

# A társadalmi vállalkozások Balanced Scorecard rendszerének kialakítása a szociális szövetkezetek példáján – külső szervezetek igényeinek való megfelelés

## The Implementation of Balanced Scorecard System in Social Enterprises Using the Social-Cooperatives – Compliance with the Needs of External Organisations

J. SZEMÁN<sup>1</sup>, Z. MUSINSZKI<sup>2</sup>, S. BOZSIK<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügy-Számvitel Intézet, pzszeaman@uni-miskolc.hu

<sup>2</sup>Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügy-Számvitel Intézet, stmusziz@uni-miskolc.hu

<sup>3</sup>Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügy-Számvitel Intézet, pzbozsi@uni-miskolc.hu

*Absztrakt. A szociális szövetkezetek gazdálkodási problémáinak feltárása érdekében kérdőíves kutatást végeztünk. A kutatásunk megállapította, hogy a rendelkezésre álló munkaerő minősége és a megfelelő célpiacon megtalálása jelenti a szociális szövetkezetek fő gondját. A kérdőíves felmérés alapján elkészítettük a szociális szövetkezetek Balanced Scorecard rendszerének (továbbiakban BSC) egy lehetséges modelljét. Modellünk a Bull által kidolgozott modell egy adaptációja (Bull, 2006). Jelen cikkünkben a BSC külső szervezetek igényeinek való megfelelés modulját dolgoztuk ki. Meghatároztuk a követelmények körét, a követelmények teljesítését nyomon kísérő mutatószámokat, továbbá javaslatot teszünk a mutatószámok mérésének gyakoriságára is.*

*Abstract. To discover the major economic problems of social cooperatives, we have made a survey. The analysis of this survey stated that the quality of available labour force and the finding of the proper target markets are the biggest concerns of social cooperatives. By this survey a Balanced Scorecard model (BSC) was implemented, which is an adaptation of Bull's model (Bull, 2006). Present paper demonstrates the BSC modul to satisfy the needs of external partners and authorities. These needs and the tracing indicators were determined, furthermore the frequency of the indicator measurement was also proposed.*

### Bevezetés

A szociális szövetkezetek a szociális kihívásokra adandó válaszok részeként születtek meg, elsősorban a dél-európai és mediterrán országokban a 70-es években. 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. (Németh, 2013)

A szociális szövetkezetek célja tagjaik egészségügyi, szociális, oktatási, kulturális és/vagy gazdasági helyzetének előmozdítása. Társadalmi céljuk, hogy munkaalkalmat teremtenek munkanélküli (sokszor tartósan munkanélküli) és alacsony képzettségű személyeknek a hátrányos helyzetű térségekben. Működésük és irányításuk demokratikus. Az alapszabály elfogadásával bárki taggá válhat és szabadon kiléphet, a döntéshozatal az egy ember egy szavazat elvén történik. Céljaikat ún. közösségi alapból finanszírozzák, így támogatva tagjaikat és azok családtagjait. A tagok be- illetve kilépésével az alap összege változik (változó tőke elve). A hazai szabályozás és szakmapolitika gyakran hangsúlyozza a szociális szövetkezetek szerepét a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásában. A hátrányos helyzetű besorolásnak számos kritériuma van a magyar szabályozásban, fontos, hogy ezek a feltételek vagylagos jellegűek. (Soltész, 2012)

A szociális szövetkezet működése hozzájárul a helyi fejlődéshez, az összetartó közösségi, és társadalmi működéshez, a társadalmi és gazdasági stabilizációhoz, a sokszínű foglalkoztatás megvalósításához, védelmet ad a kirekesztéssel szemben, és egy formája a szegénység elleni küzdelemnek. A szociális gazdaság egyik működési formája a szövetkezeti munkamód, amelyet 1995-ben Manchesterben így határoztak meg: „A szövetkezetek olyan személyek autonóm társulásai, akik önkéntesen egyesültek abból a célból, hogy közös gazdasági, társadalmi és kulturális céljaikat közös tulajdonuk és demokratikusan irányított vállalkozásuk útján megvalósítsák”. (A szövetkezés nemzetközi ..., 1995)

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 függenek, hanem egy speciális piactól, a támogatások piacától, valamint a nem fizetőképes vevők piacától. Tehát a piac egészen más, de a működés elveinek, a humán erőforrás-gazdálkodásnak, az üzleti tervezésnek, a szakmai felkészültségnek ugyanolyannak kell lenni, mint egy forprofit cégnél (Soltész, 2012).

A tevékenységtől függően a következő típusokba lehet besorolni a szociális szövetkezeteket: (Módszertani kézikönyv II, 2014)

### **1. Hátrányos helyzetűek foglalkoztatási integrációját biztosító szociális szövetkezet**

Kimondottan hátrányos helyzetű munkaerő piaci csoporthoz tartozó személyek foglalkoztatására létrejött szociális szövetkezet, ahol a tagság javasolt összetétele 70% jó helyzetben lévő és 30% integrálandó tag.

### **2. Helyi közösségi szükségleteket kielégítő szociális szövetkezet**

A piacgazdaság egyéni, globalizált érdekeket képviselő szemléletével szemben, a helyi közösségi érdekeket képviselő, a helyi szükségletekre választ adó szociális szövetkezet. Tagság összetétele a helyi viszonyoknak, tevékenységeknek megfelelő, ebben a szövetkezeti típusban lehet tag az önkormányzat és a karitatív szervezet. Ez a szociális szövetkezet típus tudja megszervezni és működtetni a helyi közszolgáltatásokat.

### 3. Közösségi vállalkozásként működő szociális szövetkezet

A szövetkezeti elveket fontosnak tartó közösség által létrehozott közösségi vállalkozás, amely alternatív gazdasági együttműködésre, alternatív közösségi értékrend szerinti életforma kialakítására épül és a fenntartható fejlődés szempontjait helyezi középpontba.

### 4. Foglalkoztatási szövetkezet

A szociális szövetkezetek speciális fajtája a foglalkoztatási szövetkezet. (A KSH adatgyűjtése a foglalkoztatási szövetkezetet nem sorolja a szociális szövetkezetek közé, ám a szakirodalom jelentős részében szerepeltetik.) Célja, hogy hátrányos helyzetű tagjai számára munkalehetőséget teremtsen. A módszere azonban sajátos a többi szociális szövetkezethez képest, ugyanis munkaerő kölcsönzés és munkaközvetítói tevékenység keretein belül segíti tagjait. Létszáma is jelentősen eltér a többi szociális szövetkezeti formától (ahol hét tag szükséges), mert tagjainak a száma el kell, hogy érje az ötszázegy főt (amiből egy tag országos nemzetiségi önkormányzat).

## 1. A szociális szövetkezetek teljesítménymenedzsmentje

A Balanced Scorecard rugalmassága és könnyű adaptálhatósága miatt ez a módszer látszik a legalkalmazhatóbb teljesítmény-menedzsment eszköznek a szociális szövetkezetek körében. Szociális szövetkezetekre kidolgozott modellt még nem találtunk, a társadalmi vállalkozásokra vonatkozó BSC irodalom is meglehetősen szegényes. De ezeket a modelleket választottuk kiindulópontnak saját rendszerünk megalkotásához.

