projekt már az induláskor kiemelten fókuszált a pénzügyi területre, szakértő bevonásával. Az interjúk során tisztáztuk, hogy szükségük van egy külső vállalkozásfejlesztés, illetve vállalkozásfinanszírozás, mint pályázati és piaci források beemelése területén jártas szakértőre.

A válaszadók az interjúk során több esetben is kiemelték, hogy szükségük van „egy külső pénzügyi kontrollerre, aki 2-3 havonta felkeresi a szövetkezetet, átnézi a számlákat, segít összeállítani az excel elszámolást, és felviszi az elszámolást az ESZA honlapjára”. Ennek a szakembernek amellett, hogy, ismerni kell a forrásfelhasználás uniós valamint a kapcsolódó hazai szabályozást, idejében – még az elszámolás előtt – ki kell szűrnie a hibákat. A projekt megvalósítás folyamán a kontrolling információk alapján kezdeményezni a hibák javítását, az esetleges szabálytalan forrás-felhasználási gyakorlat leállítását. Az ilyen típusú feladat ellátása folyamatos jelenlétet igényel a szociális szövetkezet, mint vállalkozás életében, lényegét tekintve belső, vállalkozás menedzsmenti kérdés. Jeleztük, hogy a fentiekben

kifejtett, felmerülő igény az ESZA Nkft mint a technikai segítségnyújtást ellátó Közreműködő Szervezet kompetenciái közé tartozik. .

A KooperÁció kiemelt projekt a felmerült, összetett problémára az igényként megjelölt vállalkozásfinanszírozás/ vezetésszervezés területén jártas szakértő bevonásával, valamint korszerű menedzsmentismeret témában megtartásra kerülő szakmai műhelymunkákon a szociális szövetkezetek pénzügyi vezetőinek/menedzsmentjének speciális EU-s pénzügyi, könyvvezetési, elszámolás ismereteinek bővítésével tud reagálni.

A korábbi kérdésekre adott válaszok alapján azt vártuk, hogy a szövetkezetek hátrányban érzik magukat piaci versenytársaikkal szemben. Ez a feltételezésünk helytelen. Általában jellemző az optimizmus, 14 szövetkezet hatékonyabbnak ítéli meg magát, 7 nem tudja eldönteni, de törekszik rá, és 6 szövetkezet gondolja úgy, hogy nem tud hatékonyabb lenni. A pozitív indoklásban a helyi monopóliumra, rugalmasságra és innovációra hivatkoznak, míg a negatív esetekben a lassú döntési mechanizmust, a sok adminisztrációt és az elhúzódó folyamatokat említik.

Ebből arra a következtetésre jutottunk, hogy a helyi igények kielégítésében – versenytársak hiányában – szükségesek, hiánypótlóak a szociális szövetkezetek. Ezzel alátámasztják Burton Weisbrodnak [1975] a kormány kudarcára és a piac kudarcára alapozott elméletét, amely szerint sem a piac, sem a kormány nem tudja biztosítani a kollektív javak iránti társadalmi kereslet teljes kielégítését. Ebből az elméletből vezetik le, hogy a nonprofit szervezetek a közjavak előállításában miért kapnak szerepet, vagyis képesek a közjavak kínálatát növelni, így csökkentik az igényektől elmaradó kormányzati kínálat hátrányos hatásait. Már Weisbrod is rámutat a finanszírozási probléma gyökereire, nevezetesen: ha a civil szervezetek valóban kollektív javakat nyújtanak, akkor pénzügyi nehézségekbe ütköznek, mivel az emberek hajlamosak potyautasként viselkedni (anélkül veszik igénybe a kollektív javakat, hogy azok előállításához hozzájárulnának). „Mivel azonban a kielégítetlen keresletű fogyasztók számára kínálkozó többi megoldás sem hatékony, érdemes lehet az öntevékeny szervezeteket a **»második legjobb« megoldásként** létrehozni és fenntartani.” (Weisbrod [1975], Kuti–Marshall [1991] p. 21.)

A hátrányos helyzetű munkavállalók, a nagyobb adminisztrációs teher (van, aki bürokráciának nevezi), a nehézkes döntési mechanizmus igazolja a hatékonysági modellek alapvetését, amely szerint a nonprofit szervezetek tevékenységének hatékonysága – még ha maximális mennyiségre és minőségre is törekednek – alacsonyabb lesz, mint a piaci

szervezeteké, mivel hiányoznak a profitérdekelt tulajdonosok (Bartal [2005] p. 76.), és a döntéshozatal során szociális szempontokat is figyelembe vesznek.

Segítség igénybevétele

A 2. kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy a TÁMOP pályázaton nyertes szövetkezetek milyen segítséget, támogatást vennének igénybe működésük során. Ennek érdekében eldöntendő, illetve kifejtésre váró, nyitott kérdéseket azonos arányban tettünk fel.

Arra a kérdésre, hogy az OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoportjától vár-e, remél-e segítséget, **egy kivétellel minden válaszadó igennel felelt**. Egyhangúan örömmel venné a szakmai támogatást, de nagyon eltérő területeken. A legérintettebb, leginkább támogatásra szoruló terület a pénzügy, illetve a bonyolult számvitel. Tizenkét olyan választ kaptunk, amelyben megemlítették vagy sarokpontként ajánlották támogatásra ezt a vállalkozási tevékenységet. Fontos megemlítetni, hogy itt a beszámolási kötelezettségek betartása is sokszor előkerült; tartanak a hibásan elkészített pénzügyi beszámolók következményeitől. A marketingben kívánt segítség öt esetben merült fel, amit igazán jó iránynak tartunk. Ez azt mutatja ugyanis, hogy a szövetkezetek is tisztában vannak a piac felé való orientálódásuk, nyitásuk szükségességével. Három válaszadó említette a többi érintettel való **tapasztalatcsere** iránti igényét; főként más szociális szövetkezetek módszereire, élményeire, vagy az önkormányzattal való kapcsolattartásra gondoltak itt. A vállalkozás irányítása, valamint a jogi, projektfelügyeleti és -végrehajtási feladatok kapcsán, illetve a pályázatírás során felmerülő problémákat ugyancsak három-három válaszadó emelte ki. Volt, aki megemlítette, hogy a jogi és pénzügyi segítségnyújtás kapcsán jó ötletnek tartaná egy lista készítését a kipróbált és ajánlott szakemberekről. Az ESZA-val való kapcsolattartás, illetve az oktatásszervezésben való segítségnyújtás két esetben merült fel mint az OFA-val szemben támasztott igény. Két kritikus választ kaptunk; ők szinte minden területen szívesen venne igényben segítséget a KoopeRáció munkacsoporttól. Egyetlen esetben merült fel az, hogy talán a szociális szövetkezetek speciális érdekvédelemre szorulnak. Nem feltétlenül más, külső szervezettől, hanem ennek módját megtanulva, kifejlesztve a szervezeten belülről.

A nyertes szociális szövetkezetek közül csupán öt nem vett még igénybe segítséget eddigi működése során. A fenn maradó 22 szövetkezet legtöbbször a KoopeRáció kiemelt projekt **pénzügyi, gazdasági szakértőjét** (10 válaszadó), illetve segítségnyújtást említette. Kiemelt, segítségre szoruló terület volt még a TÁMOP pályázat előkészítése és megírása, mint külső tanácsadóra bízott vagy legalábbis általa segített feladat; illetve a projekt-előkészítési

tevékenységek letisztázása. Többen említették, hogy a bonyolult jogi szabályozás és buktatók miatt kénytelenek voltak igénybe venni, vásárolt szolgáltatásként ügyvéd segítségét, akár finanszírozás, akár pályázatírás, akár pénzügyi beszámolók elkészítése miatt. A jog területén még a cégalapítás előtti informálódás is felmerült a külső tanácsadóhoz való fordulás okaként. A marketing-, humánerőforrás- és üzleti tervek megíratása két, illetve három szövetkezet esetén volt külön említve kényes, tanácsadó segítségére szoruló területként, és ugyanennyi esetben említették még a szövetkezet elindítását, mint kritikus pontot.

Arra a kérdésre, hogy „milyen gyakran venne igénybe segítséget", a válaszadók több mint fele a rendszeres, heti, havi és negyedéves gyakoriságot jelölte meg, míg a másik csoport ritka, évi egyszeri alkalmat vagy ad hoc jellegű segítségre tartana inkább igényt. Három válaszadó szinte folyamatosan, heti rendszerességgel támaszkodna szívesen tanácsadók támogatására; érdekes adalék, hogy ezek a szövetkezetek vagy projektbeindítási vagy projekt-előkészítési nehézségekkel küzdenek; illetve munkaterv vagy stratégia kialakítására, annak aktualizálására vennének szívesen igénybe tanácsadói támogatást. Tíz esetben mondták azt a szövetkezetek képviselői, hogy havi szinten vennének igénybe valamilyen formában segítséget – esetükben leginkább jellemző, általuk is említett problémás terület a pénzügy. Valószínűleg a havi rendszerességgel visszatérő, ciklikus feladatokban számítanának szakember segítségére, míg előbbi társaik az operatív, **napi problémákra** várnak tőlük megoldást. Azon szövetkezetek, amelyek csupán negyedévente vagy évente igénylik saját bevallásuk szerint a támogató munkát, inkább stratégiai szintű vagy hosszú távú tervezési feladatokban, illetve bizonyos tevékenységek megtanulása kapcsán használnák egy támogatócsapat munkáját. Csupán egyetlen szövetkezet jelölte meg az évente történő tanácsadást, míg nem választ egyáltalán nem kaptunk.

A segítségnyújtás formáját tekintve a legelfogadottabb az **e-mailben történő információátadás**, de hasonló megoszlással, mint a gyakoriság kérdésénél, ötven százalékban a személyes és irodai, vagy telefonos segítségnyújtást részesítik előnyben. A válaszadók fele, 13 szövetkezet jelölte meg a **személyes helyszíni tanácsadást** mint opcionálisan igénybe veendő támogatási módot. 14 esetben emelték ki, hogy irodai tanácsadásra is szívesen tartanának igényt, összesen tehát 21 olyan szövetkezetet találtunk a nyertesek között, akik a személyes találkozást fontosnak tartják a segítséget nyújtó személlyel. Igen nagy arányban, 16 esetben választanák a tanácsadás telefonos módját, ha erre lehetőségük lenne, míg az e-mail-es formát 21 válaszadó jelölte meg. A levél elektronikus formájával ellentétben a postai módszert csupán ketten gondolják a tanácsadás megfelelő módjának. Ennek oka feltehetően a

módszer lassúsága, illetve körülményessége. Két válaszadó elgondolkodott azon, hogy ő milyen egyéb módszert gondolna alkalmasnak adott témákban való jártasságának növelésére; így megtudtuk, hogy a csoportos tudásbörzének, illetve a Skype-on keresztüli tanácsadásnak is van/lenne keletje a szociális szövetkezetek körében. A legnépszerűbb s egyben leglogikusabb tanácsadási módok tehát a személyes találkozó valamilyen formája, amelyet kiegészít az elektronikus levelezés.

A speciális szakterületi tudás kérdésénél a legtöbben a pénzügyi, gazdasági, illetve könyvelési területet jelölték meg, majd ezt követte a sorrendben a marketing, foglalkoztatás és vállalatirányítási terület. Ezeken a legnépszerűbb általános, **minden vállalkozást érintő** területeken kívül a jog és az idegen nyelvű levelezés is nagy hangsúlyt kapott. Érdekes módon igazán specifikus, kifejezetten a gazdasági tevékenységhez köthető szaktudásként a mentorálás és termékértékesítés, valamint a rendezvényszervezés, a kertészet és az ápolás merült fel.

Horizontális szempontok

A 3. kérdéscsoporttal a TÁMOP pályázatokhoz kapcsolódó horizontális szempontok teljesítésére, illetve az azzal kapcsolatos nehézségekre kérdeztünk rá. A TÁMOP pályázati konstrukcióknál a támogatás elnyerésének előfeltétele ezeknek a szempontoknak – ti. az esélyegyenlőségnek, valamint a fenntarthatóságnak – megfelelő tervek készítése és azok teljesítése a vállalási időszakban.

