

# MÁSKÉNT VÁLLALKOZÓK? TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MA MAGYARORSZÁGON

## ENTREPRENEURS OF AN OTHER KIND? SOCIAL ENTERPRISES IN HUNGARY TODAY

Huszák Loretta

PhD, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar  
lhuszak@uni-corvinus.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a magyarországi társadalmi vállalkozásokra fókuszál. A hazai civil szektor jelenlegi hátterét tekintve azt vizsgálja, hogy a társadalmi vállalkozói létforma lehet-e a társadalmi ügyeket képviselő civil szervezetek számára a fenntartható önfelfinanszírozás részleges vagy teljes eszköze. A társadalmi vállalkozások esetében gyakori probléma, hogy bár lelkesek és elkötelezettek a felvállalt társadalmi kihívással kapcsolatban, számos más kompetenciájuk hiányzik ahhoz, hogy valóban eredményesen és hosszú távon fenntarthatóan tudjanak működni. A tanulmány a társadalmi vállalkozások fontosabb sajátosságait és üzleti modelljét mutatja be – a gyakorlati példák mellett – elsősorban az Európai Unió támogatásával megvalósult nemzetközi SEFORIS-kutatás eredményeivel összefüggésben.

### ABSTRACT

The study focuses on Hungarian social enterprises. The current reflection takes place against a backdrop of developments in the Hungarian civil sector that makes it insecure if operations of social enterprises aiming to solve critical social problems can be financed partially or in an optimal case even fully as social ventures. Simply put, social enterprises are enthusiastic organizations that exist to solve social or environmental challenges, but often lack of competences to achieve their goals in an effective and sustainable manner. The study demonstrates the major characteristics and business model of social enterprises – beside practical examples – primarily in connection with the results of international SEFORIS research carried out by the support of European Union.

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, társadalmi kihívások, SEFORIS-kutatás, üzleti modell

**Keywords:** social enterprises, social challenges, SEFORIS research, business model

## BEVEZETÉS

Magyarországon az elmúlt évtizedekben jelentősen megnövekedett a társadalmi vállalkozások száma. Ezek a szervezetek szerves részei az üzleti szektornak, és ugyanúgy haszontermelésre törekedve állítanak elő termékeket, és nyújtanak szolgáltatásokat, mint bármely más vállalkozás. Lényeges különbség azonban köztük és a hagyományos üzleti vállalkozások között, hogy a társadalmi vállalkozások a megtermelt nyereséget valamely társadalmi kihívás megoldására fordítják. A tanulmány a magyarországi társadalmi vállalkozások fontosabb jellemzőit tárja fel. A fő cél annak bemutatása – hazai és nemzetközi vizsgálatokra alapozva –, hogy milyen tevékenységi körökben és milyen üzleti modellek alapján működnek ma Magyarországon a társadalmi vállalkozások. Bár statisztikai szempontból viszonylag szűk szegmenst képeznek, ám felelősségvállalásuknak és példamutató tevékenységüknek köszönhetően sokkal jelentősebbek, ezért is érdemes jobban szemügyre venni őket. A fenntarthatóság számukra (is) kulcskérdés.

## A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS FOGALMA

Az angol elnevezésből (social entrepreneurship) eredeztetve a társadalmi vállalkozásokat magyarul szokás szociális vállalkozásoknak is nevezni. Mivel azonban a társadalmi vállalkozások tevékenysége semmiféleképpen nem szűkíthető le a szociális szektorra, ezért jelen tanulmányban a társadalmi vállalkozás elnevezést fogjuk használni. Az *Alternatív Gazdasági Lexikon* (URL1) meghatározása szerint egy társadalmi vállalkozás valamilyen társadalmi ügyet képvisel, azaz *társadalmi küldetése van*. A nyereségét a kedvezményezettjeire osztja, illetve a szervezet működtetésére fordítja, nem pedig a magántulajdonba forgatja vissza. Alapvetően tehát ugyanolyan bevételorientált vállalkozói forma, mint a tisztán üzleti alapú vállalkozások, azzal a nem elhanyagolható különbséggel, hogy társadalmi értéket kíván létrehozni. Az üzleti modelleket annak érdekében használja, hogy kreatív megoldásokat találjon társadalmi kihívások komplex és hosszú távú kezelésére (Krokos et al., 2017).