Manville belső és külső BSC rendszert is kidolgozott a társadalmi vállalkozásokra tekintve a tevékenység erőteljes szabályozottságára. Célcsoportja a non-profit kis- és középvállalkozások voltak. Kihangsúlyozta a közhivatalok adatszolgáltatási igényének teljesítését, mivel ezen vállalkozások rá vannak szorulva a közpénzekre. (Manville, 2007)

Papalexandris és társai egy másik megközelítést dolgoztak ki a BSC rendszerek non-profit vállalkozásokra történő implementálására. Az ő BSC-jük speciális szempontjai a kockázatkezelés, a minőségbiztosítás, az információtechnológia voltak. (Papalexandris, et.al, 2005)

Meadows és társai a BSC rendszerük kidolgozása során négy kockázatos vagy problematikus területet határoztak meg (Meadows, 2010). Ezek a következők:

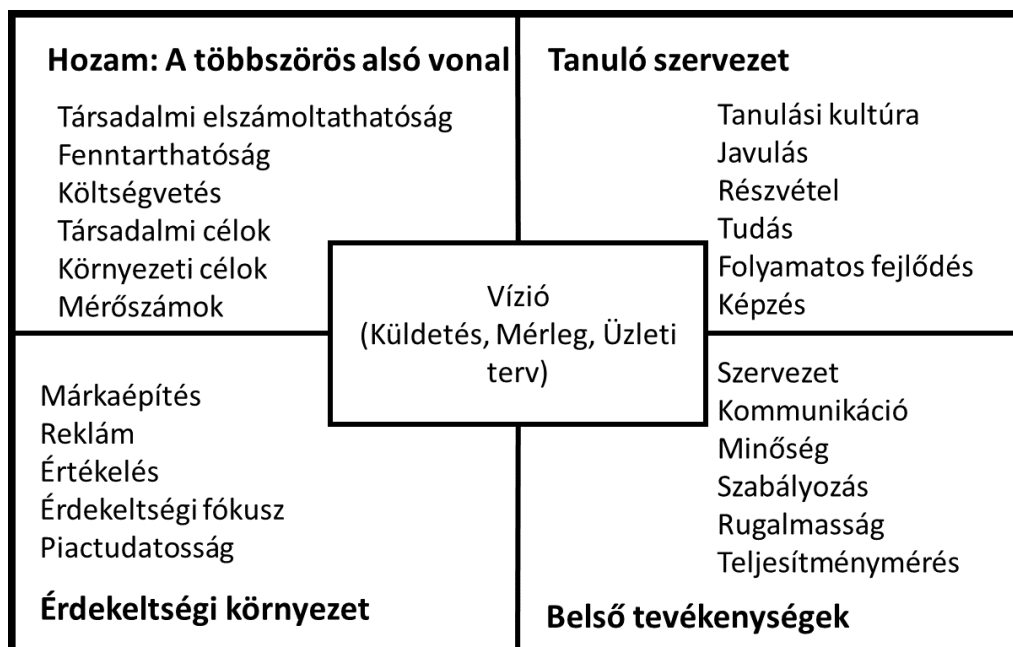
- gyenge szervezeti teljesítmény, nem megfelelő termékfejlesztés a tapasztalat, a piaci intelligencia hiánya miatt,
- a pénzügyi ellenőrzés hiánya, a közpénzektől való függőség, a jövedelmezőség alacsony szintje és az elosztási csatornák korlátozottsága miatt,
- megfelelő humán erőforrás kezelés hiánya, a rendelkezésre álló munkaerő gyenge minősége miatt,
- az ügynök és potyautas probléma nem megfelelő kezelése, a teljesítményben való érdektelenség és a megfelelő munkahelyi ellenőrzés hiánya miatt.

Meadows BSC rendszerének elemei ezekre a kockázati tényezőkre reflektálnak. Az üzleti modell (Business Model) nézőpont a gyenge szolgáltatás és termékfejlesztést vizsgálja, a pénzügyi hozam (Financial Return) nézőpont a pénzügyi ellenőrzés és függőség mértékét méri, a szervezeti fejlődés (Organisational Development) az ügynök és potyautas probléma ellenőrzésére koncentrálnak, míg a társadalmi hozam (Social Return) szegmens a humán erőforrás fejlődését és minőségét méri.

Sommers három alapvető módosítást tett a klasszikus BSC rendszerben, kifejlesztve a Társadalmi Vállalkozások Kiegyensúlyozott Mutatószám Rendszert (Social Enterprises Balanced Scorecard – továbbiakban SEBC). A pénzügyi nézőpontot társadalmi célokkal cserélte fel, amibe a klasszikus pénzügyi mutatókon kívül környezeti, társadalmi fenntarthatósági mutatókat is tett. A vevő nézőpontot kibővítette a vállalkozásban érdekeltek (stakeholder) számára fontos mutatókkal, és kétfelé bontotta, elkülönítve azokat, akik fizetnek a szolgáltatásért (adományozók, finanszírozók, vevők), azoktól, akik fogyasztják ezeket (alkalmazottak, haszonélvezők és a szélesebb közösség). A belső folyamatok és tanulás szempontját viszont összevonta. (Sommers, 2005)

Bull tanulmánya 30 társadalmi vállalkozás elemzéséből gyűjtött tapasztalatai alapján dolgozta ki BSC rendszerét. (Bull 2006) Azt állította, hogy a társadalmi vállalkozások erőssége a tanulási nézőpontban rejlik (azaz a tanulás és fejlődés, a részvétel a vállalkozás működtetésében, a döntéshozatalban). Egyéb erős terület lehet a stratégia és vízió alkotási képesség. Bull a gyengeségek közé sorolta a vezetői információs rendszer alacsony szintjét, a könyveléstől a minőségellenőrzésig. Ennek oka a pénzügyi kultúra és szakképzettségek hiánya, valamint a járadékvadászat.

Bull szintén kidolgozott egy BSC modellt a társadalmi vállalkozások számára, aminek négy nézőpontját az alábbi ábra mutatja.



1. ábra: Bull BSC modelljének nézőpontjai (Bull, 2006)

A hozam esetében a többszörös alsó vonal arra utal, hogy a profitorientált vállalkozásoktól eltérően nem csak az adózott eredmény a fontos (az szerepel az eredménykimutatás legelső során), hanem a társadalmi cél teljesítése ennél fontosabb. Ezért a bal felső szegmensben vegyesen szerepelnek pénzügyi és társadalmi célok.

Bull modelljében fontos a társadalmi vállalkozások tagjainak önképzése. Ez nem pusztán egy üzleti vállalkozás, hanem hasonló gondolkodású és azonos célokért áldozatot hozni kívánó egyének értékközössége is. Ezért fontos az önképzés, a csapatban gondolkodás, hiszen hosszú távon ez garantálja a vállalkozás sikerét.

Az érdekeltségi környezet klasszikus marketing nézőpontot jelent, hasonlóan a belső tevékenységek nézőpont sem különbözik jelentősen az üzleti vállalkozásokétól.

## 2. A gazdálkodási problémák jelentősége a szociális szövetkezeteknél egy kérdőíves felmérés alapján

Ezen cikk szerzői munkatársai a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának (továbbiakban GTK) és a szociális szövetkezetek felügyelő szervének az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (továbbiakban OFA) közös továbbképzési programjának, a szociális szövetkezeti menedzser képzésnek.