„Ezeknek a szempontoknak a vállalása esetenként nagy terhet is róhat a pályázóra, hiszen találunk itt olyan választható foglalkoztatásra ösztönző szempontokat is, mint például GYES-ről, GYED-ről, ápolási díjról visszatérők foglalkoztatása, pályakezdő munkanélküliek foglalkoztatása, 50 évnél idősebb munkavállalók alkalmazása, fogyatékossággal élők alkalmazása, romák alkalmazása, részmunkaidős foglalkoztatás lehetősége, középfokú iskolai végzettséggel nem rendelkezők alkalmazása, nők foglalkoztatása stb. A foglalkoztatási célú szempontoknak a választását jól gondoljuk meg, hiszen ilyenkor vállalnunk kell, hogy a pályázat megvalósításának időtartamára, és az azt követő kötelező fenntartási időszakra – ami akár 3–5 év is lehet – vállalnia kell a projektgazdának egy esélyegyenlőségi szempontból hátrányos munkatárs foglalkoztatását, és ennek összes költségeit. Az utóbbi években tapasztalható gyorsan változó gazdasági helyzetben ezt elég nehéz lehet teljesítenie egy átlagos kis- vagy középvállalkozásnak.” (EPOK [2010])

Épp azért az Európai Uniós Pályázatíró Oktatási Program azt ajánlja, hátrányos helyzetűek foglalkoztatása helyett inkább keressen a pályázó „könnyebben teljesíthető szempontot, mint például esélyegyenlőségi felelős kinevezését, vagy esélyegyenlőségi képzés tartását, esetleg esélyegyenlőségi felmérés elkészítését stb." (EPOK [2010])

Szerencsére a szociális szövetkezeteknek nem az a céljuk, hogy a „könnyebb utat" járják, ez a fajta hozzáállás, társadalmi felelősségvállalás létezésük és tevékenységük alapja, célja, miértje. Ez még akkor is igaz, ha néha még maguk sincsenek tisztában azzal, hogy amit tesznek, az színtiszta esélyegyenlőség és társadalmi, szűkebben véve szociális fenntarthatóság. A hátrányos helyzetűek, pályakezdő munkanélküliek, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során nem hangsúlyozzák expliciten, hogy ezzel horizontális célt teljesítenek, mégis azt teszik. Ilyen módon tevékenységük célját és megvalósítását nevezhetjük **„implicit esélyegyenlőségnek"**, vagy „implicit szociális fenntarthatóságnak".

A válaszok alapján a környezeti fenntarthatóság már korántsem olyan erős prioritás, mint a fenntarthatóság társadalmi, szociális pillére. Az is kiderült, hogy a fenntarthatóság hármas követelményrendszere – gazdaság, társadalom és környezet – nem mindenki számára ismert. 3 válaszadó a gazdasági fenntarthatósággal, működőképességgel, fennmaradással azonosította a fenntarthatóságot mint horizontális szempontot.

Az **eddigi eredmények** alapján 21 válaszadó gondolja úgy, hogy sikerült lépéseket tennie, elsősorban az esélyegyenlőség területén. 13-an a hátrányos helyzetűek foglalkoztatását, ketten a diszkriminációmentes kiválasztást említették kifejezetten, egy megkérdezett pedig kitért a nők foglalkoztatására is. 5 megkérdezett még nem tett lépéseket, hiszen a projekt legelején járnak, a Barnabee's Kreatív Kommunikációs Tanácsadó Szociális Szövetkezet szerint pedig nincs szükség arra, hogy ezekkel a szempontokkal az alaptevékenységtől elkülönülve, kiemelten foglalkozzanak.

A fenntarthatóság másik pillérével, a környezet védelmével kapcsolatban csak a Cívis Kurázsi Szociális Szövetkezet említett lépéseket, mint az újrahasznosított papír és az energiatakarékos eszközök használatát, vagy a hulladék szelektív kezelését. Viszont kiemeljük, hogy Bonyhádi Tranzit-Coop Szolgáltató Szociális Szövetkezet már újrahasznosított papírra nyomtatta és hozta magával előre elkészített válaszait a felméréshez.

A további **konkrét tervek** tekintetében 3 szövetkezet akar a környezeti fenntarthatóságán javítani, 14-nek vannak azonban tervei az esélyegyenlőség további növelésére. Mint említettük, hárman csak a gazdasági fenntarthatóságban gondolkoznak, hárman viszont a szemléletformálást, az önkormányzattal, egyéb szervezetekkel való együttműködést, társadalmi beágyazottságukat akarják növelni. Három szervezetnek nincsenek konkrét tervei, hárman pedig nem válaszoltak a kérdésre.

A **tervek teljesítési határidejének** 8-an 2011-et, 8-an pedig 2012-t nevezték meg. 8-an nem válaszoltak, 3 válaszadó azonban jól megragadta a dolog lényegét azzal, hogy azt válaszolták, a horizontális szempontokra vonatkozó tervek megvalósítása folyamatos, az alaptevékenységben valósul meg.

Az OFA szerepének meghatározása érdekében megkérdeztük, hogy az adott szövetkezetnek a fenntarthatósági és esélyegyenlőségi vállalásai teljesítéséhez **milyen segítségre lenne szüksége**. 4-en nem válaszoltak, 5-en érzik úgy, hogy nincs szükségük segítségre ebben a témában, 3 esetben még nem indult el a projekt, ezért nem tudtak érdemleges választ adni. 3 válaszadó gondolja úgy, hogy a szempontok teljesítéséhez pályázati források kellenek, 6 válaszadó szerint azonban szakemberek segítségére, mintadokumentumokra és konkrét példák terjesztésére lenne szükség. 5 megkérdezett szerint ezen a téren elsődleges a képzés, hiszen az esélyegyenlőség és a fenntarthatóság hiánya elsősorban emberi, pszichológiai probléma. Van, aki az esélyegyenlőség biztosításában szereppel bíró helyi szervekkel való együttműködés megerősítésében kérné az OFA segítségét, egy másik válaszadó pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a horizontális szempontokhoz kapcsolódó dokumentumoknak a szövetkezet sajátosságára épülőnek, valóban használhatónak és hasznosnak kell lenniük, és nem csak a kötelező megvalósítás miatt kell őket elkészíteni. Ehhez lenne szükség tapasztalt szakemberekre.

Az erőforrások és a szükségletek feltárása

Az indulási nehézségek vizsgálata általános következtetések levonására is alkalmas, mivel a helyzetfelmérésbe bevont csoport ugyan speciális helyzetben van a támogatás elnyerése miatt, viszont problémáik megegyeznek a korábbi kutatás keretében általunk vizsgált szociális szövetkezetekével.

Hét szövetkezetnél jelentkeztek **jogi problémák** az alapításnál a forma ismeretlensége miatt, ami általában az alapítás elhúzódását okozta. Négy szövetkezetnek okozott gondot a tagok

toborzása és kiválasztása, ami nagy fluktuációval járt. Tíz szövetkezet esetében jelent problémát a **tagok motiválása**, ami jelentős probléma, feltétlen beavatkozást igényel. Jól fejezi ki ezt a következő idézet: „sajnos az emberek elfelejtettek dolgozni! Nagymértékű az önállótlanság, a munkahelyet segélyezőnek tekintik" (Boldog Krisztina, Dél-Békési Falukép Szociális Szövetkezet). Ehhez szorosan kapcsolódik a hátrányos helyzetű álláskeresők felvétele, kilenc esetben okozott gondot a feltételeknek megfelelő munkavállaló megtalálása és felvétele. A szövetkezetek egyharmada (9) gondolja úgy, hogy túl nehéz volt, gondot okozott a **pályázat megírása**, meghaladta képességeiket.

Jelenleg a legnagyobb probléma a **pályázati pénzek kifizetésének bizonytalansága**, csúszása, amit 14 szövetkezet fejtett ki részletesen. Ez az oka a likviditási zavaroknak, és többen úgy érzik, hogy nem elegendőek a pénzügyi források. Ehhez kapcsolódik, hogy 12-en említik a tevékenységhez szükséges eszközök hiányát és 7-en említik a beruházási problémákat is. Ennek oka a pályázati struktúrára vezethető vissza, továbbá a korábban említett kifizetési gondokra, amelyek ellehetetlenítik a termelőeszközök beszerzését.

A marketing és a piackutatás elvégzése a többségnek nem okozott gondot, és az OFA szakértő munkáját dicséri, hogy több esetben említik segítségét a probléma megoldásában. Az üzleti terv és stratégia elkészítése során a bizonytalan környezet okoz gondot (pl: járulékok változása, energiaköltségek változása), ami minden piaci vállalkozást hátrányosan érint.

Szintén komoly gond, 9-en nevezték meg konkrétan a **helyi támogatók, partnerek megnyerésének nehézségeit**. Ennek okai között szerepel a válság, a múltbéli teljesítmény hiánya, a fiatal szervezetek kialakulatlan kapcsolati hálója. Úgy gondoljuk, hogy a helyi médiában való megjelenés fel tudná gyorsítani a partnerkapcsolat-építést.

A projekt előkészítettségét jóra (átlagosan 4,15-re) értékelték a válaszadók, talán a bonyolult pályázati rendszer és feltételek egyik legnagyobb előnye, hogy kénytelenek voltak üzleti tervet és részletes pénzügyi tervet készíteni, melyet a szakértők és bírálók is ellenőriztek. Így a nyertes pályázóknak elegendő, ha tartják a korábbi terveiket. Ezt támasztja alá, hogy a **tervek pontosságát** is közel jóra értékelték (átlagosan 3,73), egyetlen szövetkezet adott 2-est erre a kérdésre. A korábbi megállapításokat igazolja vissza, hogy átlagosan 3,3-ra értékelték a rendelkezésre álló erőforrásokat, vagyis vannak problémák, de jelenleg kezelhetőek.

Összességében megállapítható, hogy a nyertes projektek előkészítettsége megfelelő, a tervek egy év elteltével is közel pontosak, viszont a tervek végrehajtáshoz rendelkezésre álló

erőforrások csak közepes szinten állnak. A siker érdekében egyetlen utat javasolunk, ami nem más, mint a vállalkozás harvardi definíciója, vagyis a vállalkozás nem egyéb, mint olyan erőforrások használata, amelyek jelenleg nem állnak a szervezet rendelkezésére. Vagy egyszerűbben fogalmazva (saját Corvinus-definíciónk): a vállalkozás nem más, mint mások erőforrásainak használata. A szociális szövetkezeteknek vállalkozóvá kell váljanak ahhoz, hogy képesek legyen megszerezni és kontrollálni a szükséges erőforrásokat.

Az előzetes helyzetfelméréshez képest nagyon eltérő eredményt hozott a korábbi tapasztalatok vizsgálata. Az előzetes felmérésben megkérdezett 31 szövetkezeti vezető közül, „a szövetkezet vezetői legnagyobb részt vállalkozási tapasztalattal rendelkeztek (15 fő), nonprofit szervezetben betöltött vezetői, illetve nem vezetői tapasztalattal 10 fő bírt. 10 fő nem válaszolt a kérdésre." (Dr. Nagyné – Dr. Jász [2010]). Ezzel szemben a mi lekérdezésünkben mind a 27 szövetkezet válaszolt a kérdésre, sőt kiegészítő információt is adott. A 27 szövetkezet közül 20 rendelkezik korábbi **vállalkozási tapasztalattal**, és közülük a fele (10) non-profit tapasztalatokkal is. A maradék 7 szövetkezet közül 3-nak nonprofit szervezetben betöltött vezetői tapasztalata van, 4 nonprofit szervezetben szerzett nem vezetői tapasztalatot. Ez messze felülmúlja a hasonló kutatások eredményeit, ami alapján kijelenthető, hogy tapasztalt vezetők állnak a nyertes projektek élén.

Kíváncsiak voltunk, hogy milyen szaktudással rendelkezik a szövetkezet vezetése, vagyis milyen szaktudás áll rendelkezésre „házon belül". Hasonlóan az előző kérdéshez, itt is a vártnál jobb eredmény született. 20 szövetkezet vezetése rendelkezik **termelési és gyártási szaktudással**. A szövetkezetek több mint fele (16,15,14) rendelkezik házon belül pénzügyi, értékesítési és humán erőforrás szaktudással. Az ábra a Mellékletben található, viszont az adatok részletesebb elemzése erős korrelációt (kendall's tau-b értéke 0,197) mutat a termelés, gyártás és a számvitel, könyvelés, pénzügyi szaktudás között. Vagyis ahol házon belül vannak a pénzügyek, ott általában (87,5%) rendelkeznek termelési és gyártási szaktudással is.

Kérdőívünk több pontjában is rákérdez a jövőbeni tervekre. A szövetkezetek rövid távon felkészültnek érzik magukat, 1–3 hónapos időtávon 4,3-as átlagot kaptunk, amely kismértékben csökken 6 hónapos időtávon 4,2-re. Még egy éves időtávon is 3,9, viszont 3 éves viszonylatban 3,2-re csökken. Ez az erőteljes csökkenés a támogatás időközbeni megszűnésének tudható be, ami fordulópont lesz az összes nyertes életében. A pályázat lezárásakor vagy sikerül **növekedési pályára** állniuk, vagy még néhány hónapot üzemelnek és megszűnik a szövetkezet. Javasoljuk, egy újabb felmérés készítését fél évvel a pályázat

lezárását követően, mert az már alkalmas lesz az eredményesség, hatásosság és hatékonyság vizsgálatára is.