A definíciók nagy része nonprofitként határozza meg a társadalmi vállalkozásokat. A jog ellenben nem zárja ki a *forprofit* vállalkozásokat sem, és a nemzetközi tendencia egyértelműen afelé mutat, hogy terjedőben vannak a forprofit társadalmi vállalkozások is (Chhabra, 2015). Jellemző példák erre azok a vállalkozások, amelyek tartósan munkanélküli vagy hátrányos helyzetű személyeknek kívánnak segíteni, és ennek érdekében például éttermet működtetnek, amely nemcsak étellel látja el a hátrányos helyzetű embereket, de munkát is ad nekik, és ezáltal bevételhez is juttatja őket.

Különbséget kell még tenni a „valódi” társadalmi vállalkozások és az olyan, alapvetően az üzleti szektorban működő vállalkozások között, amelyeknek a küldetésük és/vagy fő üzleti céljaik között megtalálhatóak például a fenntarthatóság, a környezetvédelem, a foglalkoztatás bővítése vagy a szociális ellátások minőségének javítása. Ez a vállalati társadalmi felelősség, a CSR (Corporate Social Responsibility) területe (Győry, 2010).

### NÉHÁNY PÉLDA A HAZAI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBŐL

Magyarországon a rendszerváltozás után gyors ütemben szaporodtak a különféle vállalkozások, amelyek a gazdaság különböző szegmenseiben és a térben differenciáltan jelentek meg (Kiss, 1995). A legnagyobb hányaduk a terciér szektorban és a főváros térségében koncentrálódik. Alapításukhoz a külföldi tőke is nagymértékben hozzájárult, főleg az 1990-es években. A hivatalos statisztikai adatok szerint az összes magyar vállalkozásból (kb. 1,2 millió) napjainkban közel 129 ezer a nonprofit és egyéb, nem nyereségérdekelt vállalkozás. A számuk szinte duplájára nőtt az ezredforduló óta. Közéjük tartozik a társadalmi vállalkozások döntő hányada is.

Az alább felsorolt társadalmi vállalkozások az ország különböző részeiben tevékenykednek, habár a fővárosban a legnagyobb az előfordulásuk. Többnyire az elmúlt években jöttek létre, és egy-egy valós társadalmi probléma megoldására tettek sikeres kísérletet. Tartós működésük, fennmaradásuk nagyon sok tényező függvénye. Az is szembeűnő a példák alapján, hogy ezek az élet legkülönbözőbb területein bukkannak fel. Nagyon sokrétű a társadalmi vállalkozások tevékenységi köre, és eltérő üzleti modelljük szintén további elemzési szempont. A maga nemében mindegyik releváns szerepet tölt be a társadalomban. Fontossági sorrend nélkül a következő társadalmi vállalkozásokat emeljük ki, bemutatva, hogy milyen tényező, társadalmi kihívás motiválta a létrejöttüket, és mi jellemzi a működésüket.

#### *Otthon Segítünk Alapítvány (Magyarország tizenegy megyéjében)*

Társadalmi kihívás: A három év alatti gyermekeket nevelő családokban gyakran előfordul, hogy a két-három évnyi gyermeknevelési távollét alatt a szülő elszigeteltté válik, és hogy a távollét után nem egyszerű visszatálni a munka világába. Magyarországon a két év alatti gyerekeket nevelő nők foglalkoztatási rátája 20% alatti (KSH, 2017). A családbarát, részmunkaidős állások nem jellemzőek a magyarországi munkaerőpiacra, még ha számuk növekvő mértéket mutat is (Piac és Profit, 2017).

