

**Hubai László**

**Beágyazott dilemma: a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások összetett jellegének vizsgálata**

*A társadalmi vállalkozások fogalma, potenciális szociálpolitikai és gazdasági szerepe tudományos és szakpolitikai viták tárgya. Miközben sok helyen a jóléti rendszer működésének megújítását, a gazdasági és társadalmi célok egyfajta kompromisszumát látják benne, jelen tanulmány inkább egyik speciális típusának, a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások konfliktusos jellegének elemzésével foglalkozik. A kettős optimalizálás nem csak a társadalmi és gazdasági dimenzió egymás mellé rendelése, hanem a szervezeti működés során a célok torzulásának és az érintettek konfliktusának forrása is, amely adott esetben a társadalmi vállalkozások fenntarthatóságát, társadalmi és gazdasági céljainak elérését veszélyezteti*

*Kulcsszavak:* hibrid szervezetek, társadalmi vállalkozás, munkaerő-piaci integráció, céltorzulás, érintetti konfliktus

*Jelkód:* J50, L31

**Bevezetés**

A társadalmi vállalkozások operacionalizációja a fogalom megjelenése óta heves vita tárgyát képezi. A definíciók közötti kulturális különbözőségekből eredő eltérések mellett azonban mind a fogalom szükséges kritériumait, mind a társadalmi vállalkozások körébe sorolható szervezeti formákat illetően időben exponenciálisan növekvő diverzifikálódásnak lehetünk tanúi (Teasdale 2012b). A társadalmi vállalkozások jelensége iránti érdeklődést, szakpolitikai eszközként való felismerésüket mutatja, hogy az Amerikai Egyesült Államokon és az európai országok többségén túl a Közel-Kelet országai közül is egyre több jogszabály és támogatási struktúra születik általi elismerésükre, működésük elősegítésére (Defourny, Nyssens 2012).

A társadalmi vállalkozások, mint legitim szociálpolitikai és gazdasági szereplők növekvő szupranacionális, nemzeti és helyi szintű elismerése ellenére azonban, a fogalom meghatározását illetően a mai napig csupán az absztrakció szintjén beszélhetünk konszenzusról (Young és Lecy 2016). A létező meghatározásokat összekötő közös többszörös a szervezetek szociális céljának és gazdasági tevékenységének kettősségére vonatkozik. A két cél tartalmát, megvalósulásuk módját és egymáshoz való viszonyát illetően a definíciós kísérletek jelentős eltéréseket mutatnak. A fogalomhoz tartozó kritériumokra vonatkozó konszenzus, valamint a koncepció újszerűségéből is adódó statisztikai adatok hiánya miatt szinte lehetetlen meghatározni nem csak a társadalmi vállalkozások társadalmi és gazdasági hatását, de egyúttal szármosságukat és jellemzőjüket is.

Teasdale (2012b) szerint a társadalmi vállalkozások meghatározásának növekvő sokszínűségének központi oka a fogalom politikai jellege. A társadalmi vállalkozásokat leíró szigorú kritériumok alkalmazásának hiánya ugyanis mind a kormányzat, mind a helyi megvalósítók számára lehetővé teszi a szervezet működésének saját célok elérése érdekében történő alkalmazását, határainak változtatását. A jóléti állam jövőjével, valamint a jóléti pluralizmus egyes szereplőinek felelősségével kapcsolatos nézőpontok bármelyikét is fogadjuk el, a társadalmi vállalkozások képlékeny – gyakran fenntartások nélküli - fogalmi interpretációja alkalmassá válik bármilyen intézkedés szakpolitikai alátámasztására, megindoklására. Az operacionalizálás rugalmasságának pozitív hatásai mellett (mint az innováció, helyi szükségletekre történő reagálás, valamint az alkalmazkodóképesség növelése), a társadalmi vállalkozások számos diskurzusban, mint „mítikus szörnyek“ jelennek meg, amelyek bármilyen társadalmi és gazdasági problémára megoldást nyújthatnak.