Ebben a képzésben számos társadalmi vállalkozás vezető munkatársát volt alkalmunk megismerni. Számukra készítettünk egy kérdőívet, amelyben a szociális szövetkezetek gazdálkodási problémájukról kérdeztük meg őket. A kérdőívet a cikk megírásáig 73 személy töltötte ki. A válaszolók megoszlása a következő volt.

### 2.1. A kérdőív reprezentativitása

Nem szerint		Végzettség szerint		Pozíció a szövetkezetnél	
férfi	28	8 általános	3	alkalmazott	30
nő	45	érettségi	39	tag	22
		főiskola	18	tisztségviselő	3
		egyetem	11	elnök	15
		doktorátus	1	külső szakértő	2
		nincs válasz	2	alkalmazott és tag	1
<b>Összesen</b>	<b>73</b>	<b>Összesen</b>	<b>73</b>	<b>Összesen</b>	<b>73</b>

1/a. táblázat: A kérdőíves felmérés válaszolójának csoportosítása nem, végzettség, és a szövetkezetben betöltött pozíció szerint

A megkérdezettek között túlreprezentáltak voltak a valamilyen tisztséget betöltők, valamint a válaszolók iskolai végzettsége is magasabb volt, mint a szociális szövetkezetekben foglalkoztatottak átlagos iskolai végzettsége. Ez nem meglepő, mivel a tanfolyamra nagyobb eséllyel jelentkeztek a magasabb iskolai végzettséggel és a tisztséggel rendelkezők.

A megkérdezettek által képviselt szövetkezetek megoszlása a következő volt.

Tevékenységi ágak szerint		Telephely régiója		Településnagyság	
mezőgazdaság	20	Nyugat-Dunántúl	5	1 000 alatt	15
élelmiszeripar	19	Közép-Dunántúl	2	1 – 4 ezer	15
építőipar	16	Dél-Dunántúl	14	4-10 ezer	25
feldolgozóipar	18	Észak-Magyarország	11	10-40 ezer	12
kereskedelem	25	Észak-Alföld	12	40-100 ezer	1
idegenforgalom	19	Dél-Alföld	28	100 ezer felett	5
egyéb szolgáltatás	8	Közép-Magyarország	1	Budapest	0
<b>Összesen<sup>1</sup></b>	<b>125</b>	<b>Összesen</b>	<b>73</b>	<b>Összesen</b>	<b>73</b>

1/b. táblázat: A kérdőíves felmérésben szereplő szociális szervezetek csoportosítása

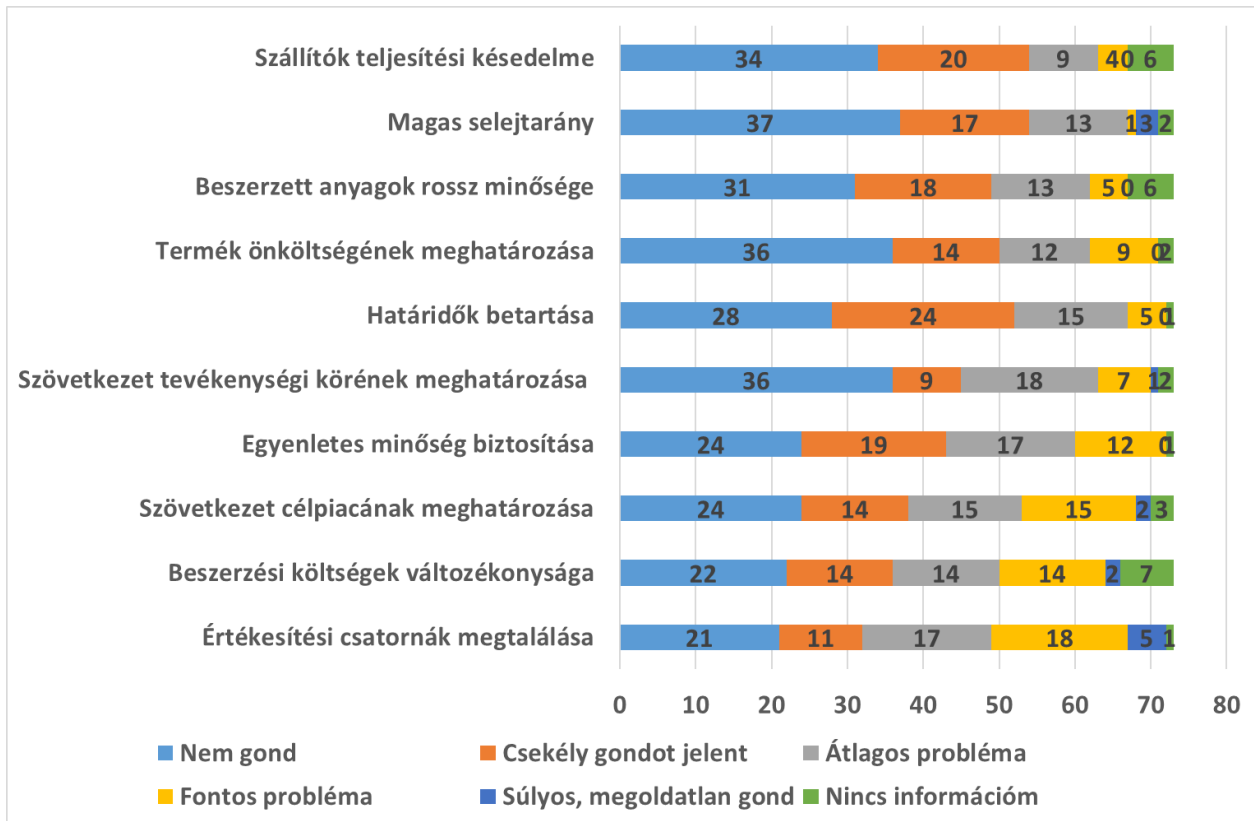
A megkérdezett szociális szervezetek tevékenységében túlreprezentált a nemzetgazdasági általános helyzethez képest a mezőgazdasági, a kereskedelmi és az ipari tevékenység és alulreprezentáltak a szolgáltatások. Ha megnézzük a székhely településnagyságát, akkor rögtön érhető is, hogy ez miért van így. A szociális szervezetek kis lélekszámú településeken működnek, ahol az emberek általában a mezőgazdaságból, vagy valamilyen ipari tevékenységből élnek. A szolgáltatásoknak kisebb a piaca, és a szolgáltatásokhoz általában magasabb iskolai végzettség is szükséges, míg a szociális szervezetek által foglalkoztatott munkaerő többsége alacsony végzettségű.

A telephely elhelyezkedését illetően túlreprezentáltak az alacsony egy főre jutó GDP-vel rendelkező régiók (Dél-Alföld, Dél-Dunántúl). Észak-Magyarországról és Észak-Alföldről a publikáció elkészítéséig nem volt jelentős a tanfolyami beiskolázás. A nyugat-dunántúli, közép-dunántúli és különösen a közép-magyarországi régió alulreprezentált helyzetét indokolja az, hogy itt a legalacsonyabb a munkanélküliségi ráta, így a szociális szervezetek foglalkoztatási tevékenységére kisebb az igény.