Társadalmi vállalkozás: Az Otthon Segítünk Alapítvány valójában segítő szolgálatok hálózata. Olyan családoknak kínálják fel segítségüket, akik legalább egy iskoláskor alatti gyermeket nevelnek. Mindemellett projektjeikkel közre kívánnak működni a rugalmas, családbarát foglalkoztatási modellek elterjedésében a munkáltatóknál (HAT Alapítvány et al., 2017). A célcsoport számára *pro bono* vagy piaci ár alatt biztosítanak munkajogi tájékoztatást, karrier-tanácsadást, vállalkozásindítási tanácsadást vagy kommunikációs tréninget (Otthon Segítünk Alapítvány, 2017).

#### *Hatpötyös Étterem (Székesfehérvár)*

Társadalmi kihívás: Magyarországon alacsony a fogyatékkal élők foglalkoztatási rátája, és még mindig jelentős a nem akadálymentes turisztikai, illetve vendéglátóipari egységek száma, melyek így nem kínálnak megfelelő hozzáférést a fogyatékkal élők számára (Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége, 2016a, 2016b).

Társadalmi vállalkozás: A 2012-ben alapított székesfehérvári étterem Magyarország második olyan étterme (a szekszárdi Kék Madár Alapítvány által működtetett Ízlelő Étterem után), ahol megváltozott munkaképességű és sérült emberek dolgoznak. Az étterem magas színvonalú szolgáltatásai révén hallássérült és mozgáskorlátozott kedvezményezettek számára teremt képzési és munkalehetőséget, miközben tápláló és ízletes étkezési alternatívát kínál a helyi közösségnek (Hatpötyös Étterem, 2017).

#### *Vigyázó Kéz Gyermekvédelmi Közhasznú Egyesület (Székesfehérvár)*

Társadalmi kihívás: A gyermekvédelem Magyarországon több mint százéves múltra visszatekintő, rendkívül összetett szakpolitikai ágazat (KSH, 2012). 2016-ban mintegy 24 ezer gyerek és fiatal részesült gyermekvédelmi szakellátásban: körülbelül kétharmaduk nevelőszülőknél, a többiek pedig nevelőotthonokban éltek (Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány, 2017). A családon kívül nevelkedő gyermekek helyzete sok szempontból nem előnyös. Az ENSZ Gyermekjogi Bizottsága által 2014-ben kiadott ajánlások kiemelik, hogy olyan komplex, családmegtartó (a gyerek családból való kiemelésének megelőzésére alkalmas) szakmai programokra lenne szükség, amelyeket Magyarországon 2016-ban csak civil szervezetek működtettek, elsősorban helyi szinten (Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány, 2017).

Társadalmi vállalkozás: Az egyesület nyolcszáz nem családban (hanem nevelőotthonban, lakásotthonban) élő gyermek, illetve fiatal életkörülményeinek javítása érdekében dolgozik. Bár az egyesület éves árbevétele alacsony, tevékenységi körük igen komplex. Kiterjed képességfejlesztő foglalkozásokra a célcsoport számára és testvértalálkozók, testvértáborok szervezésére a különböző helyen,

állami gondozásban élő testvérek számára. Fokozott figyelmet fordítanak még a különböző lakás- és gyermekotthonokban gondozóként, nevelőként dolgozókra is, akiknek rendszeresen továbbképző és rekreációs programokat szerveznek. A Nevelőszülők klubja pedig a tapasztalatok és információk cseréjének platformja (Vigyázó Kéz Gyermekvédelmi Egyesület, 2017).

#### *Ezeréves Gesztenyés Szociális Szövetkezet (Pécsbányatelep)*

Társadalmi kihívás: A 19. század második felében kezdődött a Mecsek oldalában a bányászok lakta városrész kiépítése, amely a rendszerváltozás óta folyamatosan szegregálódik. Ma már jórészt csak tartósan munkanélküli, hátrányos helyzetű családok lakják a pécsi szénmedence ezen részét.