Amikor konkrét célokról, stratégiákról kérdeztük a szövetkezeteket, akkor nem tudtak igazán válaszolni a kérdésre. Többségében általános válaszok születtek: többek között fenntarthatóság, új szolgáltatások bevezetése, új munkavállalók beillesztése. Ebből arra következtetünk, hogy a szövetkezetek nem rendelkeznek kiforrott, a számok nyelvére is lefordítható jövőképpel. Nem tudják elképzelni a szövetkezetet öt év múlva. Inkább a rövid távú célokra koncentrálnak, és legfontosabb jelenlegi teendőik a pályázatnak való megfelelés és a vevők felkutatása. Hiányoznak a **példaképek**, és a külföldi jó gyakorlat nem elég motiváló. Fel kell nőnie néhány sikeres hazai szövetkezetnek ahhoz, hogy utat mutasson a többiek számára, ahova el tudnak menni a követők, és meg tudják nézni, hogyan is működik egy sikeres szociális szövetkezet.

Arra a kérdésre, hogy *„Véleménye szerint az alább felsorolt szolgáltatástípusok közül melyekre lenne szüksége az Önök szociális szövetkezetének?”,* 1-től 5-ig terjedő Likert skálán kellett válaszolniuk, ahol 1 az egyáltalán nem és 5 a teljes mértékben szükségeset jelöli. A válaszok alapján kialakult sorrend a következőképpen alakult:

Mely szolgáltatástípusokra lenne szüksége a szövetkezeteknek?

Több pályázati lehetőség biztosítása	**4,59**
Pályázat megvalósításával kapcsolatos szakmai és technikai segítségnyújtás	**4,48**
Tagoknak, alkalmazottaknak nyújtott szolgáltatások (pl. képzés)	**4,39**
Tapasztalatcserék szervezése	**4,22**
Jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése	**4,22**
Módszertani kézikönyv készítése	**4,19**
Internetes fórum működtetése	**4,07**
külföldi tanulmányút, nemzetközi partnerekkel való találkozás	**4,07**
Partnerség-építés segítése	**4,04**
Vezetői coach	**3,74**
Szervezetfejlesztés	**3,67**
Tematikus műhelyek működtetése (egy adott terület működtetésével összefüggő többek által preferált témakörben tartott műhely)	**3,48**

Önkéntesek képzése és bevonása	**3,00**

Az eredmények abban meggyeznek a korábbi helyzetfelmérés adataival, hogy itt is a **több pályázati lehetőség** biztosítása áll az első helyen és a pályázat megvalósításával kapcsolatos szakmai és technikai segítségnyújtás a második helyen. Ebben az OFA mint igény továbbítója tud közre működni, habár nyitott kapukat dönget, hiszen a munkatörvénykönyv reformját célzó 2. csomagban nevesíteni fogják a szociális szövetkezetet mint a munkahelyteremtés kívánatos eszközét. (Elhangzott 2011. június 6-án, Czomba Sándor, a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) foglalkoztatáspolitikáért felelős államtitkárának *Változások a Munka törvénykönyvében* című előadásában.) A második pont az OFA munkájának létjogosultságát igazolja. A korábbi felmérésben is magas pontszámot értek el, de itt még inkább kiemelkednek 4 feletti értékek, és a kérdésben alkalmazott változtatások, pontosítások is visszaigazolódtak. Ezek szerint érdemes terjeszteni a módszertani kézikönyvet, folyamatosan működtetni az internetes fórumot, és a jó gyakorlatok terjesztése is fokozott prioritás kell hogy legyen. A tapasztalatcserék megszervezése szintén az OFA feladata, mert ő rendelkezik az adatbázissal, és a korábban már javasolt felnőttképzési és vállalkozásfejlesztési/ vállalkozásfinanszírozási területén szakember munkába állításának szükségességét is igazolja a kialakult sorrend.

A szövetkezeti sajátosságok vizsgálata

A 4. kérdéscsoport végén a szervezeti kultúra feltárása végett a szövetkezeti alapelvek teljesülésére kérdeztünk rá. A szociális szövetkezeteknek ezen meghatározott alapelvek mentén kell működniük. A válaszadóknak Likert skálán (1-től 5-ig) kellett értékelniük, hogy mennyire érvényesülnek ezek saját szövetkezetükben. Bár ezek a kérdések az előzetes helyzetelemzésnél is előkerültek, alapjában más eredményekre számíthattunk, hiszen ott a tagok, itt viszont szövetkezeti vezetők, projekt menedzserek válaszoltak.

A **szervezeti kultúra** a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. „A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja az intézmény, szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez.” (http://hu.wikipedia.org)

Az **önkéntes és nyitott tagság** érvényesülésének megítélése átlagosan 4,48, mind a módusz, mind a medián 5. Még pozitívabb a demokratikus tagsági ellenőrzés megítélése, az átlag 4,52. 4,41 a képzés, tájékoztatás megítélésének átlaga (a medián és a módusz érték 4). Szintén jellemző a függetlenség (4,18), a tagok gazdasági részvételének megléte (4,11), valamint a közösségi felelősség (3,92). A legkevésbé jellemző – csakúgy, mint az előzetes helyzetelemzésben - a szövetkezet kapcsolattartása, együttműködése más szociális szövetkezettel (3,15).

A szövetkezetek belső működése eszerint megfelel az „elvárásoknak", azonban a szövetkezetek **együttműködési készsége és képessége** még nem elég erős. Mivel az együttműködés kiemelten fontos a szövetkezeti értékek megtartásában és fejlesztésében, ezt a területet mindenképpen érdemes erősíteni a tematikus műhelyek, tapasztalatcserék és egyéb fórumok során.

Látható, hogy az eredmények szignifikánsan (minden alapelv esetén legalább fél ponttal) eltérnek az előzetes helyzetelemzés eredményeitől. Ez két dologból fakadhat. Vagy ennyit javult az alapelvek érvényesülése az elmúlt fél év alatt, vagy ennyire eltér a vezetők és a tagok nézőpontja, megítélése. A második lehetőség véleményünk szerint valószínűbb, hiszen megfelel a szociális szövetkezetek vezetőinek lelkesedéséről, motiváltságáról, elkötelezettségéről szóló előfeltevéseknek és tapasztalatoknak. Ráadásul a szervezetek vezetői általában pozitívabbak a szervezet megítélésében, mint a stratégiai irányvonalakat, lehetőségeket kevésbé látó tagok.

Az utolsó részben található nyitott kérdésekkel egyfelől a szövetkezetek indulásának jogi, szervezeti, szakmai, pénzügyi nehézségeire, a rendelkezésre álló **vezetői kapacitásokra**, valamint a szövetkezetek által azonosított erősségeikre, gyengeségeikre kérdeztünk rá. Bár ezek némelyike már korábbi kérdéseknél is felmerült, az eredmények robusztusságát biztosítja az, ha egy adott problématerületre többször is rákérdezünk. Másfelől kíváncsiak voltunk arra is, hogy a szociális szövetkezetek vezetői miben látják a szociális szövetkezeti forma előnyét és hátrányát. Válaszaik ötleteket adhatnak a vállalkozási forma további népszerűsítésére, illetve a fennálló problémák kezelésére.

Az **indulásnál jelentkező legnagyobb akadályokra**, nehézségekre vonatkozó kérdésre 26 megkérdezett válaszolt. Bár már a 4.1-es kérdésnél is rákérdeztünk az indulási nehézségekre, itt kifejezetten a legnagyobb gondot okozóra voltunk kíváncsiak.

A megkérdezettek legnagyobb akadályként elsősorban – a 26-ból 20-an – a pénzügyi nehézségeket említették. Ebből hárman kifejezetten a pályázati forrás, előleg késése miatti problémákra panaszkodtak – összecsengve azzal, hogy a pályázati adminisztráció, bürokrácia nehézkessé teszi a működést, a tevékenység tervezhetőségét. A döntéshozatali szervekkel való szinte lehetetlen közvetlen kommunikációból fakadó problémákról két szövetkezet képviselője tett említést. Ketten említették kifejezetten a nettó finanszírozás, az ÁFA megelőlegezésének problémáját is.

Természetesen a forgótőke megléte vagy hiánya attól is függ, hogy az adott, konkrét szövetkezetben milyen a tagok anyagi helyzete. A későbbi kérdéseknél néhány szövetkezet kifejezetten pozitívan ítéli meg azt, hogy egyes tagok – vagy hozzájuk köthető gazdasági társaságok – anyagi helyzete megengedi az előfinanszírozást, a likviditási nehézségek áthidalását. A Dél-Békési Falukép Szociális Szövetkezetnél azonban a tagok mind rossz anyagi körülmények között éltek, így nagyon nehéz volt a likviditás biztosítása – ez a szövetkezet létét is fenyegette kezdetben.

Négy megkérdezett jogi problémákat (is) említett, a bejegyzés elhúzódását, valamint a közjegyzők, ügyvédek viszonylagos tapasztalatlanságát a szövetkezeti alapszabály elkészítésében. Az ő tájékozatlanságuk, alulinformáltságuk miatt két szervezet szerint volt nehézkes és hosszadalmas a megalakulás.

Három szövetkezet nem tapasztalt akadályokat az indulás során, kettő még annyira az elején van a tevékenység megkezdésének, hogy emiatt nem tudott problémát azonosítani.

A saját szövetkezetük jelenlegi **erősségeire** rákérdezve (5.1 kérdés) arra voltunk kíváncsiak, hogyan értékelik saját tevékenységüket a megkérdezettek, melyek azok a tevékenységek/tulajdonságok/alapelvek, amelyeket céljaik megvalósításához a legfontosabbnak tartanak. Az erősségek azonosítása a szervezetek számára kiindulópontot, kapaszkodót, stratégiai iránymutatást jelenthet.

Erre a kérdésre minden megkérdezett adott választ – bár néhányan csak 1-2 erősséget neveztek meg, mások 5-6-ot is –, a 27-ből 17 esetben említették a tagok szakmai képzettségét, szakértelmét, tapasztalatát vállalkozási és/vagy szociális területen. A második legtöbbet (10 esetben) említett erősség a motiváció volt (alternatív megnevezések: dolgozni akarás, lendület, elhivatottság). 5 esetben került a listára az együttműködés (közösségi részvétel, csapatszellem), 4-4 esetben az összetartás-lojalitás és a rugalmasság.

Bár a nyitott kérdésre adott spontán válaszok esetleg még összevonhatóak, csoportosíthatóak lennének egy pár helyen – például sokszínűség, heterogén csapat és kreativitás, vagy pozitív szemléletmód, hit és kitartás –, mindenképpen a fent megnevezett 5 attribútum került elő legtöbbször, mint a konkrét szövetkezet erőssége, magkompetenciája. Véleményünk szerint ez nagyon pozitív eredmény, mivel a válaszadók saját erősségeikről, kompetenciájukról beszéltek, abban bíznak, nem pedig külső segítségre akarnak támaszkodni. Sikerük és fennmaradásuk kulcsát tehát elsősorban saját szakértelmükben, motiváltságukban és a szövetkezet tagjai és alkalmazottai közötti együttműködésben látják.

A **gyengeségek** azonosítása szintén fontos a jövő szempontjából, hiszen a szervezet így nevezheti meg javítandó pontjait, felkészülhet a jövőbeni nehézségekre. Mint az előnyöknél, itt is 5 fő terület kristályosodott ki: első helyen áll a tőkehiány (12 válaszadó). Ezen belül – ahogy az 5.1 kérdésnél is felmerült már - hárman hangsúlyozták, hogy túlságosan függnek a külső forrásoktól, elsősorban a pályázati előlegtől, illetve egy másik, teljes mértékben üzleti alapon működő cég „támogatásától" (ti. hogy előfinanszírozza a költségeket).

A következő legtöbbet említett gyengeség a **célcsoport motiválatlansága**, illetve motiválhatatlansága, és az ebből következő magas fluktuáció (8 válaszadó). Ez – a 4.1-es kérdésnél már szintén említett probléma - látszólag ellentmond az erősségeknél említett erős motiváltságnak, de éppen az ellentmondónak tűnő eredmények emelik ki a szociális szövetkezetek egyik legfőbb sajátosságát. Az alapító tagok, az „ötletgazdák" általában szociálisan érzékeny, elkötelezett, tapasztalt és motivált emberek, akik személyes vagy egyéb indíttatásból segíteni szándékoznak kevésbé szerencsés embertársaiknak, a célcsoportnak. A célcsoportba tartozók – hátrányos helyzetűek, fogyatékkal élők, munkanélküliek, pályakezdők – azonban már „sokat csalódtak", „bizalmatlanok", mind „szakmai", mind „pszichológiai kompetenciáik" hiányosak (az idézőjelbe tett kifejezések a kérdőívek kitöltése során hangzottak el). Épp ezért a kiválasztási, a képzési és a megvalósítási időszakban is szükség van mentorálásukra, de ahogy több válaszadó említette, néhány esetben erre a szövetkezet tagjai, erőforrásai sajnos nem voltak elegendőek. Ezekben az esetekben segíthetnek a többek által sorolt olyan erősségek, mint a pozitív szemléletmód, a hit és a kitartás. Ezek mellett azonban ismét előkerül a **felnőttképzésben nyújtott segítség** mint az OFA KoopeRáció munkacsoportjától várt és remélt szerep.