## 2.2. A szociális szervezetek gazdálkodási problémáinak fontossága

A kérdőívben rákérdeztünk az egyes gazdálkodási problémák fontosságára. Az első kérdés úgy hangzott, hogy "értékelje, hogy a szociális szervezetének életében mennyire jelent gondot az alábbi gazdálkodási probléma". A válaszokat a 3. ábra mutatja fontosság szerint növekvő sorrendben. A fontosságot a finanszírozási forrásokhoz hasonlóan állapítottuk meg. A nem gond válasz 0 pontot kapott, a csekély gond 1-t, az átlagos probléma 2-t, a fontos probléma 3-t, a súlyos, megoldatlan gond 4-t. A 'Nincs információ' válaszokat nem vettük figyelembe az átlag kiszámításánál.

<sup>1</sup> A felmérésben több tevékenység is választható volt.



2. ábra: A gazdálkodási problémák jelentősége a szociális szövetkezet gazdálkodásában

A gazdálkodási problémákat a kérdezők többsége meglepően kicsinek értékelte. A legsúlyosabb probléma átlagos pontszáma is csak 1,68 volt, azaz átlagban csekély és az átlagos probléma között található. Az ábrából látható, hogy a válaszolók leggyakrabban válasza minden kérdés esetén a 'Nem gond' volt. Az 'Értékesítési csatornák megtalálása' 21 válaszoló szerint nem jelent gondot, 8 esetben csekély gond volt a válasz, 17 illetve 18 válaszoló találta ezt átlagos vagy fontos problémának, 5 válaszoló értékelte ezt súlyos gondnak. A fenti kérdésre egy személy válaszolta, hogy nincs róla információja.

A beszerzési költségek változékonysága esetében volt a legtöbb 'Nincs információ' válasz. Akik viszont nyilatkoztak, átlagban 1,44 pontot adtak rá, fontos vagy súlyos problémának csak 14-en látták.

A szövetkezet célpiacának meghatározása két esetben volt súlyos, megoldatlan gond és 15 esetben fontos probléma.

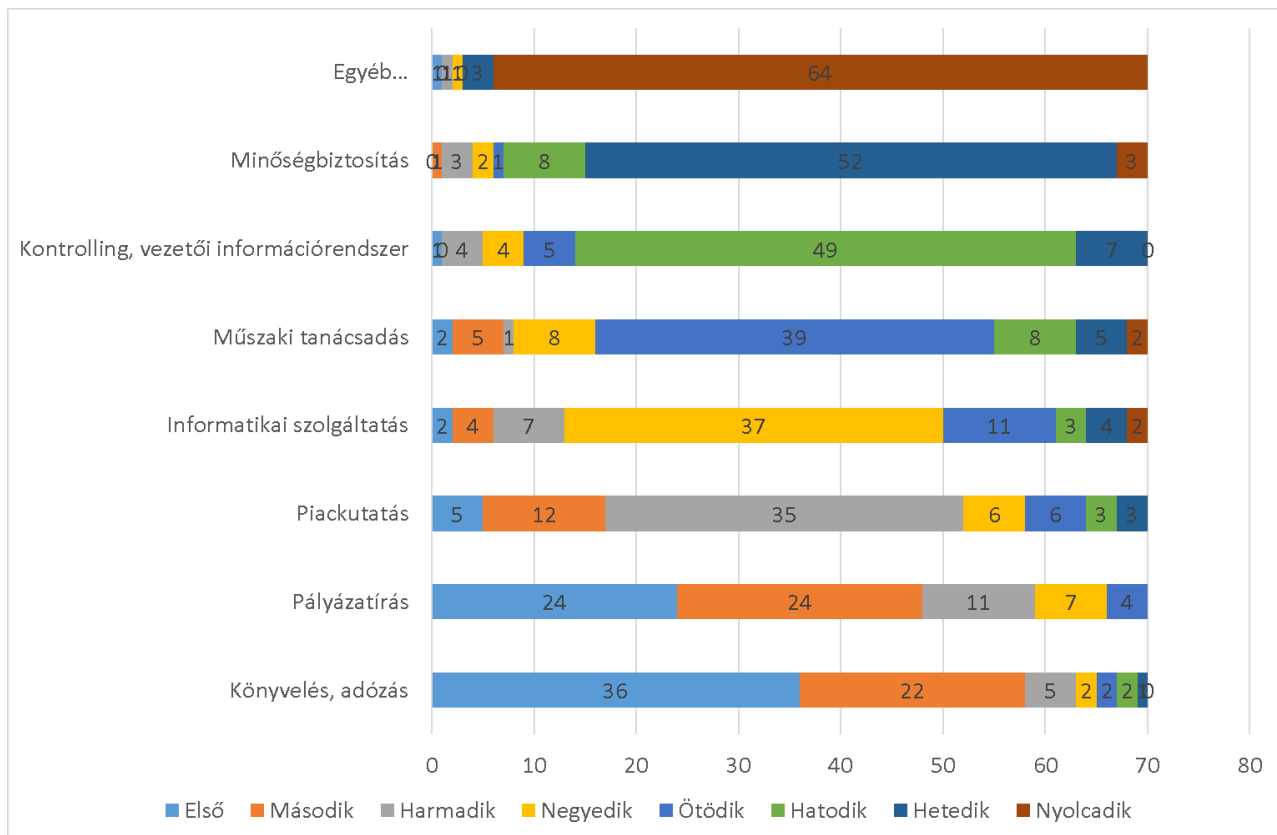
Az előbb említett három gazdálkodási probléma kapott csak több súlyos, megoldatlan gond válaszokat. A szövetkezet tevékenységi körének meghatározása volt egy válaszoló esetében súlyos gond. A többi lehetséges problémaforrás esetében is fokozatosan csökkent a fontos probléma válasz aránya.

**A szociális szövetkezetek gazdálkodásában a válaszadók a vevőkkel/szállítókkal, és a belső folyamatokkal kapcsolatban felmerülő problémákat nem ítélték jelentősnek. Relatív legnagyobb gondot termékek/szolgáltatások piacképessége jelenti. Erre utal a listán belül az értékesítési csatornák, a célpiac meghatározás és az egyenletes minőség előkelő helyezése.**

A fenti állítást közvetetten megerősíti az alábbi kérdésre adott válasz is. A szociális szövetkezeteknek ugyanis lehetőségük van külső szakértő igénybevételére bizonyos területeken. Az alábbi kérdést tettük

fel a felmérésben: “Ha bevontak külső szakértőket a szövetkezetek gazdálkodásában, rangsorolja, hogy milyen területeken került erre sor?”

A válaszokat fontosság szerint növekvő sorrendbe rendeztük. Az alábbi válaszokat kaptuk:



3. ábra: Külső szakértők szerepe a szociális szövetkezet gazdálkodásában

Látható, hogy két területen van igény elsősorban külső szakértőkre, az említés sorrendjében a könyvelés, adózás területén, valamint a pályázatírás területén. Az előző kérdésben szereplő legfontosabb piacképességi problémát orvosló piackutatást csak a harmadik helyen említették. A többi területen a szakértés jelentősége minimális.