Társadalmi vállalkozás: A szociális szövetkezet fő tevékenységi köre egyfelől munkalehetőség biztosítása munkanélküli vagy tanuló tagjainak, másfelől egyéb, munkafeltételek teremtését, a szociális helyzet javítását elősegítő szolgáltatások nyújtása a tagjainak. 2017. január 1-jétől csak azzal létesíthető tagi munkavégzésre irányuló jogviszony, aki legalább három hónapja nyilvántartott álláskereső, vagy aki legalább három hónapja közfoglalkoztatási jogviszonyban áll (2016. évi CXLV. jogszabály). A 2016-ban alapított, tehát még kezdeti szakaszú Ezeréves Gesztenyés Szociális Szövetkezet a helyi szelídgesztenye feldolgozásával és a mecseki szelídgesztenye-termelőkkel való hosszú távú együttműködéssel kíván enyhíteni a foglalkoztatási gondokon és a terület hátrányos helyzetén (Ezeréves Gesztenyés Szociális Szövetkezet, 2016).

#### *Szárazréti Közösségi Kert (Székesfehérvár)*

Társadalmi kihívás: Ma a szupermarketekben árusított termékek nagy része jelentős távolságból érkezik, ipari módon kerül előállításra, és rengeteg csomagolóelemet tartalmaz. A városban élők között növekszik a környezettudatos életmódra törekvők száma, akiknek fontos, hogy az elfogyasztott élelmiszerrel ne növeljék a negatív környezeti hatást, így téve a társadalom egészének egészségesebb jövőjéért. Egy jól működő, életképes társadalom fő ismérve, hogy önszerveződésre képes, melynek alapja az emberek között meglévő kapcsolatok szövevényes rendszere. Ha ezek a kapcsolatok ritkúlnak, akkor a társadalom atomizálódik, elszigetelt egyénekre eshet szét.

Társadalmi vállalkozás: A Szárazréti Közösségi Kertet működtető Székesfehérvári Kertbarát Egyesület alapvetően nonprofit formában működik. A céljaik közé sorolható egyrészt a kertbarát kultúra továbbfejlesztése és az azzal kapcsolatos ismeretek széles körű terjesztése; másrészt az egyesület civil szervezetként szemléletformáló programokat, gyakorlati műhelymunkákat, termelői találkozásokat is szervez, s ezzel próbál hozzájárulni a természet és környezet megóvásához, a védelem fontosságának hirdetéséhez (Székesfehérvári Kertbarát Egyesület,

2017). Több példa is létezik Magyarországon (pl. a Szatyor Bolt Budapesten), melyek azt mutatják, hogy hasonló közösségi kezdeményezések társadalmi vállalkozássá fejlődhetnek.

#### *Zöld Kör Egyesület (Hajdúböszörmény)*

Társadalmi kihívás: Az Egyesület 1991 őszén alakult Hajdúböszörményi Ifjúsági Természetvédő Kör néven. Akkoriban a környezeti nevelés és a természetvédelmi ismeretek hiánya komoly társadalmi problémát jelentett Hajdúböszörmény vonzáskörzetében (és Magyarország más részein is).

Társadalmi vállalkozás: A társadalmi vállalkozás tevékenységei közé tartozik a papírhulladék gyűjtése és értékesítése újrahasznosítási célból, mely tevékenység által a Zöld Kör a közvetlen küldetésbeli hasznon túl további pénzügyi forrásokat is teremt társadalmi céljainak megvalósítására. Az évek során fokozatosan kapcsolódtak be a környezet- és fogyasztóvédelembe, a területfejlesztésbe és az ökoturisztikába, valamint közösségi és társadalmi részvételt erősítő tevékenységekbe. Ökoiskola-koordinátori képzéseket szerveznek, részt vesznek óvodai októprogramokban és környezetvédelmi tanácsadásban is (Zöld kör, 2017).

#### MI JELLEMZI A HAZAI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKAT A SEFORIS-KUTATÁS TÜKRÉBEN?

A társadalmi vállalkozások tevékenységi köre és üzleti modellje igen széles spektrumú, de közös tulajdonságuk, hogy működésükkel valamilyen társadalmi problémára próbálnak megoldást nyújtani, és a megtermelt profitot oda forgatják vissza. A magyarországi civil szektor jelenlegi hátterét tekintve csak remélhető, hogy a társadalmi vállalkozói létforma a társadalmi ügyeket képviselő szervezetek legalább részleges, ideális esetben teljes önfinanszírozásának fenntartható eszköze lehet. A társadalmi vállalkozások esetében igen gyakori, hogy bár lelkesek és elkötelezettek a felvállalt társadalmi probléma megoldásában, illetve javításában, számos más kompetenciájuk hiányzik ahhoz, hogy valóban eredményesen és hosszú távon fenntarthatóan működhessenek.