Gazdasági szempontból nonprofit vagy nyíltan társadalmi jellege révén így képessé válhat a piaci kudarcok esetén is a fogyasztók és a terméket előállítók viselkedésének modifikációjára (Hansmann 1980, Enjolras 2014). A piaci cserében részt vevő szereplők önértékének korlátozása, pro-szociális attitűdjének kielégítésével lehetővé teszi a helyi szükségletek felismerését, a szociális célú piacok megnyitását, a termékek és szolgáltatások értékesítési paramétereinek gyenge fizetőképességű fogyasztók igényeihez igazítását (Tortia 2010). Szociálpolitikai szempontból pedig a hátrányos helyzetűek gazdasági tevékenységben való részvétele lehetővé teszi az adományozó szervezetekre és az állami szociális szolgáltatókra jellemző paternalizmus és függőségi viszony megszüntetését, a társadalmi integráció megvalósítását (Laville 2015). A szociális szféra piaci viszonyok előtti megnyitása elősegítheti a szolgáltatások szükségletorientált, innovatív biztosítását, míg az érintettek különböző csoportjainak részvétele hozzájárulhat a fennálló struktúra megváltozásához, a társadalmi kapcsolódások erősítéséhez (Bergeron és Healy 2015).

A társadalmi vállalkozások fogalma körüli konszenzus hiánya azonban ezzel párhuzamosan jelentősen megnövelte a definíciós kísérletekkel szembeni kritikai meglátásokat, a koncepció elterjesztésével kapcsolatos féltelmeket. A szociális problémák megoldásának kiszervezését, piaci körülmények közé helyezését sokan a neoliberalis ideológia folytatásának, az állami kiadások hatékonyságelvű csökkentéseként értékelik (McMurry 2015). Laville (2015) például felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi vállalkozások világának a fizetőképességi piramis alján lévők igényeire létrejövő szegmense a piaci viszonyok minden életszféréra való kiterjesztését jelentheti, míg a profitorientált vállalkozások társadalmilag tudatos tevékenységének fogalomba integrálása kockáztatja a társadalmi célok gazdasági eszközözzé történő deformálódását.

Jelen tanulmánynak nem célja sem a definíciós viták tisztázása, meghatározott megközelítés alátámasztása, sem pedig a társadalmi vállalkozások gazdasági és társadalmi szerepének alátámasztása, esetleg megkérdőjelezése. Helyette a társadalmi vállalkozások összetettségének hangsúlyozásával igyekszik rávilágítani a különböző fogalmakat összekötő alapjellemező (vagyis a kettős optimalizálás) potenciális következményeire, a szervezet specifikumául szolgáló konfliktusos jellegre.

### **A társadalmi vállalkozások, mint a konfliktusok forrásai**

A kettős optimalizálás, mint a társadalmi vállalkozások sine qua non-ja nem kizárólag a gazdasági vagy társadalmi dimenzió többlete, hanem a szervezeti működés lehetőségeinek és kihívásainak sajátos forrása (Diochon és Anderson 2010). A szervezetek összetett jellegének vizsgálata lehetőséget nyújt arra, hogy a társadalmi vállalkozások működtetésének komplexitását helyezzük az elemzés középpontjába, felismerve sajátos működési mechanizmusuk előnyei mellett ezen szervezetek konfliktusokkal terhelt természetét is.

A hibrid szervezetek fogalma olyan entitásokat jelöl, amelyek nem tartoznak kizárólagosan a szervezetek jellemzőit befolyásoló egyes (állami, piaci és harmadik) szektorok egyikéhez sem, hanem működésük során integrálják az egyes szektorok ideáltipikus jellemzőit. Battalina és Lee (2014) szerint a hibrid jellegű szerveződés magában foglalja mindazokat a „tevékenységeket, struktúrákat, eljárásokat és jelentéseket, amelyek értelmet adnak a szervezet működésének kombinálják a különböző szervezeti formák jellemzőit” (Battalina és Lee 2014: 398). A társadalmi vállalkozások inkonzisztens intézményi viselkedések együttese (Pache és Santos 2013), ezért működésük nem érthető meg a szervezeti feszültségek, valamint a vezetési dilemmák vizsgálata nélkül (Gonin et al. 2012). A hibrid jelleg vizsgálata a szervezet működtetésének szűrőjén keresztül elemezhetővé teszi a szervezetre nehezedő külső és belső elvárások összeegyeztetését, kezelését (Jay 2013).

A társadalmi vállalkozások hibrid jellegének felismerése azonban nem jelenti a szervezeten belüli és a külső kapcsolatokon keresztül megnyilvánuló feszültségek általánosíthatóságát. Amint a definíciós viták is rámutatnak, a társadalmi vállalkozások nem alkotnak homogén kö-