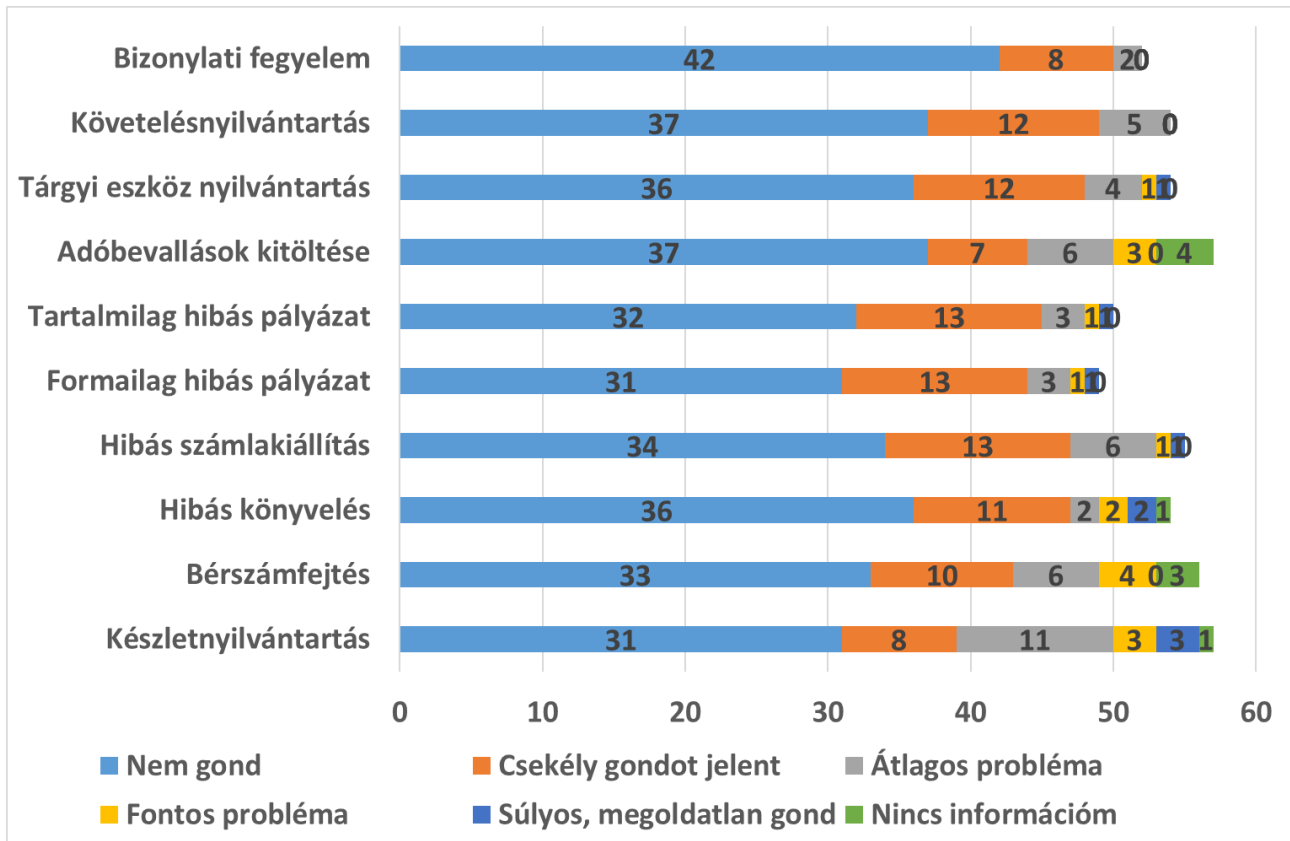
A könyvelés és az alapvető finanszírozási forrásokhoz való hozzájutást segítő pályázatírás alapvetően adminisztratív feladat. A piackutatáson kívül az összes magánvállalatnál fontos tevékenység szerepe (informatika, műszaki tanácsadás, minőségbiztosítás) marginális.

A szociális szövetkezeteknél elsősorban adminisztratív feladatokra igényelnek külső szakértőket. Elsősorban a könyvelés és adózási területen, másodsorban a pályázatírás területén. A piacképesség erősítését jelentő szakértés kisebb jelentőségű.

Mivel a külső szakértők szerepe elsősorban az adminisztratív feladatokra korlátozódik, az adminisztrációs problémák fontosságára is rákérdeztünk. A pontos kérdés így hangzott:

„A következő kérdésre csak akkor válaszoljon, ha rálát a szociális szövetkezet adminisztrációs problémáira! Mennyire érzi gondnak az alábbi problémákat? “A válaszokat fontosság szerint növekvő sorrendben közöljük.





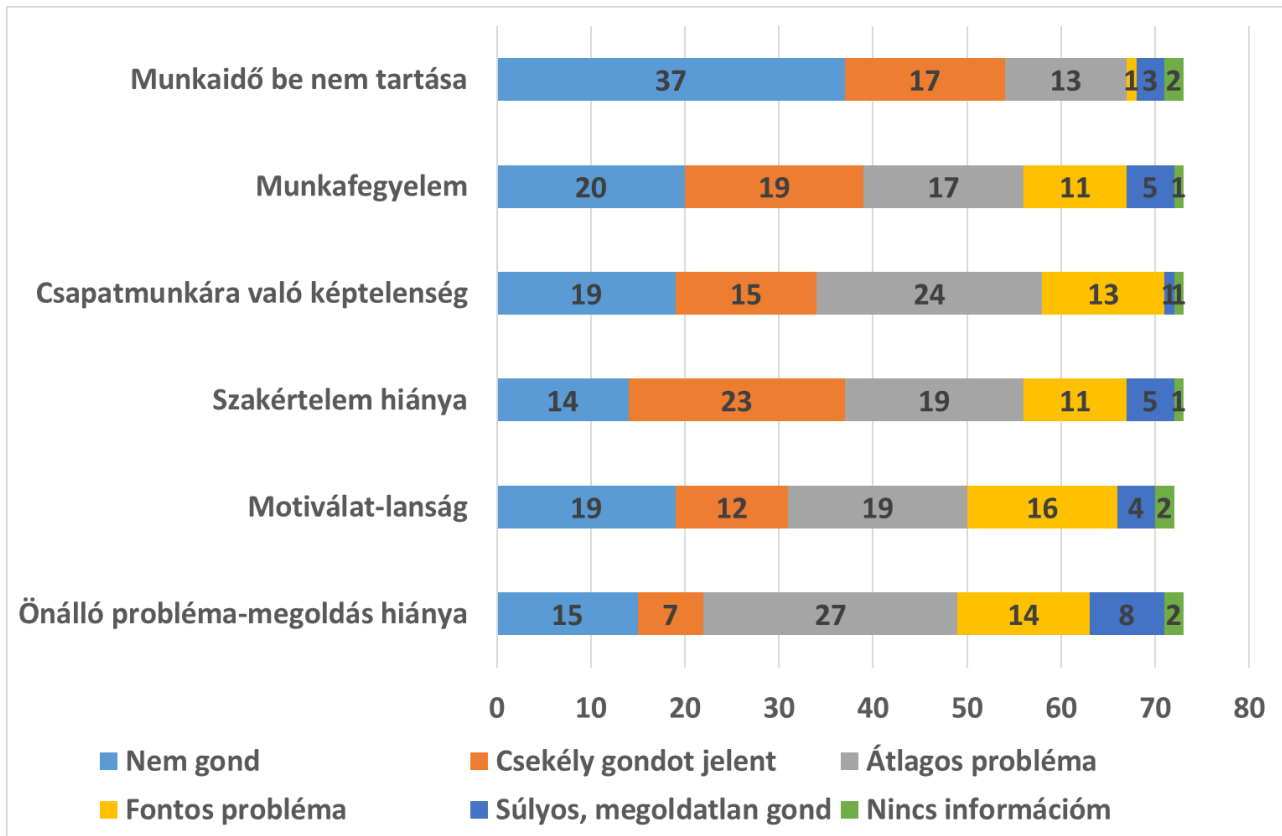
4. ábra: Külső szervezetek igényeinek való megfelelés szempontja

Az egyes sorok különböző nagyságát az indokolja, hogy nem minden válaszoló értékelt az összes adminisztratív problémát. Általánosságban az adminisztrációs kérdéseket nem érezték a válaszadók fontosnak. A készletnyilvántartás (ami a legmagasabb átlagot kapta) a válaszadók fele szerint nem gond. Súlyos gondnak hárman tartották.