2015-ben az Európai Unió támogatásával megvalósult nemzetközi SEFORIS-konzorcium kilenc országot, köztük Magyarországot is érintő vizsgálatban több mint ezer társadalmi vállalkozást elemzett (SEFORIS, 2016). Magyarországon 122 társadalmi vállalkozás képviselőivel készítették mélyinterjút, ami szerény hányada (20–25%) lehetett az összes társadalmi vállalkozásnak. Ahol lehetséges volt, ott a kapott eredményeket összehasonlították egy 2009-es, szintén az EU által támogatott nemzetközi kutatás eredményeivel, így adva lehetőséget a változások nyomon követésére (Európai Bizottság, 2011).

A vizsgált magyar társadalmi vállalkozások túlnyomó része (90%) több mint öt éve alakult. A zömük (79%) nonprofit kft.-ként tevékenykedett. Ez nem vélet-

len, mert a jogi személyiségű társas vállalkozások körében a kft. a legkedveltebb szervezeti forma ma is, ami számos előnyös adottságának tulajdonítható (Petheő, 2009). Népszerűségben ezt követte a szociális szövetkezeti forma (9%). Arra, hogy közhasznúak-e a vizsgált társadalmi vállalkozások, a SEFORIS-elemzés nem tért ki, bár az adatfelvétel idején már érvényben volt a jelenleg is hatályos rendelkezés (2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról... 9/F § (6)). A SEFORIS tapasztalata szerint a magyar társadalmi vállalkozások leginkább helyi vagy országos szintű változásokat szerettek volna elérni a célcsoportjaik támogatásán keresztül, nem pedig globális méretűeket.

A társadalmi vállalkozások egyik megkülönböztető jelzője, hogy társadalmi hatás elérésére törekednek. A SEFORIS-vizsgálat során kapott adatok alapján Magyarországon a társadalmi vállalkozások releváns társadalmi célokat fogalmazznak meg maguk számára küldetesként, viszont a gazdasági funkció mérsékeltebb fontosságot élvez. Ez arra utal, hogy ezek a szervezetek kevésbé a gazdasági, illetve pénzügyi sikerre fókuszálnak, sokkal inkább a társadalmi változás elérését helyezik előtérbe. Johanna Mair kutatásvezető professzor (Hertie School of Governance) ezzel összefüggésben azt mondta, hogy: „Megfigyeltük, hogy a társadalmi vállalkozások fenntartható, ún. hibrid szervezetek. Miközben a bevételek és a finanszírozási források létfontosságúak a túlélés szempontjából, továbbra is szigorúan védik társadalmi küldetésüket, függetlenül attól, hogy régi bútorokat hasznosítanak újra vagy a hulladék újrahasznosításával foglalkoznak-e” (NESSt Magyarország, 2017, 15).

A társadalmi vállalkozás egyedi, vegyes szervezeti formát képvisel, amely működésében egyesíti a társadalmi és az üzleti szempontokat. Az EU gazdasági tevékenységekre vonatkozó statisztikai osztályozó rendszere (NACE) alapján a magyar társadalmi vállalkozások 60%-ának fő tevékenysége vagy a „közösségi és társadalmi szolgáltatások” körébe esik, vagy pedig az „egészségügyi és szociális munka” szektorba. Ezeket követi az „oktatási” szektor (16%). Mindebből arra lehet következtetni, hogy Magyarországon még viszonylag kevés társadalmi vállalkozás nyújt üzleti szolgáltatásokat.