zösséget: társadalmi és gazdasági céljaikat, ezek kapcsolatát, céljaik érdekében felvállalt tevékenységeiket, szervezeti és jogi formáikat, valamint érintetti kapcsolataikat tekintve igen sokféle lehetnek. A sokszínűség forrásaként gyakran megjelenő gazdasági, társadalmi és kulturális kontextusból eredő eltérések mellett, a társadalmi vállalkozások egyes típusai a szervezetek különféle szektorsemleges működési jellemzői<sup>1</sup> alapján is megkülönböztethetők. Ezen jellemzők ugyanis eredendően befolyásolják a vállalkozáson belüli konfliktusok természetét, a társadalmi és gazdasági dimenzió közötti átváltások vagy összeegyeztethetőségek kereteit. A társadalmi vállalkozások különbözőségének vizsgálatát szolgáló két működési jellemző: a társadalmi és a gazdasági tevékenységek viszonya, valamint a termelési tevékenység termékeinek fogyasztói és a társadalmi cél kedvezményezettjei (célcsoportja) közötti átfedés mértéke (Alter 2007, Santos et al. 2015).

A társadalmi vállalkozások, mint társadalmi célt a működésük középpontjába állító vállalkozó szervezetek, kialakulása sok irányból érkezhetsz, amely hat a társadalmi és gazdasági tevékenység viszonyára (Spear et al. 2014). Alter (2007) a társadalmi működés szervezeti bevonása – vagyis a gazdasági és társadalmi dimenzió egymáshoz való viszonya - alapján megkülönbözteti a beágyazott, integrált, valamint külső társadalmi vállalkozásokat. A társadalmi dimenzió beágyazottsága esetén a vállalkozói és társadalmi tevékenység a szervezet működésének egyenrangú és a működésbe szervesen beépülő része. A társadalmi és pénzügyi fenntarthatóság igénye párhuzamosan érvényesül. Az integrált társadalmi vállalkozások esetén ezzel szemben a vállalkozói tevékenység célja a két tevékenység működtetéséhez szükséges eszközök és költségek megosztása, így a társadalmi hatás elérésének pénzügyi támogatása. A két cél ugyan képes egymást szolgálni (a társadalmi tevékenység hozzájárul a fogyasztói hajlandóság növeléséhez, míg a gazdasági jelleg segíti a pénzügyi fenntarthatóságot), a tevékenységek közötti átfedés csak részleges, a két dimenzió közötti szinergia korlátozottabb. Végül a külső társadalmi vállalkozások esetén a működés gazdasági lába kizárólag a társadalmi cél finanszírozását szolgálja. A két cél és tevékenység típus különválasztásának eredménye, hogy a vállalati működtetés során nem feltétlenül érvényesülnek a társadalmi szempontok, hiszen ezek érvényesítése elkülönült szervezeti struktúra feladata. A társadalmi vállalkozások gyakorlata tehát jelentősen eltér abban, hogy mennyire integrált a gazdasági és társadalmi dimenzió, a kettős célrendszer ténye ugyanis önmagában keveset mond a két dimenzió viszonyáról.

A társadalmi és gazdasági dimenzió kapcsolata azonban nem kizárólag a finanszírozási és szervezeti kapcsolódások mentén értelmezhető. A gazdasági tevékenységnek ugyanis a profitorientált vállalatok esetén is van társadalmi hatása. Santos et al. (2015) „tovagyűröző hatás” vizsgálatán keresztül értelmezi a gazdasági és a társadalmi hatás kapcsolatát. A társadalmi vállalkozások létrejöttének közgazdaságtani megközelítését használva megkülönbözteti az externáliák két típusát: az egyik esetén a termék és szolgáltatás előállításánál a létrehozott érték automatikusan hat a cserefolyamatban közvetlenül részt nem vevő személyekre („automatikus tovagyrűzés”), míg a másik típus esetén a tovagyrűzéshez a szervezet külön erőfeszítésére van szükség („esetleges tovagyrűzés”). A társadalmi vállalkozások ugyan mind a két esetben létrejöhetnek, de jellemzően olyan piacokon jelennek meg, ahol a profitorientált vállalkozások nem hajlandóak vállalni a tovagyrűzéshez szükséges többletköltséget. A szervezet gazdasági és társadalmi dimenziójának kapcsolata tehát abban is eltérhet, hogy mennyire automatikus az előállítási és értékesítési tevékenység pozitív hatása a társadalomra vagy mennyiben jelent többlet lehet a társadalmi vállalkozás számára.