Hol tapasztalnak a válaszadók komolyabb problémákat, ha a gazdálkodás és az adminisztrációs kérdéseket nem ítélik fontosnak. Jellemzően a munkatársakkal, alkalmazottakkal kapcsolatban fogalmaztak meg kritikát, amire a kérdőív egy külön kérdése vonatkozott.

A kérdés így hangzott: „Hogyan értékelné az ön által ismert szociális szövetkezetben a munkatársak esetében mennyire jelent gondot az alábbi?”

A válaszok fontosság szempontjából növekvő sorrendbe rendezve az alábbiak voltak:



5. ábra: Munkaerővel kapcsolatos problémák fontossága a szociális szövetkezetekben

Az 'Önálló probléma-megoldás hiánya' átlagos pontszáma 1,96 lett, ami azt jelenti, hogy a probléma súlyossága átlagos. 6 esetben súlyos, 12 esetben fontos probléma. A második helyen a motiválatlanság szerepelt, ami nem csoda. A szociális szövetkezetek a minimálbért kötelesek fizetni az alkalmazottaiknak – ennek kifizetése az állami támogatás megszerzésének feltétele volt, de ennél többet csak akkor tudnak fizetni, ha magas hozzáadott értéket előállítva, hatékonyan gazdálkodnak. Mivel a munkabért megkapják, ha a megszabott munkaidőben a szövetkezetnél tartózkodnak, a munkavégzés intenzitását folyamatosan ellenőrizni szükséges. Önálló kezdeményezést a munkaintenzitás fenntartására nem lehet az alkalmazottaktól elvárni.

A szakértelem hiányát és a csapatmunkára való képtelenséget a válaszadók fele értékelte átlagos vagy fontos problémának.

### 3. A szociális szövetkezetekre adaptált BSC modell

Sokoldalúsága és rugalmassága miatt a klasszikus Bull-modellt választottuk ki arra, hogy megalkossuk saját szociális szövetkezetekre adaptált BSC modellünket. A pénzügyi stabilitás fontos része minden vállalkozásnak, és ezért ezt a szegmenst csak kissé módosítottuk. A környezeti célokat azonban helyettesítettük a fizetőképességgel.

A szociális szövetkezetek fő célja, hogy segítsenek a tagjaiknak abban, hogy piacképes munkahelyi kompetenciák sajátíthassanak el. A tanulási nézőpontot ezért stratégiai fontosságúnak tartjuk. Erről győződött meg minket a kérdőív eredménye is, hiszen a válaszolók a rendelkezésre álló emberi erőforrás

minőségében látták a legnagyobb gazdálkodási problémát. A belső működés szempontját változatlanul hagytuk, mivel a működési hatékonyság minden szervezet szempontjából létfontosságú.

A résztvevők nézőpontját viszont alaposan átalakítottuk és átneveztük. A nézőpontot átneveztük az alapító illetve szabályozó (finanszírozó közintézmények) igényeire. A legtöbb szociális szövetkezet közfinanszírozástól függ, így a vállalkozásoknak teljesíteniük kell a finanszírozó hatóság elvárásait mind a foglalkoztatotti létszám, mind a gazdálkodás minimálisan elvárt működési indikátorai tekintetében. Hasonlóan fontos a bizonylati fegyelem és az adatszolgáltatási igények kielégítése is.

Az általunk módosított Bull-modell a következő lett (vastagon szedve a módosításokat):



6. ábra: Módosított Bull-modell

#### 4. Külső szervezetek igényei

A szociális szövetkezetek a szövetkezetekről szóló 2006/X törvény alapján jöhetnek létre. A szociális szövetkezetek alapításának speciális szabályait pedig a 141/2006-os kormányrendelet határozza meg. A vonatkozó rendelet alapján létrejövő szociális szövetkezetek számára 2016-ban támogatási pályázatot írtak ki Uniós forrásból (társadalmi vállalkozások támogatása), aminek neve "Fókuszban az önkormányzati tagsággal rendelkező szociális szövetkezetek támogatási program" (továbbiakban Pályázat) volt. (Fókuszban..., 2016)

Az általunk elemzett szociális szövetkezetek jó része ennek a pályázati lehetőségnek a kihasználására jöttek létre. A szövetkezeteknek az alábbi jogi kötelezettségnek kell eleget tenniük (zárójelben jelzem a jogforrást)

- Legalább 7 taggal kell rendelkezniük (Szövetkezeti Törvény)
- Az egyik tagjuk a település önkormányzata (141/2006-os rendelet)
- A 6 egyéb tagból legalább kettő korábban közfoglalkoztatott volt (Pályázat)
- A szociális szövetkezet tagjai munkanélküli, tanuló vagy hallgatók számára biztosítanak munkalehetősége (141/2006-os rendelet)
- Legalább 5 fő számára biztosítanak új és tartós foglalkoztatást munkaviszony keretében, akik korábban tartósan munkanélküliek, közfoglalkoztatottak voltak. A pályázathoz mellékelni kellett a következő 6 év üzleti tervét, valamint a pályázat eszközigényét és az első teljes év részletes eredménykimutatását. (Pályázat)
- 3 évre foglalkoztatott személyenként maximum 7,5 mFt/év, aminek terhére az első évben a bruttó munkabér és szociális hozzájárulási adó 100%-a, a második évben a 90%-a, a harmadik évben pedig a 80%-a számolható el. Ezen kívül egy fő számára projektmenedzsment címén elszámolható a havi minimálbér kétszerese és a szociális hozzájárulási adóvonzata, plusz az útiköltség. (Pályázat)
- A támogatás igénybevételének feltétele, hogy negyedévente a pályázati összeg esedékes részletének lehívásakor a szövetkezet pénzügyi beszámolót nyújtson be, valamint igazolja köztartozásmentességét. (Pályázat)
- A szociális szövetkezet legalább két tagjának el kell végeznie a program futamideje alatt a tanúsítványt adó szociális menedzser tanfolyamot, valamint évente legalább 6 tagjának 2 napos közösségépítő tréningen kell részt vennie. Ezen kívül fél évente egy szakértői tanácsadást is igénybe vesz (munkajog, pénzügy, fenntarthatóság és marketing területen), valamint évente egyszer szervezetfejlesztési, vagy racionalizálási, vagy humánerőforrás-menedzsment tanácsadást is. Ezeket a külső szakértőket, valamint a képzéseket a felügyelő hatóság finanszírozza. (Pályázat)
- A fentiek felül úgynevezett választható tevékenységekre is lehet külön pályázni, ami lehet: külső szakértő igénybevétele (a kötelező mértéken felül), gép-, jármű- és berendezésvásárlás fejlesztésre, illetve a meglévő kapacitások bővítésére, képzésre, kereskedelmi tevékenységekhez kapcsolódó fejlesztésekre. Az eszközvásárlások esetében részletezni kell a beszerzés célját, a költségét, a szállító visszaigazolását, a pro-forma számlát, a piaci ár alátámasztását (három ajánlat), a kötelezettségvállalás után pedig a teljesítési igazolást, valamint a kifizetési bizonylatot. A beszerzett eszközökre a finanszírozó hatóság jelzálogjogát be kell jegyezni. (Pályázat)