A következő leggyakrabban előkerülő gyengeség a technológiai és eszközhiány volt (7 eset), amely szorosan kapcsolódik a tőkehiányhoz is. Bár az eszközökhöz valóban szükséges

pénzügyi forrás, a technológiai hiány sok esetben a felhasználási ismeretek hiányát jelenti, ez képzéssel forrásbevonás nélkül is pótolható lenne.

Szintén az eddigi eredményekkel összecsengve 5-en találták gyengeségüknek az elégtelen marketinget, a piacra lépés, piacszerzés problémáit. 4-en panaszkodtak a munkaerő tapasztalatlanságára. Az utóbbi két gyengeség magával a működéssel az idő múlásával kiküszöbölhető, „átléphető", különösen, ha a szövetkezet képes őket kiemelt területként kezelni.(Az összes megemlített erősség és gyengeség részletes megoszlása a Mellékletben található.)

A szövetkezeti vezetés és az ehhez tartozó kompetenciák megítélése egyértelműen pozitív – 23 válaszadó válaszolt határozott igennel a kérdésre: „*Rendelkeznek-e a minimálisan szükséges kellő vezetői kapacitással a talpon maradásukhoz vagy kibontakozásukhoz?"*. 2 megkérdezett szerint „operatív értelemben" rendben vannak, de a stratégiában vannak problémák, elsősorban mert nincs idő a hosszú távú irányvonalak átgondolására éppen a napi ügyek miatt[2]. 1 válaszadó (Natura-Tex Szociális Szövetkezet) nem tudja még, hogy rendelkeznek-e a szükséges vezetői kompetenciákkal. Mindössze egy megkérdezett (Csuhéj Háziipari és Kereskedelmi Szociális Szövetkezet) gondolja úgy, hogy „nem elégséges, hogy a tagságnak mindössze három tagja vonható be a vezetésbe, a többi végrehajtó típus".

Ezt a kérdést kutatócsoportunk 2010 végén is feltette más szociális szövetkezeteknek. Ott is egy válaszadó látta úgy, hogy kifejezett problémák vannak a szövetkezet vezetésével, illetve azzal, hogy a tagok, de főleg az alkalmazottak többsége nem alkalmas vezetői funkció ellátására. Ezzel kapcsolatban megint csak a szociális szövetkezet azon alapjellemzőjére tudunk utalni, hogy olyan embereket is foglalkoztat, akik a hagyományos munkaerőpiacon nem találják a helyüket bizonyos kompetenciáik hiánya vagy az általánosan elvárttól való eltérése miatt. A legtöbb szövetkezet azonban úgy a mostani, mint az előző kutatás eredményei alapján ezt a problémát áthidalja: egyfelől a tagok szakmai tudása és tapasztalata, másrészt motiváltság és együttműködés által.

Az utolsó két kérdés a **szociális szövetkezet mint vállalkozási forma észlelt erősségeit és gyengeségeit** vizsgálta. A válaszokat a Balatonkenesei Fogyasztási és Értékesítő Szociális Szövetkezet és a Csuhéj Háziipari és Kereskedelmi Szociális Szövetkezet vezetője így

[2] Ez megfelel a 4.5. kérdésnél kapott eredményeknek, amelyek szerint 1 éves időtávban még igen, de 3 évesben már nem érzik elég felkészültnek magukat a szövetkezetek.

foglalta össze: „a szövetkezeti formának **ugyanazok az előnyei, mint a hátrányai**". Itt főleg a döntéshozatali mechanizmusra utaltak: ez valóban erősségként („demokratikus döntéshozatal, egy tag – egy szavazat" – 6 esetben), és gyengeségként („túlzott demokrácia, lassú döntéshozatal" – 8 esetben) is megjelent. Ebből is látszik a hozzáállás, a problémák kezelési képességének fontossága az egyes szövetkezetek sikerességében. A legtöbbet említett erősségek ezen kívül (gyakorisági sorrendben) a szociális érzékenység, új perspektíva a segítségnyújtásra; a pályázati forrásokhoz való hozzáférés; a közösségi összetartás, szoros együttműködés; az önszerveződés és a közösségi alapnak a tagok szociális helyzetének fordítására való lehetőség voltak. Bár a pályázati lehetőségek elég előkelő helyen állnak – és ahogy már említettük, ez mutatja a sajnálatos donorfüggőséget –, a többi válasz a szervezeti kultúra és a közösségi elköteleződés erejét mutatja, megfelelve a szociális szövetkezetekről szóló elméleteknek. Látható, hogy legtöbben – a válaszadók fele – abban látja a szociális szövetkezeti forma előnyét, hogy keretet biztosít a **közösség építéséhez**, a kis közösségekben a társadalmi kohézió erősítéséhez. Ez összecseng a 2010-es kutatási eredményekkel.

Szintén hasonló a 2010-es eredményekhez a gyengeségek megítélése: első helyen a szociális szövetkezet **mint vállalkozási forma viszonylagos ismeretlensége** áll (10 megkérdezett említi), ami megnehezíti a gazdasági és közösségi kapcsolatok kiépítését, de a hitelfelvételt, sőt a biztosítás kötését is. Ehhez kapcsolódik az a 2 válaszadó által említett probléma, hogy nem elég, hogy a piaci és non-profit szereplők nem igazán tudják, miről is van szó, de a legtöbb pályázatnál vagy a költségvetési törvényben sem nevesítik a szociális szövetkezetet, és a kormánynak nincs rájuk vonatkozó hosszú távú stratégiája. 8-an találták gyengeségnek a már említett döntéshozatali hatékonyságveszteséget, 6-an pedig arra panaszkodtak, hogy mind a „szociális", mind a „szövetkezet" szó Magyarországon pejoratív, mind a civilekben, mind az üzleti élet szereplőiben negatív érzeteket kelt, hiszen előítéletek, kedvezőtlen asszociációk kapcsolódnak hozzájuk. 4-an gondolják úgy, hogy orvosolandó gyengeségnek számít az alapítási és bürokratikus költségek magas volta – kiemelten a pályázati adminisztráció, melynek megkönnyítését a válaszadók egy része az OFA által ajánlott szakértő(k)től várja, kéri, ahogyan azt már korábban is jeleztük. Mivel tevékenységük nagyrészt a pályázati forrásoktól függ, oda kell figyelniük az adminisztrációs előírásoknak való megfelelésre, de ez hatalmas terhet ró a szövetkezetekre. Ráadásul ezek a szervezetek már alaptevékenységükben sokkal nagyobb terheket vállalnak, sokkal nagyobb odafigyelést igényelnek a hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazása miatt.(Az összes megemlített erősség és gyengeség válaszadók szerinti gyakorisága a Mellékletben található.)

A KIEMELT PROJEKT SZOLGÁLTATÁSI TERVE

A KoopeRáció TÁMOP projekt felmérésünk idején egy folyamatban lévő, megvalósítás alatt álló sikeres projekt. Az előkészítő szakasz és az indítási szakasz értelemszerűen már lezajlott, így ennek módosítására már nincs lehetőség. Információink szerint az előkészítő és indítási szakasz rendben lezajlott, így ennek megítélése, értékelése nem a mi feladatunk. A szolgáltatási terv átvizsgálása és módosítására irányuló javaslatok kidolgozása viszont része a megbízásnak, így mi érdemben csak a megvalósítás feladataira és a projekt befejezéséig tartó időszak reálisan kivitelezhető feladataira fókuszálunk.

A korábban bemutatott célcsoport és szükségleteinek ismeretében a következő fő megállapításokat tesszük:

- A projekt munkaterve főbb vonalakban megfelel a célkitűzéseknek.
- A projekt elején kijelölt szakterületekre továbbra is folyamatos igény van (kivétel az üzleti tervezés, ahol már túl vannak ezen, így inkább projektvezetés és stratégiamenedzsment szükséglete merül fel).
- A jogi és pénzügyi területen az igény átalakult, már nem alapítási, hanem ügyviteli tanácsokra van szükség, ami a jelenlegi szakértőkkel megoldható.
- A tanácsadási formák közül a **személyes tanácsadást** célszerű preferálni.
- A visszajelzések alapján beazonosított két terület, ahol a szakértői team bővítése szükséges:
    - **felnőttképzési szakember** (munkatársak képzése, fejlesztése,);
    - **vállalkozásfejlesztő** szakember (források feltérképezése, vállalkozás menedzsment)

Az eredeti szolgáltatási terv megvalósítási szakaszához tett kiegészítéseinket táblázatos formában foglaljuk össze. Javasoljuk a sikeres szolgáltatások erősítését és népszerűsítését, az eredeti szakmai szolgáltatások megtartása mellett.

Eredeti munkaterv	Kiegészítési javaslat
1.1. A KoopeRáció kiemelt projekt munkatársainak feladatspecifikus belső tudásbővítése	Minden változás azonnali belső kommunikációja szükséges, mert a szolgáltatás legnagyobb erénye a naprakész, megbízható információ. A KSZ és a kiemelt projekt közötti szoros és rendszeres kommunikáció egyik alapja a kiemelt projekt szakmai szolgáltatásai eredményességének.
1.2. Szakmai tanácsadási tevékenységek	A team kibővítése (képzési, kontrolling), és a tanácsadás további népszerűsítése szükséges
1.3. Regionális tematikus műhelymunkák szervezése	Elhagyása vagy tudásbővítéssé való fejlesztése javasolt, mert alacsony a fontossága.
1.4. Kiépített partnerségek megerősítése, kiterjesztése, működtetése	Folytatása szükséges, mert gyenge pont a szövetkezeteknél.
1.5. Kommunikációs tevékenységek	Hírlevél, honlap, kiadványok terjesztésének az eddigi ütem szerinti folytatása.
1.6. Bővített helyzetelemzés elkészítése – kiterjesztve a pályázatos konstrukció által támogatást nyertes szociális szövetkezetekre, mely célja a szolgáltatási kosár pontosítása, kiegészítése	A jelen tanulmány elkészítésével megtörtént..
1.7. A helyzetelemzés vizsgálatára alapozva a speciális szakértői kör igényspecifikus bővítése	A kiegészítés alapján azonnal szükséges.
1.8. Hazai és külföldi tapasztalatszerzés – jó gyakorlatok gyűjtése, terjesztése	Megtörtént, továbbiakra nincs igény.
1.9. Közvetett célcsoport részére a projektmegvalósítást, fenntarthatóságot segítő tudásbővítés szervezése	Hasznosnak bizonyult, negyedévenkénti ismétlésére van igény. Akár egy napos formában is.
1.10. A szociális szövetkezet hazai elterjesztését mint az önfoglalkoztatás speciális formájának megismertetését, gyakorlati alkalmazhatóságát segítő módszertani kézikönyv készítése, folyamatos aktualizálása	Megtörtént, intenzív terjesztését (postázását) javasoljuk a megalakult nem nyertes szociális szövetkezetek számára.
1.11. Kutatás/hatáselemzés	Javasoljuk a kutatási kör kibővítését a jövőbeni nyertesekkel és a működő szociális szövetkezetekkel
1.12. Piacbővítés, fenntarthatóság elősegítése érdekében vásári szolgáltatás biztosítása	Az eredeti tervek szerint érdemes megtartani, mert van rá igény.
1.13. Hálózati együttműködés szervezése/segítése a működő szociális szövetkezetek között regionális szinten	A projekt egyik legnagyobb erőssége, javasoljuk a megvalósító szövetkezetek rendszeres (legalább havi) megkeresését a regionális munkatárs által.
2.1. Monitoring és disszemináció	Az eredeti ütemtervek megtartását és fegyelmezett végrehajtását kivitelezhetőnek látjuk. A nyertes pályázók maximális együttműködése biztosított.

ÖSSZEGZÉS

A szociális szövetkezeti forma – jóllehet az európai tapasztalatok alapján alapvetően alkalmas a szociális és a gazdasági tevékenység összekapcsolására – hazánkban még mindig újnak számít. Mind az OFA, mind a TAMOP keretében meghirdetésre került pályázat hozzájárult a szociális szövetkezetek létrejöttéhez, ennek köszönhetően ma Magyarországon - cégjegyzék alapján 2011.06.30. állapot - több mint 300 bejegyzett szociális szövetkezet van. Ez továbbiakban is szükségessé és hasznossá teszi az OFA Hálózat szakmai szolgáltató tevékenységét.

Ahogy kutatásunkból kiderült, ezzel a tevékenységgel a sikeresen pályázó szociális szövetkezetek messzemenően elégedettek[3], és a jövőben is számítanak az OFA KoopeRáció munkacsoport szakértő segítségnyújtására. A leginkább támogatásra szoruló terület a pénzügy, illetve a számvitel. A nyertes pályázóknak nehézséget, terhet jelent a speciális pályázati pénzügyi elszámolás, az ezzel kapcsolatos tanácsadás kiküszöbölhetné a kifizetéseknek a hibás elszámolások leadásából származó elhúzódását.