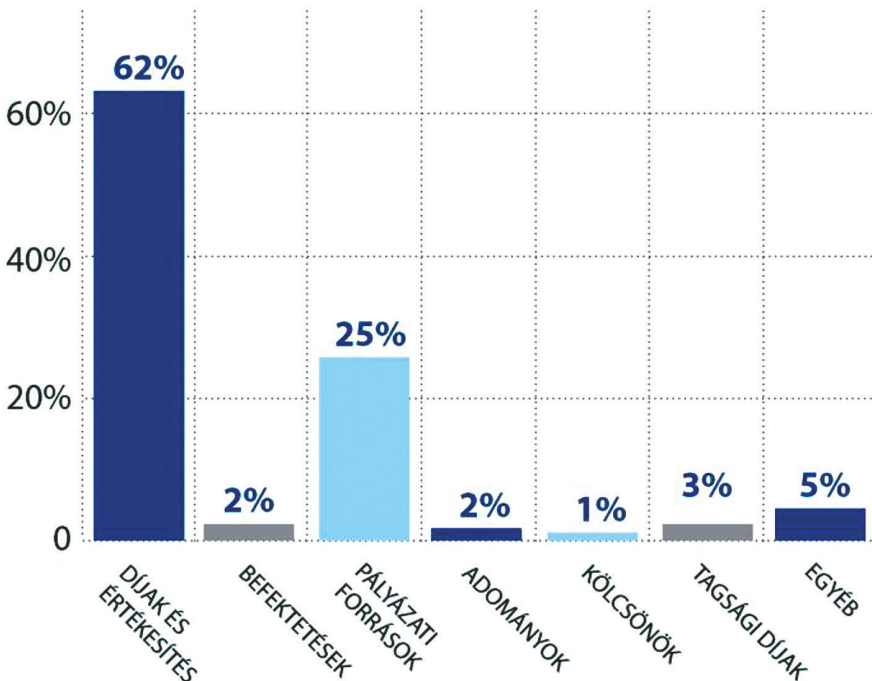
A szociális szektorok maguk is sokfélék. Ezeket segít kibontani a Nonprofit Szervezetek Nemzetközi Osztályozási Rendszere (ICNPO), ami alapján azt látjuk, hogy a szűkebben vett szociális szolgáltatások (27%) mellett egyre nagyobb a „fejlesztés és lakhatás” szektorú tevékenységek aránya is (24%).

Kulcsfontosságú, hogy működési modelljük alapján a szervezetek hogyan kívánják gazdasági bevételt generálni, hiszen csak ezek segítségével tudják elérni a megcélzott társadalmi hatást. A SEFORIS projekt eredményei azt mutatták, hogy vannak átfedések a modellekben, azaz egy-egy szervezet több modellt ötvözve próbál bevételhez jutni. Magyarországon túlsúlyban van a szolgáltatási modell (54%), amikor a szervezet közvetlenül adja el szolgáltatásait a célcsoportnak és/vagy az ügyfeleknek. A díjból származó bevételekből finanszírozzák a szociális szolgáltatásaikat. Hasonlóan erősen képviselt (49%) és csak részben eltérő

modell a szolgáltatástámogatási működési forma, ahol a szervezetek üzleti és társadalmi funkciói különválnak. A társadalmi vállalkozás termékeket vagy szolgáltatásokat árúsít külső piacokon, hogy az abból származó bevételből fedezzék a társadalmi szolgáltatásaik költségeit. Némileg meglepő, hogy a foglalkoztatási modell Magyarországon csak kevésbé elterjedt: mindössze a megkérdezett vállalkozások 16%-a nyújtott közvetlen munkahelyet és munkahelyi képzést a célcsoportjai számára, és generált bevételt az alkalmazásukon keresztül.

Rendkívül fontos a társadalmi vállalkozások bevételképző tevékenysége is. Mint ahogyan arra a SEFORÍS-kutatás is kitért, ezen a téren nagy változások következtek be az elmúlt öt évben. Ma a pályázati források már sokkal kisebb hányadot képeznek, és megnőtt az értékesítésből származó, vagyis a közvetlen piaci alapú bevételek mértéke. Mindezek azt igazolják, hogy a közelmúltban növekvő jelentőségre tett szert a gazdasági irányultság, és erősödött a vállalkozói beállítottság a magyarországi társadalmi vállalkozások körében (1. ábra).