A szociális szövetkezetek állami felügyeleti szerve az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (továbbiakban OFA). Az OFA bírálja el a pályázatokat, ellenőrzi azok végrehajtását. Az OFA negyedévente kér szakmai beszámolót, aminek tartalma a következő:

- a szociális szövetkezet negyedéves tevékenysége (értékesítések, fejlesztések, stratégiai tervek megvalósítása)
- a foglalkoztatott létszám alakulása (be- és kilépések, képzésekben való részvétel)
- a menedzserképzésben és a közösségépítő tréningekben részt vevő személyek és azok szakmai előrehaladása
- az esetleges külső szakemberek bevonása és azok sikeressége.

A szakmai beszámoló leadásának határideje a tárgynegyedévet követő 20-a.

A szociális szövetkezeteket ezen felül fél évente átvilágítják, mely szakértői tevékenységre az OFA külső cégeket bíz meg.

## 5. Külső igényeknek való megfelelést szolgáló adatszolgáltatások

Az alábbiakban meghatároztuk az elkészítendő adatszolgáltatások tervezett tartalmát, javaslatot teszünk az elkészítés gyakoriságára, valamint az elkészítés időpontjára. Meghatároztuk a kimutatás elkészítéséhez szükséges adatforrásokat is.

### 5.1. Pénzügyi terv

A pályázat beadásakor el kellett készíteni a szociális szövetkezet üzleti tervét. Az üzleti terv előírt bontását követve minden év elején meg kellene határozni a beadott üzleti tervhez képest, hogyan alakultak a tényadatok, és a következő évi tervszámokat is meg kellene határozni a következő módon:

Megnevezés	Tárgyévig halmozott terv	Tárgyévig halmozott tény	Tárgyévi terv	Tárgyévi tény	Jövő évi terv	Jövő évi várható
<b>Nyitó pénzügyi egyenleg</b>						
<b>Bevételek összesen</b>						
Értékesítés árbevétele						
Egyéb bevételek						
Pénzügyi műveletek bevételei						
Támogatási előleg						
Támogató által adott támogatás						
Felvett hitel						
<b>Kiadás összesen</b>						
Elszámolható költségek						
El nem számolható költségek						
Eladott áruk beszerzési értéke						
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke						
Hitel törlesztése						
<b>Záró pénzügyi egyenleg</b>						

2. táblázat. A 6 éves pénzügyi terv teljesítésének nyomon kísérése

A kimutatást a harmadik negyedéves tárgyévi főkönyvi kimutatás felhasználásával, valamint a jövőre vonatkozó fejlesztési elképzelések figyelembevételével kellene elkészíteni a könyvelő segítségével a szövetkezet elnökének. A kimutatásban három összehasonlítási lehetőség van. Érdeemes szöveges indoklást fűzni a számokhoz, ha a tényadatok 10%-nál nagyobb mértékben térnek el a terv adatoktól.

- Halmazott terv/tény – Az összehasonlítás elsősorban arra összpontosít, hogy mennyiben teljesültek a pályázatban lefektetett célok.
- Tárgyévi terv/tény – Az összehasonlítás tárgya az, hogy a távolabbi múlttól függetlenül a jelenben mennyire tud a szociális szövetkezet fenntarthatóan működni. A fő kérdés itt az, hogy az értékesítés árbevételéből finanszírozható-e, és ha igen hány százalékban a működési költségek (elszámolható költség + ELÁBÉ + közvetített szolgáltatás). A cél a 100%-os szint elérése.
- Jövő évi terv/tény – A kimutatásból megtudjuk, hogy egyrészt milyen mértékben javul a szociális szövetkezet működésének fenntarthatósága, valamint a tárgyidőszakhoz képest milyen a gazdálkodás tendenciája (árbevétel változása, záró pénzügyi egyenleg változása).

Adatforrás: Egy-három negyedéves főkönyvi kivonat, árbevételi terv, eszközbeszerzések és azok finanszírozása

Határidő: November 30.

Felelős: Könyvelő, Elnök.

A jövő évi pénzügyi tervet negyedéves bontásban is el kell készíteni, hogy a negyedéves üzleti beszámoló összehasonlítási alapjául szolgáljon.

## 5.2. Negyedéves üzleti beszámoló

A negyedéves üzleti beszámolóknak nincs kötött formátuma. A beszámoló elkészítését megkönnyítheti a következő kimutatás elemzése

Megnevezés	Tárgyévi halmazott terv	Tárgyévi halmazott tény	Tárgy-negyed-évi terv	Tárgy-negyed-évi tény	Jövő negyed-évi terv	Jövő negyedévi várható
<b>Nyitó pénzügyi egyenleg</b>						
<b>Bevételek összesen</b>						
Értékesítés árbevétele						
Egyéb bevételek						
Pénzügyi műveletek bevételei						
Támogatási előleg						
Támogató által adott támogatás						
Felvett hitel						
<b>Kiadás összesen</b>						
Elszámolható költségek						
El nem számolható költségek						

Eladott áruk beszerzési értéke						
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke						
Hitel törlesztése						
<b>Záró pénzügyi egyenleg</b>						

3. táblázat. Negyedéves pénzügyi beszámoló összefoglaló táblázata

A táblázat formája a 2. táblázattal egyezik meg. Annyi csak a különbség, hogy a kimutatás a negyedév tevékenységét méri és nem a pályázatban lefektetett tervvel hasonlítja össze a tényfolyamatokat, hanem az éves tervvel. A három összehasonlítás gazdálkodási célja a következő:

- A tárgyévi halmozott terv/tény összehasonlítás azt méri, hogy mennyire sikerül a terveknek megfelelő működés. Az első negyedévben értelemszerűen ezt nem kell elvégezni, mivel tartalma megegyezne a 4. és 5. oszlopok tartalmával.
- A tárgynegyedévi terv/tény összehasonlításnak akkor van kiemelt értelme, ha a gazdálkodás erős szezonalitást mutat, például mezőgazdasági, építőipari tevékenység, túrizmus esetében.
- A következő negyedév folyamataiban esetében lehetne jelezni a tervtől való várható eltéréseket és pénzügyi javaslatot lehet tenni a helyzet kezelésére.

Szöveges indoklás: 10%-nál nagyobb tervtől való eltérés esetén

Határidő: tárgynegyedévet követő 10. nap

Készítő: Könyvelő, Elnök

Adatforrás: ugyanaz, mint az 5.1. pont esetében.