Ez azért is lenne fontos, mert – hasonlóan az előzetes helyzetelemzés eredményeihez – a tőkehiány, az anyagi nehézségek, köztük kiemelten a pályázati források különböző okok miatti késése nagy kihívásokat jelent a szövetkezetek számára. A likviditás biztosítása mellett továbbra is gondot okoz a piacszerzés, így a marketingkompetenciák további javítása is kívánatos lenne.

A szociális szövetkezeti formának ezen kívül vannak „beépített problémái", melyek a **szociális és a gazdasági célok összehangolási nehézségeiből** adódnak. A szociális szövetkezetek célcsoportját jelentő hátrányos helyzetű munkavállalók integrálása, munkába állítása, ösztönzése komoly emberi, pszichológiai, pedagógiai és vezetői kompetenciákat igényel. A problémákat a dolog lényegéből adódóan teljesen kizárni nem lehet, ám tudatosításuk és kezelésük sokat enyhíthet rajtuk.

Bár a szövetkezetek létrehozói, vezetői általában erősen motivált, elkötelezett és tapasztalt szakemberek, a hátrányos helyzetű tagok és alkalmazottak kiválasztása, képzése és motiválása komoly nehézségeket – alacsony munkateljesítmény, magas fluktuáció – okoz. Épp ezért a

[3] Meggyőződésünk szerint ez is oka volt annak, hogy a megkérdezett szövetkezei vezetők készségesen válaszoltak kérdéseinkre, nyíltan elmondták javaslataikat, igényeiket.

kérdőívek tanúsága szerint az OFA KoopeRáció munkacsoportjától a felnőttképzésben, a célcsoport motiválásában is segítséget várnak a szociális szövetkezetek.

Ezen kívül továbbra is szükséges a szövetkezetek közötti partnerséget, tapasztalatcserét lehetővé tevő hálózati együttműködés szervezése regionális szinten. A regionális munkatárs látogatásai mellett a közös tudásbővítések alkalmat adnak a tapasztalatok megvitatására, a jó példák ismertetésére, a kétségek megosztására, az igények artikulálására, így elősegítik a napi nehézségeken való túljutást, a stratégiai tervezést, a hosszú távú szemlélet kialakulását.

A TÁMOP projektekhez kapcsolódó **horizontális szempontokkal** kapcsolatban felhívnánk a figyelmet arra, hogy míg az esélyegyenlőség kiemelt szempont – a legtöbb esetben a tevékenység alapja – a szociális szövetkezetek számára, a környezeti fenntarthatósággal csak néhány megkérdezett foglalkozik. A helyi releváns szereplők jelenleginél hatékonyabb együttműködéséhez, a települések és kistérségek komplex, integrált fejlesztéséhez azonban meglátásunk szerint csak a fenntarthatóság hármas – gazdasági, környezeti, társadalmi – értelmezése segíthet hozzá.

Minthogy a megkérdezettek harmada számára nehézséget okoz a helyi támogatók, partnerek megnyerése, a kapcsolatok több területen való párhuzamos fejlesztése kívánatos. A szövetkezetek helyi közösségépítésben betöltött szerepe, társadalmi felelősségvállalása egyfelől függ maguktól a szövetkezetektől, másfelől azonban a fogadókon, a partnerek nyitottságán is múlik.

Éppúgy, mint az előzetes helyzetelemzés során, a szociális szövetkezetek jelen kutatásban is kiemelték, hogy a viszonylag új vállalkozási forma és az elnevezéséhez kapcsolódó negatív asszociációk sokszor bizalmatlanná teszik a potenciális partnereket, megnehezítve vagy akár megakadályozva az együttműködést. Ez vonatkozik az üzleti és a helyi munkaügyi, önkormányzati szereplőkre is. Az OFA KoopeRáció munkacsoportja számára így a fentieken túl feladat vár a **szociális szövetkezet mint vállalkozási forma további népszerűsítésében**. Ehhez kapcsolódóan javasoljuk az adekvát kommunikációs csatornák feltérképezését, valamint egy – ismertséget fokozó – „kampány” kidolgozását. A vállalkozási forma ismertségnek és elismertségének növelése alapot adna a szociális szövetkezetek és az egyéb gazdasági, társadalmi szereplők közötti partnerség kiépítésének, megerősítésének.

IRODALOMJEGYZÉK

AIKEN, M. – SPEAR, R. [2005]: *Work Integration Social Enterprises in the United Kingdom.* EMES European Research Network, WP no. 05/01

BARTAL ANNA MÁRIA [2005]: *Nonprofit modellek, elméletek, trendek.* Századvég, Budapest.

BORZAGA, C. AND SANTUARI, A. [2001] Italy: from Traditional Co-operative to Innovative Social Enterpriese. In: BORZAGA, C. AND DEFOURNY J. [2001] *The Emergence of Social Enterprise.* Routledge, London. pp.166-178.

CECOP [2006]: *Comparative Table of Existing Legislation in Europe*. Brussels.

CSOBA, J. – FREY, M. - G. FEKETE, É. – LÉVAI, M. – SOLTÉSZ, A. [2007]: *Szociális gazdaság kézikönyv.* OFA, Budapest.

Dr. NAGYNÉ Varga, I. – Dr. JÁSZ, K. [2010]: *Helyzetelemzés az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körében.* VINT Bt., Szolnok.

EPOK – EURÓPAI UNIÓS PÁLYÁZATÍRÓ OKTATÁSI KÖZPONT (2010): Horizontális szempontok. http://www.palyazatirastanfolyam.hu/cikkek/horizontalis-szempontok. (Nov. 8.)

ESZA [2010]: *Atipikus foglalkoztatási formák támogatása [TÁMOP 2.4.3/B-2-10/1,2] pályázati kiírás.*

KUTI ÉVA – MARSCHALL MIKLÓS szerk. [1991]: *A harmadik szektor*. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest.

OECD [2003]: *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. Paris.

OFA [2007a]: *Szociális szövetkezetek létrehozása és működtetése [Szövetkezz/2007] pályázati kiírás.*

OFA [2007b]: *Tájékoztató a szociális szövetkezetekről és az OFA pályázati programjáról.*

OFA [2009a]: *A szociális szövetkezetek fejlesztésére és bővítésére [Szövetkezz/2009] pályázati kiírás.*

OFA [2009b]: *Beszámoló a Szociális Szövetkezetek támogatási programról.*

OFA [2010]: *„KoopeRáció – OFA Hálózat szakmai szolgáltató tevékenysége a szociális szövetkezetek hosszú távú fenntarthatósága érdekében" c. kiemelt projekt megvalósíthatósági tanulmánya.*

OFA [2011]: *OFA Hálózat KoopeRáció kiemelt projekt brossúra*.

PETHEŐ, A. – GYŐRI, Zs. – NÉMETH, B. – FEKE, N. – SIMON, F [2010]: *A szociális szövetkezetek működési modelljének kidolgozása a foglalkoztatás elősegítése érdekében.* Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet Nonprofit Kft., Budapest.

SOLTÉSZ, A. et al. [2005]: *A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon*. NFI, Budapest.

SZ. TÓTH, J. – TRENCSÉNYI, I. [2008]: *Segély helyett munkát. Kalauz szociális szövetkezetekhez.* Magyar Népfőiskolai Társaság, Budapest.

SZIRMAI, P. – SZOMOR, T. [1999] *Üzleti terv, üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

SZOCIÁLIS GAZDASÁG [2010]: A KoopeRáció kiemelt projekt. http://www.szocialisgazdasag.hu/kooperacioprojekt.

WEISBROD[1975]: *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis.* Mass.: Lexington Books, Lexington.

2006. évi X. törvény a szövetkezetekről.

141/2006. (VI.29.) Korm. rendelet a szociális szövetkezetekről.

MELLÉKLETEK

Kérdőív

NYERTES SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK – HELYZETELEMEZÉS KIEGÉSZÍTÉSE FELMÉRÉS

A felmérésben való részvétel KÖTELEZŐ.

A kutatásban részt vevők egyetemlegesen garantálják, hogy a szövetkezet által rendelkezésre bocsátott adatok felhasználása csak OFA helyzetfelmérés célból történik. Egyedi információk a jelentésben nyilvánosságra kerülhetnek.

1. A SZÖVETKEZET HELYZETE, ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA

1.1. Mi a szövetkezet küldetése? (Kérjük, fogalmazza meg egy mondatban!)

_____
_____
_____

1.2. Jelenleg milyen gazdasági tevékenység(ek)en keresztül éri el céljait a szövetkezet?

_____
_____
_____

1.3. Tagok és alkalmazottak átlagos létszámának alakulása (fő), várható idei árbevétel (e Ft)?

	Taglétszám	Alkalmazottak száma	Várható éves árbevétel
2011-ben			

1.1.3 Hátrányos helyzetű munkavállalók taggá válását mikorra tervezi? (Tegyen X-et!)

☐ 2011 ☐ 2012 ☐ Nem tervezi

1.4. Hogyan történik a foglalkoztatás a szövetkezetben?

	(fő)	Ebből tag (fő)
Munkaviszonyban		
Megbízási jogviszonyban		
Egyszerűsített foglalkoztatás		
Önkéntesként		
Egyéb.		

1.5. Hogyan ítéli meg szövetkezete jelenlegi helyzetét? (Melyik állítás illik legjobban Önre?)

(1) Katasztrofális, kilátástalan	
(2) Kilátástalan helyzet	
(3) Nem várt problémák sora, már biztos a bukás	
(4) Sok probléma merült fel induláskor, bizonytalan helyzet	
(5) Vannak problémák, de kezelhetőek	
(6) Apró problémák ellenére, rendben elindult a szövetkezet	
(7) A tervek szerint alakulnak a dogok	
(8) A tervekhez képest enyhén jobban alakul	
(9) A terveket messze felülmúlja a valóság	
(10) Váratlan sikerek, új lehetőségek adódtak	

1.6. Hogyan ítéli meg az OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoport munkáját (segítségét)?

☐ Kiváló (5) ☐ Jó (4) ☐ Közepes (3)

☐ Elégséges (2) ☐ Elégtelen (1) ☐ Nem tudja, nem vette igénybe

1.1.6 Ha közepest vagy rosszabbat adott, miért? (Indokolja!)

_____

_____

_____

1.2.6 Ha közepesnél jobbat adott, mi az, amit különösen hasznosnak tart? (Fejtse ki!)

_____

_____

_____

1.7. Hogyan ítéli meg az OFA KoopeRáció szakértői által nyújtott segítséget?

☐ Kiváló (5) ☐ Jó (4) ☐ Közepes (3)

☐ Elégséges (2) ☐ Elégtelen (1) ☐ Nem tudja, nem vette igénybe

1.1.7 Ha közepest vagy rosszabbat adott, miért? (Indokolja!)

_____

_____

_____

1.2.7 Ha közepesnél jobbat adott, mi az, amit különösen hasznosnak tart? (Fejtse ki!)

_____

_____

_____

1.8. Milyen területen szükséges fejleszteni a szövetkezetet, hogy hatékonyabban tudja ellátni feladatait?

HR területén	**(igen: x)**
1. munkaerő felvétele	
2. alkalmazottak/tagok képzése	
3. munkabérek növelése	
Szállítói és vevői kapcsolatok	
4. megrendelések növelése	
5. árak csökkentése	
6. kedvezmények nyújtása a vevőknek	
7. új beszállítók keresése	
8. új vevők felkutatása	
Likviditás növelés	
9. hitel felvétele	
10. egyéb (állami, EU) támogatás elnyerése	
11. plusz tulajdonosi tőke bevonása	
12. pénzügyek és kontrolling javítása	
Piac-, termék/szolgáltatás-fejlesztés, Marketing	
13. új termék/szolgáltatás kifejlesztés	
14. termék/szolgáltatás megújítása	
15. új technológia alkalmazása	
16. új beruházások indítása	
17. számítógépesítés IKT eszközök fokozott alkalmazása	
18. marketing költségvetés növelése	

1.9. Véleménye szerint hatékonyabb-e az Önök által végzett tevékenység a más piaci szereplőkkel, versenytársakkal szemben? Kérem, indokolja válaszát!

_____

_____

2. SEGÍTSÉG IGÉNYBEVÉTELE

2.1. Az OFA Hálózat KoopeRácó munkacsoporttól remél-e segítséget?

☐ Igen (1) ☐ Nem (2)

2.2. Milyen témában/szakterületen fogadna szívesen javaslatokat, tájékoztatást vagy segítséget?

_____

_____

2.3. Vett-e igénybe segítséget a szövetkezet eddigi működése során?

☐ Igen (1) ☐ Nem (2)

2.1.3 Amennyiben igen, akkor a tanácsadó milyen területen, miben tudott segíteni?

_____

_____

2.4. Milyen gyakran venne igénybe segítséget?

☐ Hetente ☐ Havonta
☐ Negyedévente ☐ Évente
☐ Ad hoc szerűen ☐ Nem venné igénybe

2.5. Milyen formában venne igénybe segítséget? (Több válasz is megjelölhető)

☐ személyes (helyszíni) ☐ személyes (irodai)
☐ telefonos ☐ e-mail-es
☐ levélben ☐ Egyéb: ……..