A hibrid jelleget meghatározó másik dimenzió a társadalmi tevékenység célcsoportja és a vállalkozói tevékenység eredményeinek (termékek és szolgáltatások) fogyasztói közötti átfedés. A társadalmi vállalkozások létrejöttének fontos oka, hogy működésükkel olyan szükségletekre

---

<sup>1</sup> A működési jellemző szektorsemlegesnek tekinthető abban az értelemben, hogy az itt használt fogalom a társadalmi vállalkozások kihívásainak speciális különbözőségét nem a gazdasági működésnek helyet adó termelési szektor, hanem a vállalkozás általános céljába épített típusjellemzők határozzák meg

adjanak választ, amelyre nem jött létre kielégítő piaci vagy állami válasz. A szükségletek kielégítésének elmaradása származhat a potenciális fogyasztók fizetőképességének elégtelenségéből, a preferenciával rendelkező fogyasztói réteg szűkösségéből, a szervezeti beágyazottság és reflexivitás hiánya miatt fel nem ismert szükségletek tényéből vagy a fizetési hajlandóság elmaradásából (Santos et al. 2015).

Működésük során a társadalmi vállalkozások különböző módokon adhatnak választ a piaci hozzáférést gátló tényezőkre. Az alacsony fizetőképességgel rendelkező társadalmi rétegek igényeinek kielégítésére létrejövő vállalkozások esetén a termékek vagy szolgáltatások előállításának innovatív módjával, a termelési költségek és az értékesítési ár közötti rés szűkítésével, a fogyasztói réteg specifikus preferenciáinak figyelembe vételével érik el társadalmi programjuk célcsoportját. A fogyasztók és a célcsoport egyezőségének következményeként a gazdasági tevékenység volumenének növelése a társadalmi haszon kiterjesztésével járhat. A fizetőképesség elégtelenségének másik leküzdési stratégiája lehet a mikrohitelzési programok alkalmazása, amely pénzügyi szolgáltatások révén kísérli meg a helyi vállalkozások beindítását. A mikrohitelzési program során a szolgáltatások fogyasztói és a közvetlen célcsoport átfedésben vannak, hiszen alacsony jövedelműek számára nyújtanak vállalkozói lehetőséget. A program során a kezdeti gazdasági tevékenység és a társadalmi érték elérése nem automatikus, a tovagyrűzés érdekében szükséges a vállalkozói és szociális képzés, valamint a célcsoport aktív részvétele. Mind az alacsony fizetőképességgel rendelkező fogyasztókra szükségleteire szakosodott társadalmi vállalkozások, mind a mikrohitelzés működésében közös a célcsoport és a fogyasztók közötti átfedés mellett a gazdasági fenntarthatóság és a társadalmi jellegből eredő többletköltségek hosszú távú minimalizálhatósága. Előbbi példa esetén a termelés innovatív módja, valamint a célcsoport fenntarthatóságot szolgáló körülhatárolása, utóbbi esetén a vállalkozói készséges el-sajátítása és a piac kialakítása jelenti a fenntarthatóság zálogát. Számos társadalmi vállalkozás esetén azonban a társadalmi jellegből eredő többletköltségnem tűntethető el a célcsoporttól származó jövedelem révén, ezért a termékek és szolgáltatások vásárlója és a vállalkozás társadalmi tevékenységének célcsoportja különválnak egymástól. Az ilyen esetekben nem kizárólag addicionális tevékenységre van szükség a társadalmi érték előállításához, hanem a felmerülő költségek részleges áthárítására is. A többletköltségek kompenzálása történhet az állami finanszírozás bevonásával, például ha társadalmi vállalkozások közérdekűt szolgáló szerepe járulékvagy adókedvezményeken, normatív támogatásokon, esetleg állami megrendeléseket keresztül kerül elismerésre. Az állam mellett az olyan nem piaci jövedelmek is csökkenthetik a társadalmi dimenzióból eredő költségeket, mint az önkéntes munka, illetve a magán vagy vállalati adományok bevonása. Végül a költségek áthárításának harmadik formája a termékek és szolgáltatások tudatos fogyasztók számára történő értékesítése, amelynek során a vásárló hajlandó megfizetni az előállítás társadalmi jellegéből eredő többletköltségeket is.

A társadalmi vállalkozások szektorsemeleges működési jellemzőinek vizsgálata lehetőséget biztosít arra, hogy a szervezetek tevékenysége során jelentkező speciális belső és külső konfliktusokat a szervezet társadalmi és gazdasági dimenziójának pozicionálása révén vizsgáljuk. A társadalmi vállalkozások spektrumának szervezeti rendkívül sokszínűek a gazdasági és társadalmi tevékenységek kapcsolata, valamint a célcsoport és az előállított termékek vagy szolgáltatások fogyasztói közötti átfedés tekintetében. Az adott szervezet működési jellemzőihez feszültségek és dilemmák sajátos konstellációja kapcsolódik. A hibrid jelleg következményeinek áttekinthetősége érdekében a továbbiakban egy konkrét típus, a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások konfliktusos jellegét kísérlem meg bemutatni.