## PÉNZÜGYI FORRÁSOK - MAGYARORSZÁG



1. ábra. Társadalmi vállalkozások pénzügyi bevételei, 2015

(forrás: SEFORÍS, 2017, 17.)



A megkérdezett vállalkozások több mint egynegyede számolt be legalább 150 millió forintos éves bevételről. Majdnem ugyanennyien kevesebb mint 25 millió forintos bevételből gazdálkodtak. Érdekes módon öt év alatt a 300 millió Ft-os bevétel fölötti éves összegből gazdálkodó társadalmi vállalkozások száma 3%-kal nőtt, ellenben a kevesebb mint 25 millió Ft bevételt termelő szervezetek aránya 12%-kal csökkent, még ha a SEFORIS-kutatás időtartama alatt (2013-tól 2014-ig) bevételnövekedést is tapasztaltak.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt évtizedekben egyre szélesedett a társadalmi vállalkozások köre Magyarországon. Jelentőségük nemcsak gyarapodó számuk miatt, hanem a felvállalt tevékenységek miatt is nő. Ezek a szervezetek *változtatók*. Rámutatnak a társadalmi kihívásokra és arra, hogy mi nem működik, valamint megoldásokat kínálnak a problémákra. Talán a legfontosabb jellemzőjük, hogy nemcsak felismerik a hiányosságokat, de megpróbálnak választ is adni rájuk, optimális esetben innovatív módon, társadalmi többletértéket generálva. A társadalmi vállalkozások olyan ügyekért dolgoznak, amelyeket adott időben sem a piac, sem az állam nem tud megoldani vagy nem „lát”.

A társadalmi vállalkozások központi vezérelve nem a nyereségtermelés, hanem valamilyen társadalmi feladat vagy igény megoldása. Éppen ezért teljesítményalapú bevételből kívánják fenntartani magukat (és nem, például, támogatásokból), mint ahogyan ezt a SEFORIS-vizsgálat ki is mutatta. Ez mindenképpen pozitív és üdvözlendő törekvés.

Gazdasági aspektusból a nagyon sok lábon állás, vagyis a túl széles profil általában nem tekinthető megfelelő stratégiának (Buzás et al., 2003.) A társadalmi vállalkozások oldaláról nézve a több lábon állás a bevételek diverzifikációjának, végső soron a szervezetek életképességének az egyik biztosítója. A változó piaci körülményekhez igazodva, kellő rugalmassággal a jövedelmezőbben művelhető szegmensek irányába célszerű elmozdulniuk. Az is jól látható, hogy Magyarországon a társadalmi vállalkozások egyre tudatosabbak pénzügyi, vezetési, szervezeti és minőségbiztosítási szempontból, ami pozitívan hat a fenntarthatóságukra is.

## IRODALOM

2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról. [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0600005.TV](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0600005.TV)
2016. évi CXLV. törvény az egyes foglalkoztatási tárgyú törvények módosításáról. [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600145.TV&timeshift=ffffff4&txrefere=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600145.TV&timeshift=ffffff4&txrefere=00000001.TXT)
- Buzás N. – Kállay L. – Lengyel I. (2003): *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. PHARE HU008-02-04 Kis- és középvállalkozások projekt. Szeged: JATEPress, <http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40152>