2.6. Nevezzen meg legalább egy olyan területet, ami speciális szakterületi tudást igényel Önöknél?

_____

_____

2.7. Ha ingyenes szakmai segítséget kaphatna a szövetkezet, mennyire tartaná fontosnak a segítséget… (X-szel jelölje a megfelelő mértéket!)

	Egyáltalán nem (1) →← Teljes mértékben (5)				
	1	2	3	4	5
...a tagok/alkalmazottak képzése területén (felnőttképzés)?					
…a piacszerzés, marketing területén?					
…a munkajog területén?					
…egyéb jogi ügyeket érintő területen?					
…a gazdálkodás, adózás területén?					
…a számvitel, könyvelés területén?					
…a közösségépítés területén?					
…a banki lehetőségek, vállalkozás-finanszírozás területén?					
…a pályázatírás területén?					

…a vezetés-szervezés területén?					
…humanerőforrás gazdálkodás (HR) területén?					
…közbeszerzés területén?					
….PR – kommunikáció területén?					
….az informatika (nyilvántartási-, és információs rendszerek) területén?					

3. TÁMOP-HOZ KAPCSOLÓDÓ HORINZONTÁLIS SZEMPONTOK

3.1. Az eddigi eredmények alapján, sikerült-e valamilyen lépést tenni esélyegyenlőségi és fenntarthatóság területén?

_____
_____
_____

3.2. A fenntarthatósági és esélyegyenlőségi vállalásai teljesítéséhez milyen segítségre lenne szüksége?

_____
_____
_____

3.3. Rendelkezik-e erre (fenntarthatóságra, esélyegyenlőségre) vonatkozó konkrét tervekkel? Mikor szándékozik végrehajtani?

Konkrét terv: Mikor:

4. ERŐFORRÁSOKRA, SZÜKSÉGLETEKRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

4.1. Milyen típusú problémákkal, kihívásokkal kellett szembenézniük az indulás során?

	Igen/NEM	Konkrét probléma leírása címszavakban
Jogi természetű (pl. bejegyzés stb.)		
Tagok toborzása, kiválasztása		
Tagok motiválása (munkanélküli tagok)		
Hátrányos helyzetű álláskeresők felvétele		

Pályázatkészítés		
Pénzügyi források hiánya, nem elégséges volta		
Tevékenység végzéséhez szükséges eszközök hiánya		
Marketing terv elkészítése		
Piackutatás elvégzése		
Üzleti terv, stratégia elkészítése		
Beruházás		
Helyi támogatók, partnerek megnyerése		
Egyéb:		

4.2. Hogyan ítéli meg a jelenlegi helyzetben?

	(1-elégtelen, 5-teljes mértékben megfelelő)
Projekt előkészítettsége	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható
Tervek pontossága	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható
Rendelkezésre álló erőforrások	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható

4.3. Milyen típusú korábbi tapasztalatai vannak?

☐ Vállalkozási tapasztalat

☐ Nonprofit szervezetben betöltött vezetői tapasztalat

☐ Nonprofit szervezetben szerzett tapasztalat (nem vezetői)

☐ Egyik sem

4.4. A szövetkezete vezetése milyen szaktudással rendelkezik? (Több is megjelölhető)

☐ Termelés, gyártás (1)

☐ Számvitel, könyvelés, pénzügyek (2)

☐ Marketing, értékesítés (3)

☐ Humán erőforrás, személyzet (4)

☐ K + F, innováció (5)

☐ Jog (6)

4.5. Felkészültnek érzi-e a szövetkezetet az alábbi időtávok vonatkozásában?

	(1-legkevésbé felkészült, 5-teljesen felkészült)
1-3 hónap	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható
6 hónap	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható
1 év	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható
3 év	1 – 2 – 3 – 4 – 5 0 – NT 9 – nem alkalmazható

Ha igen, mik ezek a tervek (célok/stratégiák) címszavakban?

_____

_____

_____

_____

4.6. Véleménye szerint az alább felsorolt szolgáltatástípusok közül melyekre lenne szüksége az Önök szociális szövetkezetének? (X-szel jelölje a megfelelő mértéket!)

	Egyáltalán nem (1) →← Teljes mértékben (5)				
	1	2	3	4	5
Tematikus műhelyek működtetése (egy adott terület működtetésével összefüggő többek által preferált témakörben tartott műhely)					
Tapasztalatcserék szervezése					
Jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése					
Módszertani kézikönyv terjesztése					
Internetes fórum működtetése					
Pályázat megvalósításával kapcsolatos szakmai és technikai segítségnyújtás					
Szervezetfejlesztés (a szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza)					
Vezetői coach (a coaching olyan tanácsadói tevékenység, amely az egyén önálló feladatmegoldását segíti elő, elvezeti az érintett személyt az optimális döntéshez, célja megvalósításához)					
Önkéntesek képzése és bevonása					
Partnerség-építés segítése					

Több pályázati lehetőség biztosítása					
Tagoknak, alkalmazottaknak nyújtott szolgáltatások (pl. felnőttképzés)					
Külföldi tanulmányút, nemzetközi partnerekkel való találkozás					

4.7. Ítélje meg, hogy az Ön szövetkezetében hogyan érvényesülnek a következő szövetkezeti alapelvek? 1-től 5-ig osztályozza a következő állításokat. (X-szel jelölje a megfelelő mértéket!)

	Egyáltalán nem jellemző (1) →← Teljes mértékben jellemző (5)				
	1	2	3	4	5
Önkéntes és nyitott tagság					
Demokratikus tagsági ellenőrzés					
Tagok gazdasági részvétele					
Függetlenség					
Képzés, tájékoztatás					
Szövetkezetek közötti együttműködés					
Közösségi felelősség					

5. NYITOTT KÉRDÉSEK

5.1. Jogi, szervezeti, szakmai, pénzügyi stb. nehézségek közül melyik akadályozta leginkább az indulásukat? Mennyiben?

_____

_____

_____

5.2. Sorolja fel a 3 legfontosabb erősségüket! (jelenleg)

_____

_____

_____

5.3. Sorolja fel a 3 legfontosabb gyengeségüket! (jelenleg)

_____

_____

_____

5.4. Rendelkeznek-e a minimálisan szükséges kellő vezetői kapacitással a talpon maradásukhoz vagy kibontakozásukhoz?

_____

_____

_____

5.5. Az Ön véleménye szerint mi a szövetkezet 3 legfontosabb előnye más társasági formákhoz képest?

_____

_____

5.6. Az Ön véleménye szerint mi a szövetkezet 3 legfontosabb hátránya más társasági formákhoz képest?

_____

_____

Kontroll adatok. Kitöltése kötelező!

a) A szövetkezet neve:

b) Székhelye:

c) Telefonszám:

Alapítás ideje: _____ év _____ hónap _____ nap

e) A felmérés időpontja:

f) A válaszadó neve:

g) A válaszadó beosztása:

Köszönjük, hogy válaszaival segítette felmérésünk sikerét!

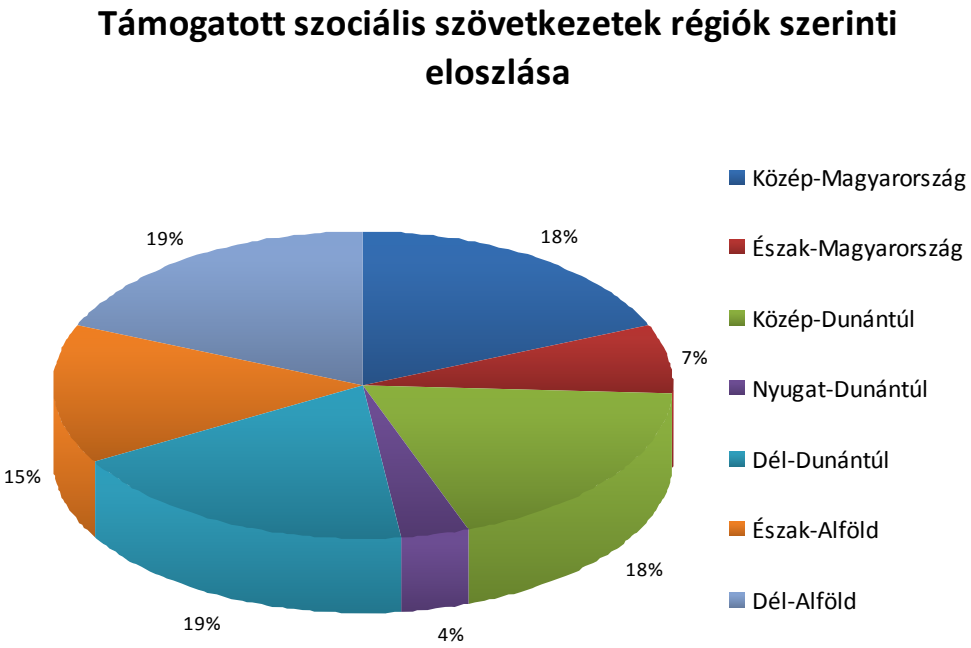
Petheő Attila PhD; Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ

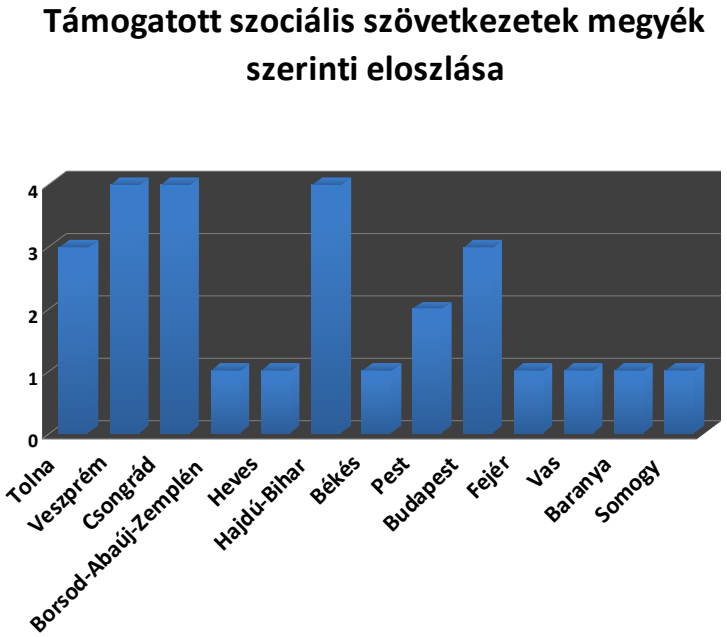
Tel.: 06-1-482-5116 Email: attila.petheo@uni-corvinus.hu

A kérdőív feldolgozásához kapcsolódó táblázatok, diagramok, szöveges válaszok

A) AZ ALAPSOKASÁG MEGOSZLÁSA KÜLÖNBÖZŐ SZEMPONTOK SZERINT

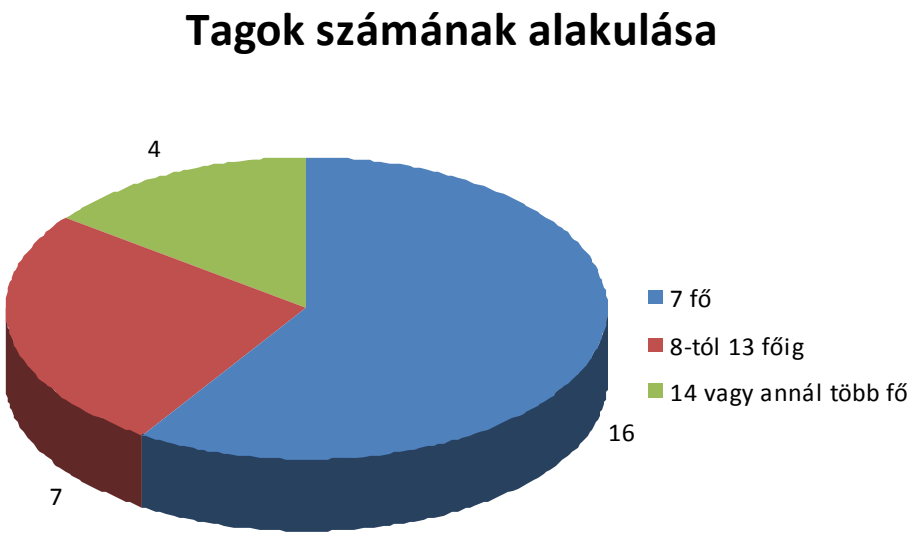
Az alapsokaság terület szerinti megoszlása





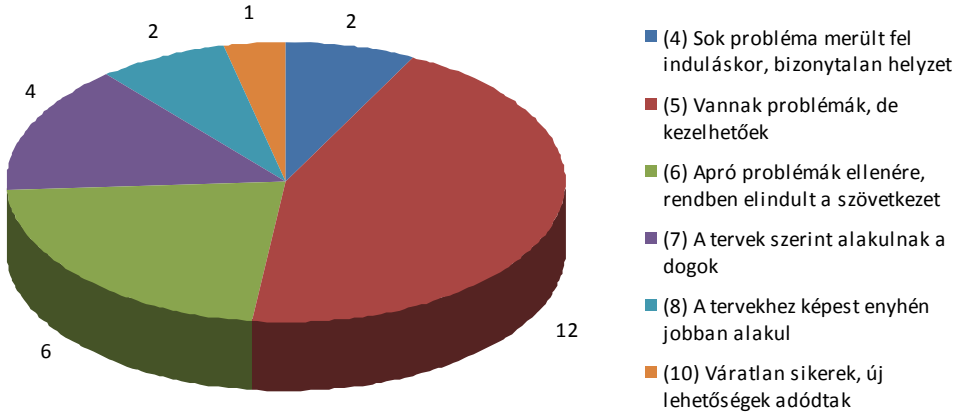
Az alapsokaság tevékenység és ágazatok szerinti megoszlása

Az alapsokaság megoszlása tag- és alkalmazotti létszám alapján



A) A KÉRDŐÍV EGYES PONTJAIHOZ KAPCSOLÓDÓ VÁLASZOK FELDOLGOZÁSA

1.5. Hogyan ítéli meg szövetkezete jelenlegi helyzetét? (Melyik állítás illik legjobban Önre?)



1.2.6. Ha közepesnél jobbat adott [az OFA Hálózat KoopeRáció munkacsoport munkájára], mi az, amit különösen hasznosnak tart?