### 5.3. Havi költségösszesítő

Minden hónap első napjáig kell elkészíteni a szociális szervezetnek a támogatási igényüket. A támogatást halmozott módon az év első napjától is le kell jelenteniük. A jelentés költségnemenkénti bontásban kéri a működési költségeket, különválasztva az eseti beruházásfinanszírozási összegektől. A támogatási igényt a személyi jellegű ráfordításokon kívül bizonylattal (számlával, befogadott pályázati kérelemmel) kell alátámasztani. A kért kimutatás elkészítése érdekében a következő adatszolgáltatást javasoljuk elkészíteni:

Megnevezés	Már igénybe vett támogatás	Tárgyhavi igényelt támogatás	Összesen	Előirányzat összesen
<b>I. Személyi juttatások</b>				
<b>1. Bérköltség</b>				
célcsoport foglalkoztatása				
projektmenedzser				
<b>II. Munkaadókat terhelő járulékok</b>				
1. Szociális hozzájárulási adó				
célcsoport foglalkoztatása				

Megnevezés	Már igénybe vett támogatás	Tárgyhavi igényelt támogatás	Összesen	Előirányzat összesen
projektmenedzser				
<b>III. Dologi kiadások</b>				
1. Anyagköltség (beleértve ELÁBÉ)				
2. Igénybe vett szolgáltatások				
3. Egyéb szolgáltatások				
4. Reprezentáció és közterhei				
<b>Folyó támogatásigény összesen</b>				
<b>IV. Beruházások</b>				
1. Immateriális javak				
2. Tárgyi eszközök				
<b>Mindösszesen</b>				

4. táblázat. Havi támogatásigény összesítő kimutatása

Az összesítő kimutatásból nyomon követhető a támogatásigény alakulása és az előirányzattal összevetve az indokoltsága is. A kimutatáshoz mellékelni kell a dologi kiadások és a beruházások esetében a szükséges bizonylatokat.

Határidő: tárgyhónapot megelőző 1 munkanap

Készítő: Könyvelő, Elnök

Adatforrás: bérszámfejtő program, tárgyhavi számlák, bizonylatok

## 5.4. Személyi karton

Mivel a szociális szövetkezeti foglalkoztatás végső célja a foglalkoztatottak munkaerőpiaci kompetenciáinak folyamatos fejlesztése, ezért erről is, valamint a személy foglalkoztatása érdekében kapott támogatásokról is célszerű nyilvántartást vezetni. A személyi karton tervezett tartalma a következő:

Megnevezés	Adat
Személy neve:	
Adóazonosító jel:	
TAJ szám:	
Anyja neve:	
Állandó lakhelye:	
Foglalkoztatás kezdete:	
Beosztás	Aktuális, évszám – korábbiak, évszám
Bruttó munkabér	Aktuális összeg – eddig összesen kifizetett
Szocho kedvezmény	Jogcím, aktuális összeg – eddig igénybe vett
SZJA kedvezmény	Jogcím, aktuális összeg – eddig igénybe vett
Járulékkezdemeny	Jogcím, aktuális összeg – eddig igénybe vett
Közösségépítő tréning	Részvétel darabszáma
Szövetkezeti menedzserképzés	Részt vett-e/Tanúsítványt szerzett-e
Képzettség	képzettség megnevezése(i), megszerzés évszáma



Megszerezni tervezett képzettség	képzettség megnevezése(i), várható évszáma
----------------------------------	--

5. táblázat. Személyi karton a foglalkoztatott kompetenciáiról és béréről

Aktualizálás határidő: tárgyhónapot követő 12.-e

Készítő: Könyvelő, Elnök

Adatforrás: bérszámfejtő program, bizonylatok a képzésről

## Következtetések

Jelen cikkünkben a külső szervezetek igényei közül a legfontosabbal, az állami felügyelő hatóság igényének kielégítésével foglalkoztunk. Természetesen egy szociális szövetkezetnek egyéb törvényes kötelezettségeknél is meg kell felelniük.

- A Nemzeti Adó- és Vámhivatal felé adóbevallásokat kell tenniük (foglalkoztatottaknak fizetett jövedelmekről, az éves nyereségről)
- Cégbíróság felé évente be kell nyújtani a pénzügyi beszámolót
- A tulajdonos önkormányzat is érdeklődhet a gazdálkodás alapvető jellemzőiről
- Az esetleges finanszírozó bank kérhet adatokat.

A fentiekkel azért nem foglalkoztunk külön, mivel a pénzügyi beszámolót és az adóbevallásokat a könyvelők el tudják készíteni a rendelkezésükre álló adatokból. Az önkormányzatok sem kérnek valószínűleg részletesebb beszámolót, mint amit az OFA felé teljesíteni kell. A banki finanszírozás még eddig nem volt jellemző a szociális szövetkezetek esetében.

A cikkünkben négy adatszolgáltatásra tettünk javaslatot, ami könnyebbé teheti a külső adatszolgáltatási igények kielégítését. Ezek a következők:

- Pénzügyi terv
- Negyedéves pénzügyi beszámoló
- Havi költségösszesítő
- Személyi karton

## Köszönetnyilvánítás

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

## Hivatkozások

- [1] 2006/X. törvény a szövetkezetekről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0600010.tv>
- [2] 141/2006. kormányrendelet a szociális szövetkezetekről <http://www.jogiportal.hu/index.php?id=sj6hle501xvc9o8c2&state=20110901&menu=view>
- [3] A szövetkezés nemzetközi alapelvei - A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról, 1995; A Szövetkezeti társulási forma elméleti alapjai
- [4] A szövetkezés nemzetközi alapelvei - A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról, 1995; A Szövetkezeti társulási forma elméleti alapjai
- [5] Bull M. (2006) 'Balance' The development of a social enterprise business performance analysis tool - The Third Annual Social Enterprise Research Conference 22-23 June 2006 London South Bank University DOI: 10.1108/17508610780000721
- [6] Manville, G (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME. - International Journal of Productivity and Performance Management 56(2) pp. 162-169.
- [7] Meadows, Maureen and Pike, Matthew (2010) Performance management for social enterprises - Systemic Management Practice and Action Research, 23(2) pp. 127-141. <http://dx.doi.org/doi:10.1007/s11213-009-9149-5>
- [8] Módszertani kézikönyv II. (2014) *Szociális szövetkezetek az alakulástól a fenntartható működésig* [http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/modszertani\\_kk\\_0529.pdf](http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/modszertani_kk_0529.pdf)
- [9] Németh L. (2013): Mi a szociális szövetkezet? Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége (SzoSzöv) honlapja <http://szoszov.hu/nemeth-laszlo-mi-a-szocialis-szovetkezet>
- [10] Papalexandris A, Ioannou G, Prastacos G and Soderquist K. (2005) An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. - European Management Journal 23(2) pp. 214-227
- [11] Papalexandris A, Ioannou G, Prastacos G and Soderquist K. (2005) An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. - European Management Journal 23(2) pp. 214-227
- [12] Soltész A. (2012) A szociális szövetkezetek fenntarthatósága A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció" nemzetközi konferencia, 2012. október 18., PTE Illyés Gyula Kar, Szekszárd
- [13] Somers, A. B. (2005) Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises - Social Enterprise Journal, 1(1), pp. 43-57.
- [14] Fókuszban az önkormányzati tagsággal rendelkező szociális szövetkezetek támogatási program [http://palyazatok.org/wp-content/2016/07/Palyazati\\_felhivas\\_utmutato.pdf](http://palyazatok.org/wp-content/2016/07/Palyazati_felhivas_utmutato.pdf)