- Chhabra, E. (2015): *Social Enterprise vs. Non-Profits: Is There Really a Difference?* <https://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2015/01/31/social-enterprise-vs-non-profits-is-there-really-a-difference/#21039b0628e0>
- Európai Bizottság (2011): *Social Business Initiative*. [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_hu](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu)
- Ezeréves Gesztenyés Szociális Szövetkezet (2016): *Vízió*. <http://gesztenyes.com/V%C3%ADzi%C3%B3.html>
- Győry Zs. (2010): *CSR-on innen és túl*. PhD-értekezés. Budapest: Corvinus Egyetem, [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori\\_zsuzsanna.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori_zsuzsanna.pdf)
- HAT Alapítvány et al. (2017): *Vissza nem térítendő támogatás kis- és középvállalkozások fejlesztésére – pályázat*. <http://hatalapitvany.wixsite.com/ezhat1/blank>
- Hatpötyös Étterem (2017): *Rólunk*. <https://www.hatpottyos.hu/rolunk>
- Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány (2017): *Gyermekjogi jelentés 2016*. Budapest: Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány, [http://www.hintalovon.hu/Hintalovon\\_jelentes-2016.pdf](http://www.hintalovon.hu/Hintalovon_jelentes-2016.pdf)
- Kiss É. (1995): A fővárosi és a Pest megyei ipar. *Statistikai Szemle*, 73, 1, 59–74. [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archivum#year=1995&issue=01](http://www.ksh.hu/statszemle_archivum#year=1995&issue=01)
- KSH (2012): *Állami gondoskodástól a mai gyermekvédelemig*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/allamigondoskodas.pdf>
- KSH (2017): *Munkaerő-piaci folyamatok, 2017*. I. negyedév. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1703.pdf>
- Krokos A. – Koppányi R. – Lábás I. et al. (2017): Sikeres társadalmi vállalkozások nyomában. A Miprodukt Kft. hátterének, működésének és eredményének elemzése. In: Lipták Katalin (szerk.): *Társadalmi innováció és felelősségvállalás Észak-Magyarországon*. Miskolc: Miskolci Egyetem, 34–42. [http://real.mtak.hu/55728/1/Tarsadalmi\\_innovacio\\_fel\\_EszakM\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/55728/1/Tarsadalmi_innovacio_fel_EszakM_u.pdf)
- Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége (2016a): A Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége javaslata a turizmusról szóló törvénytervezethez. [http://www.meosz.hu/wp-content/uploads/2016/09/20160812\\_MEOSZ-javaslatok\\_turizmus\\_honlapra.pdf](http://www.meosz.hu/wp-content/uploads/2016/09/20160812_MEOSZ-javaslatok_turizmus_honlapra.pdf)
- Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége (2016b): Új turisztikai stratégia megalkotását javasolja a MEOSZ. *Humanitás*, 36, 8, augusztus 6–7. [http://www.meosz.hu/wp-content/uploads/2015/11/HUMANITAS-2016\\_08-WEB.compressed.pdf](http://www.meosz.hu/wp-content/uploads/2015/11/HUMANITAS-2016_08-WEB.compressed.pdf)
- NESST Magyarország (2017): *Mi ösztönzi a sikeres társadalmi vállalkozásokat? – SEFORIS kutatás eredményei*. 2017. június 3. <http://www.nesst.org/magyarorszag/seforis-kutatas-eredmenyei>
- Otthon Segítünk Alapítvány (2017): *Küldetésnyilatkozat*. <http://www.otthonsegitunk.hu/rolunk/k%C3%BCldet%C3%A9nyilatkozat/>
- Petheő Attila István (2009): *A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás*. PhD-értekezés. Budapest: Corvinus Egyetem
- Piac és Profit (2017): *A cég érdeke a magánéletbarát munkahely*. [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/a-ceg-erdeke-a-maganeletbarat-munkahely/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/a-ceg-erdeke-a-maganeletbarat-munkahely/)
- SEFORIS (2016): *The State of Social Entrepreneurship*. <http://www.seforis.eu/> (2017. 09. 29.)
- Székesfehérvári Kertbarát Egyesület (2017): *Alapszabály*. <http://kertbarik.hu/index.php/dokumentumok/alapszabaly>
- Vigyázó Kéz Gyermekvédelmi Egyesület (2017): *Rólunk*. <http://www.vigyazokez.hu/rolunk/>
- Zöld kör (2017): *A szervezet története*. <https://www.zoldkor.net/a-szervezet-tortenete-adatai.html>
- URL1: *Alternatív Gazdaság Lexikon*. [http://hu.alternativgazdasag.wikia.com/wiki/Alternat%C3%ADv\\_Gazdas%C3%A1g\\_lexikon](http://hu.alternativgazdasag.wikia.com/wiki/Alternat%C3%ADv_Gazdas%C3%A1g_lexikon)