- Tudásbővítés, tájékoztatás, a szociálisgazdasag.hu honlap üzemeltetése.
- Operatív segítségnyújtás, valamint a kiemelkedően jó személyes kapcsolat.
- A nyertes pályázatok pénzügyi elszámolásának segítése, személyes kontaktus, segítségnyújtás.
- Pénzügyi tanácsadás.
- Közvetlen kapcsolat.
- Gyors segítség, hozzáértés, elkötelezettség a szövetkezet sikere érdekében.
- Nagyon megfelelt.
- Jó, hogy egyáltalán van ilyen szervezet, akihez lehet fordulni, de esetlegesnek tartom a háttérmunkát (tudásbővítés, folyamatos információáramlás, stb.), nem tartom elegendőnek a gyakorlati tapasztalatokat.
- Személyes kapcsolattartás, készséges együttműködési szándék, szakmai segítség, minden általam felvetett problémára szakértői segítséget kaptam.
- Gyors reakció, rugalmasság.
- Mindig elérhetőek, segítőkészek.
- Sok információ a pályázatról és a megvalósítással kapcsolatban.
- Aktív együttműködés.
- Bármilyen kérdéssel fordulunk az OFA KoopeRáció munkatársához, biztosak lehetünk benne, hogy segít ebben, ha nem is tud azonnal válaszolni a kérdésekre, mindig utánanéz.
- Valójában nem tudom valósan, vagy elvárás szerint értékelni a kérdést! Ha általános jogszabályi, általános pénzügyi jellegű, vagy a tervezett projekttel kapcsolatos kérdéssel fordultam a munkacsoport tagjaihoz, nagyon gyorsan és hitelesen reagáltak. Azonban az életszerű szövetkezeti kérdésekben, amelyeket az élet produkál, nem igazán hivatottak segítséget adni, talán jobb, ha nem is teszik – adóhatóság, be- és feljelentések, kinnlevőségek kezelése, munkaügyi rendszerrel kapcsolatos teendők, stb. Azonban a vállalkozási, gazdasági tevékenységekkel kapcsolatosan ezek természetesen jelentkeznek. Így a munkacsoport

tanácsain kívül, mint minden más vállalkozásnak, szükségünk volt és van ügyvédi tevékenység igénybevételére, adószakértői tanácsadás igénybevételére, s persze nem kevés saját munkára. Ezektől a munkacsoport kollégái sem tudnak mentesíteni!

- Gyakorlati tapasztalatok átadása.
- Felmerült problémák, kérdések esetén segítő szándékú tájékoztatás; preventív jelleggel figyelemfelkeltés tipikus hibákra, nehézségekre.
- Tanácsadás, színvonalas szakmai rendezvények.
- Gyors és hatékony reagálás problémák esetén.
- Segítőkészség, gyors kommunikáció.
- Tanácsadók gyors segítsége.
- Személyes tanácsadás, pénzügyi, jogi.
- Célszerűek voltak a tudásbővítő programok, hasznos a szakértők elérése, a helyi menedzser gyorsan reagált, ténylegesen segített minden megkeresésre.
- Hasznos, hogy a szociális szövetkezetek közti kapcsolatépítést elősegítik.
- Azon a területen kapunk segítséget, amelyre konkrétan szükségünk van, és ez a tanácsadás személyre szabott.
- Naprakész, gyors információk, segítő érdeklődés.

1.2.7. Ha közepesnél jobbat adott [az OFA KoopeRáció szakértői munkájára], mi az, amit különösen hasznosnak tart?

- Folyamatosan elérhető lehetőség. Megbízható szakmai tudás.
- A szakértők magas szakmai tudása, nagyban segített minket.
- Személyes konzultáció lehetősége.
- Rugalmas kapcsolattartás.
- Közvetlen, hasznos információk.
- Konkrét javaslatok, idő- és energiaráfordítás.
- Nagyon megfelelt a támasztott igényeknek.
- Igénybe vettük már a szolgáltatást, ahol sok segítséget kaptunk, de szembesültünk olyannal is, hogy a nem megfelelő információ miatt – amit ott kaptunk – „hátrányt” szenvedtünk.
- Az elmúlt években folyamatosan romló emberi kapcsolatok miatti elkeseredésem elmúlt. A hozzáállás szakszerű, emberközpontú, és kifogástalan, készséges.
- Felkészültség vitathatatlan.
- Megkapom a szükséges információt.
- Elérhetőek, ha azonnal nem tudnak válaszolni, e-mail-ben megteszik.
- Gyors reagálás, aktív együttműködés
- Logisztikai tanácsadás, pályázatok pénzügyi elszámolásával kapcsolatos tanácsadás.
- Hasznos tanácsok, pl. pénzügyi területen.
- Pénzügyi tanácsok.
- Elindulás, üzleti terv.
- Pénzügyi, jogi, üzleti terv.
- Pénzügyi tanácsadás nagyon sokat segített.
- Konkrét válaszokat kaptunk a kérdéseinkre, szükség esetén visszatértek a kérdésre.
- Már a pályázat beadása előtt kaptunk tanácsadást egy szakértőtől, amely a támogatás elnyerésében is segített.
- A fiatal szövetkezetek segítése, elsősorban pontos információk átadásával.
- A szakértők bármilyen jól felkészültek is – amit nincs jogom kétségbe vonni –, az egyes szövetkezetektől – és így tőlünk is – messze vannak, s emellett nincs napi szintű információjuk a működésről, ami nehézkessé teszi szakmai tanácsaik igénybevételét. Minden egyes esetben külön meg kellene ismertetni őket az eseményekkel, hátterekkel, miközben dönteni ennél sokkal gyorsabban kell.

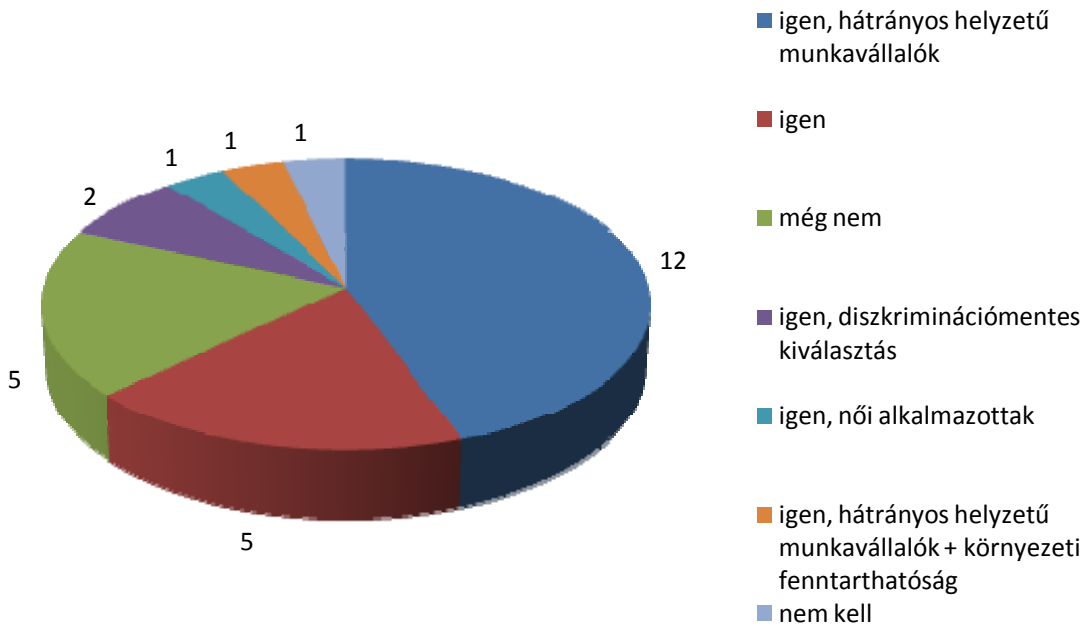
1.8. Milyen területen szükséges fejleszteni a szövetkezetet, hogy hatékonyabban tudja ellátni feladatait?

HR területén	**Szövetkezetek száma**
1. munkaerő felvétele	7
2. alkalmazottak/tagok képzése	12
3. munkabérek növelése	10
Szállítói és vevői kapcsolatok	
4. megrendelések növelése	16
5. árak csökkentése	1
6. kedvezmények nyújtása a vevőknek	2
7. új beszállítók keresése	6
8. új vevők felkutatása	20
Likviditás növelés	
9. hitel felvétele	7
10. egyéb (állami, EU) támogatás elnyerése	20
11. plusz tulajdonosi tőke bevonása	11
12. pénzügyek és kontrolling javítása	12
Piac-, termék/szolgáltatás-fejlesztés, Marketing	
13. új termék/szolgáltatás kifejlesztés	15
14. termék/szolgáltatás megújítása	4
15. új technológia alkalmazása	5
16. új beruházások indítása	7
17. számítógépesítés IKT eszközök fokozott alkalmazása	4
18. marketing költségvetés növelése	12

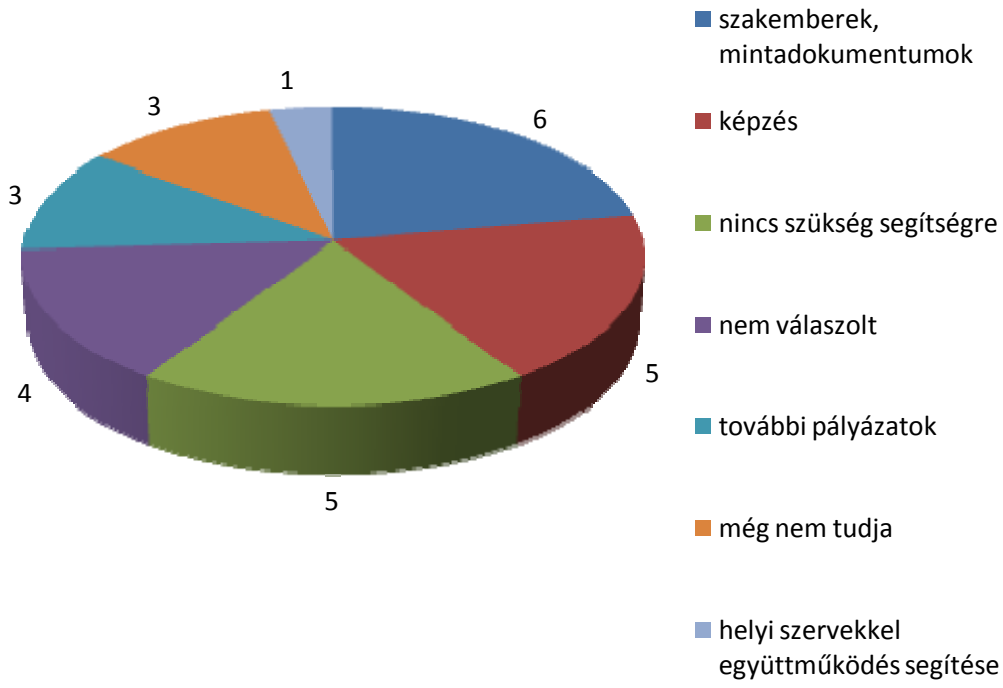
1.9. Véleménye szerint hatékonyabb-e az Önök által végzett tevékenység a más piaci szereplőkkel, versenytársakkal szemben? Kérem, indokolja válaszát!

- Nem, de célunk, hogy hatékonyabbak legyünk.
- Igen, mert innovatívak vagyunk.
- Nem tudja.
- Nem, adminisztratív teher.
- Nem tudja.
- Igen, mert rugalmasak, hozzáértők, szakképzett munkatársak.
- Nem, mert nem növeli a hatékonyságot a pályázati bürokrácia. Főleg az EU-s szempontoknak való megfelelés.
- A célunk, hogy hatékonyabbak legyünk, de még az elején tartunk, nem ismertek meg bennünket, szolgáltatásainkat olyan ütemben, mint terveztük, és ennek egyik oka az elhúzódó szerződéskötés és az előleg határidőn túli folyósítása.
- Igen, jelenleg nincs versenytárs.
- Igen, mivel a speciális igényekkel rendelkezőkhöz jobban alkalmazkodnak.
- Igen, a feudalizmushoz hasonlóan a dolgozó érdekelt a termelésben.
- Igen, mobilabbak, rugalmasabbak lehetünk.
- Nem. Nincs kialakult piaci kapcsolat.
- Igen, nagyobb szakértelemmel rendelkezünk, mint a versenytársaink.
- Semmiképpen nem hatékonyabb egy átlagos gazdasági társaságnál, hiszen a döntési mechanizmusok nehézkesebbek. Viszont erre is azt kell mondanom, szövetkezetitagság-, vezetőség- és helyspecifikus lehet a válasz!
- Igen. Egyrészt az emberi hozzáállásból következik, tagok és alkalmazottak elkötelezettsége, másrészt kis eszközigény, olcsó munkaerő, induláshoz nyújtott állami támogatás.
- Nem tudja megítélni.
- Nem. Hátrányos helyzetű munkavállalók kompetenciahiánya, önálló tevékenység végzése hiányos.
- Hatékonyabb, mert gyorsabban reagálunk és garanciát vállalunk
- Igen.
- Igen. Fiatal célcsoport – online marketing, precizitás.
- Nehéz megítélni, kevés a versenytársuk és a tapasztalatuk
- Igen, mert a szövetkezeti tagsági viszony többet jelent, mint a normál munkaviszony. A dolgozók szolidaritása, nagyobb áldozatvállalási hajlandósága kompenzálja esetenként az eszközök, pénzforrások hiányait.
- A mi területünkön nincs jelenleg versenytárs, ez a kérdés ránk nézve nem releváns.
- Igen, tudtommal nincs olyan gépgyártással foglalkozó vállalkozás Magyarországon, amely az ipari termelést a környezettudatossággal kombinálja, és ezt felvállalja.
- Nem tudja. Még nem folyik termelő tevékenység a szövetkezetben.
- Induló szövetkezetként a kérdést nem tartja relevánsnak.

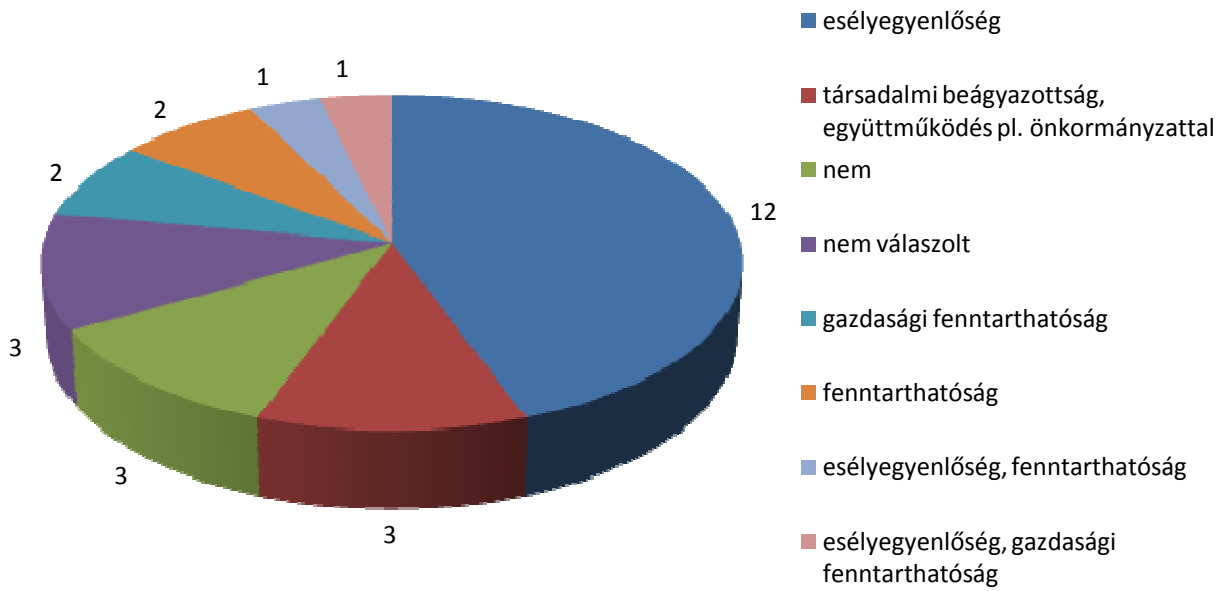
3.1. ***Az eddigi eredmények alapján sikerült-e valamilyen lépést tenni az esélyegyenlőség és fenntarthatóság területén?***



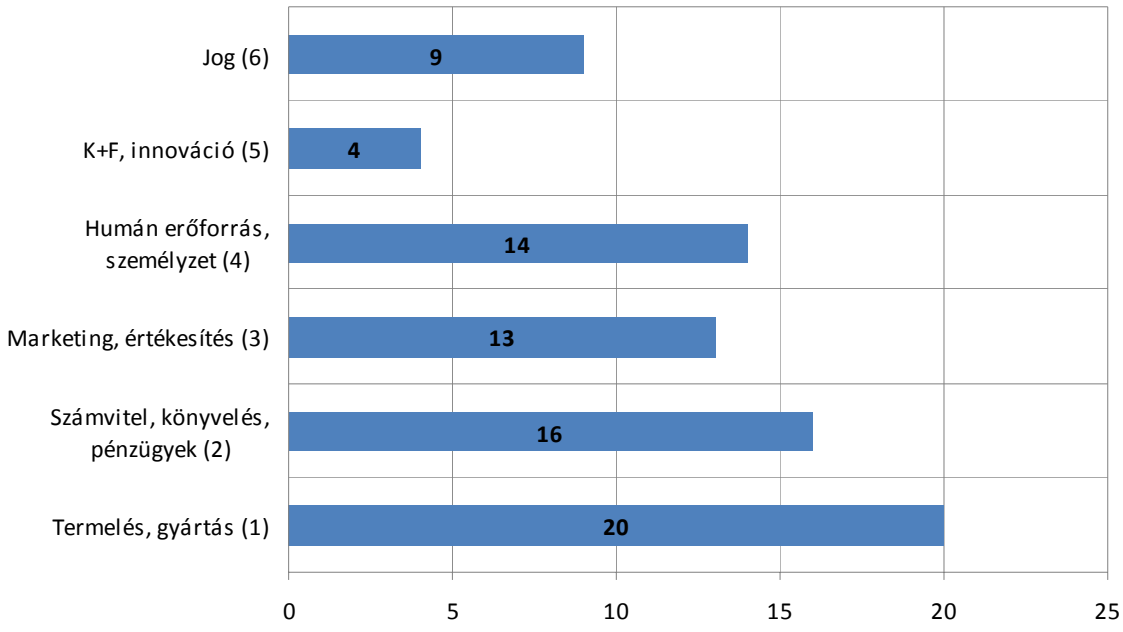
3.2. A fenntarthatósági és esélyegyenlőségi vállalásai teljesítéséhez milyen segítségre lenne szüksége?



3.3. Rendelkezik-e erre (fenntarthatóságra, esélyegyenlőségre) vonatkozó konkrét tervekkel?



3.4. A szövetkezete vezetése milyen szaktudással rendelkezik? (N=27)



4.7. Ítélje meg, hogy az Ön szövetkezetében hogyan érvényesülnek a következő szövetkezeti alapelvek? 1-től 5-ig osztályozza a következő állításokat.

	átlag	módusz	medián
Önkéntes és nyitott tagság	4,48	5	5
Demokratikus tagsági ellenőrzés	4,52	5	5
Tagok gazdasági részvétele	4,11	5	4
Függetlenség	4,18	5	4
Képzés, tájékoztatás	4,41	4	4
Szövetkezetek közötti együttműködés	3,15	3	3
Közösségi felelősség	3,92	4	4

5.2. Sorolja fel a 3 legfontosabb erősségüket! (jelenleg)

szakmai képzettség, tapasztalat, szakértelem (szociális és/vagy pénzügyi, vállalkozói)	17
motiváció, dolgozni akarás, lendület, elhivatottság	10
együttműködés, közösségi részvétel, csapatszellem	5
összetartás, lojalitás	4
rugalmasság	4
kapcsolati háló	3
munkamegosztás	3
innováció	2
társadalmi felelősségvállalás, elkötelezettség	2
pozitív szemléletmód, hit	2
sokszínűség, heterogén csapat	2
környezettudatosság	2
kreativitás	2
tagok közötti kommunikáció	2
kitartás	2
menedzsment	2
piacképes termék	2
nincs versenytárs	1
tanulás	1
stabilitás	1
kivitelezhető pénzügyi terv	1
családias környezet üzletükben	1
megbízhatóság	1
bizonyos tagok jó anyagi helyzete	1
TÁMOP pályázati lehetőség kihasználása	1

5.3. Sorolja fel a 3 legfontosabb gyengeségüket! (jelenleg)

tőkehiány	12
ezen belül: külső forrástól (pályázattól vagy más cégtől) függés	3
célcsoport nehézkes motiválása, magas fluktuáció	8
technológia- és eszközhiány	7
piacralépés, piacszerzés, elégtelen marketing	5
tapasztalatlanság (es. munkaerőnél)	4
telephely hiánya, helyhiány	3
bizonytalanság – piac, környezet, bevételek	3
új, ismeretlen társasági forma (illetve tevékenység: adománybolt)	2
nagy földrajzi távolság miatt belső információáramlás elégtelen	2
pályázati finanszírozás nehézkes, hiteles pontos közreműködő szerv hiánya	2
adminisztrációs teher (es. pályázat)	2
információhiány (érdekérvényesítés, pályázati lehetőségek)	2
munkaerő kiválasztása	2
erős versenytársak	2
kevés az együttműködő partner	2
nem fogadja el bank, ill. biztosító	2
nehézségek láttán megtorpanás	1
feladatok elosztása	1
ismeretlenség	1
kapcsolatok hiánya	1
még nem tudja	1

5.5. Az Ön véleménye szerint mi a szövetkezet 3 legfontosabb előnye más társasági formákhoz képest?

szociális érzékenység, segítségnyújtásra új perspektíva	9
pályázati forrásokhoz való hozzáférés	7
demokratikus döntéshozatal, egy tag – egy szavazat	6
közösségi összetartás, szoros együttműködés	5
közös érdekek mentén önszerveződés	5
szociális kedvezmények tagoknak, közösségi alap	5
tagok bevonása – érdekeltség	4
helyi igényekre reagál, közösségi kezdeményezésre tér	3
olcsó munkaerő, árelőny	2
szövetkezés, erőforrások összeadódnak	2
közös felelősség	2
önfoglalkoztatás, önsegítés	2
stabilitás	1
OFA szakmai tanácsadás	1
szövetkezetek közötti kapcsolatok	1
tagsághoz nem kell nagy tőke	1
nyitottság	1
nem bonyolult	1
közös haszon	1
vezetői felelősség	1
nem tudja	4

5.6. Az Ön véleménye szerint mi a szövetkezet 3 legfontosabb hátránya más társasági formákhoz képest?

kevéssé ismert társasági forma	12
túlzott demokrácia, irányítás, döntéshozatal lassú	8
„szociális" és „szövetkezet" szó negatív asszociációi	6
tapasztalatlan munkaerő, hatékonysági problémák	4
magas alapítási és bürokratikus költségek	4
kevés tőke	3
bonyolult jogi szabályozás (változni is fog?)	2
szociális és piaci kihívások egyszerre	2
közös felelősség „gazdátlanság" (aki dönt, nem mind felel)	2
pályázatoknál, költségvetési törvénynél nem nevesítik	2
passzív tagok	1
könyvelők tapasztalatlansága	1
hitet vesztett emberek	1
heterogenitás	1
első évben nem lehet tagi kölcsön – miért?	1
nincs hátrány	1
nem tudja	3

5.1. Jogi, szervezeti, szakmai, pénzügyi stb. nehézségek közül melyik akadályozta leginkább az indulásukat? Mennyiben?

pénzügyi	20
jogi	4
bürokrácia	2
nem volt nehézség	3
most indul, nem releváns	2