## A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások konfliktushálózatának vizsgálata

A foglalkoztatási céllal létrejövő szervezetek kiemelése nem jelenti azt, hogy a társadalmi vállalkozások leginkább általánosítható és legerjedtebb típusáról lenne szó. A vizsgálati tárgy redukciójának elsődleges oka a konfliktusos jelleg átlátható bemutatása, egy speciális kihíváskészlet áttekintése. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások típusának kiválasztása több okból is indokolt. Egyrészt a szociális gazdaság koncepciójának magyarországi fejlődése, valamint a társadalmi vállalkozások szerepének kormányzati értelmezése indokolja a társadalmi dimenzió foglalkoztatási értelmezésének kiemelt vizsgálatát. Másrészt ezen vállalkozások több szempontból is megfelelnek a definíciós vitákban megjelenő különböző koncepcióknak, így a társadalmi vállalkozások szigorúbb kritériumainak is. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások definíciószerűen olyan „autonóm gazdasági entitások, amiknek célja a munkaerő-piacon komoly nehézségekkel küzdő személyek szakmai integrációjának elősegítése” (Davister et al. 2004:3). A vállalkozások ezen típusa tehát megfelel a több érintett bevonására vonatkozó kitételnek, hiszen a szervezet működése során különböző társadalmi csoportok részvételén alapul. Nyssens (2014) szerint ráadásul a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások esetén nem lehet elvárni a működés finanszírozásának piaci bevételekből történő 100%-os finanszírozását, hiszen a munkavállalók integrációja és reszocializációja olyan költségeket ró a vállalkozásra, amelyeket állami szerepvállalás nélkül nem lehet fenntartani. A hátrányos helyzetűek foglalkoztatására létrejött társadalmi vállalkozások így többnyire megfelelnek a bevételi források diverzifikálására vonatkozó kitételnek. A speciális vállalkozástípus kiválasztásának harmadik indoka pedig, hogy a foglalkoztatás egyszerre a társadalmi és a gazdasági integráció eszköze, a munkaszervezés során a gazdasági és társadalmi racionalitás egyértelmű konfliktusokat generál, választás elé állítva a szervezet szereplőit.

Fontos megjegyezni, hogy a munkaerő-piaci integráció céljai, eszközei célcsoporttól és vállalkozásoktól függően eltérőek lehetnek. Egyes társadalmi vállalkozások tranzitfoglalkoztatást biztosítanak és csupán közvetítő szerepet játszanak a munkanélküliség és az elsődleges munkaerőpiac között. Más szervezetek a munkajogi szabályozásra épülő normál munkaviszony keretében adnak lehetőséget a kirekesztett társadalmi csoportok tartós elhelyezkedésére. Az integráció harmadik módja a komoly fizikai vagy mentális akadályozottsággal küzdők számára biztosít védett és a klasszikusnak tekintet (munkajogi szerződésen alapuló, munkabérral járó és minőségi és mennyiségi standardokat követő) munkaviszonytól eltérő környezetben végzett termelői tevékenységet, melynek elsődleges célja a társas kapcsolatok és a tevékeny foglalkozás terápiás jellegű elősegítése (Davister et al. 2004). Utóbbi az integrációs cél megvalósításának egy speciális típusa, amelynek nem célja a célcsoport tagjainak elsődleges munkaerőpiacon történő elhelyezése, a piaci elvárások szervezeten belüli megjelenése, így a társadalmi és gazdasági tevékenységek megjelenésének és ezek konfliktusának eltérősége jellemzi. Ebből az okból kifolyólag a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások ezen típusának konfliktusait nem érintem a következőkben.

A továbbiakban a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások előtt álló dilemmák bemutatására teszek kísérletet. Battilana és Lee (2014) a hibriditásból eredő dilemmák két csoportját különbözteti meg aszerint, hogy a működés során felmerülő döntési helyzet a társadalmi vállalkozások szervezeten belüli folyamata (cél, tevékenység, munkaerő, szervezet irányítása) vagy a külső környezettel való kapcsolata (erőforrásfüggőség, pénzügyi források hibriditása, legitimitáció, érintettek különböző csoportjai) során jelenik-e meg. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások konfliktusainak hálózata sajátos paramétereinek, szektorsemleges működési jellemzőinek eredménye. Mint a következőkben látható a vállalkozások ezen típusát a gazdasági folyamatba beágyazott társadalmi cél, valamint a kettő összeegyeztetését lehetővé tévő „tovagyűrűző hatás” jellemzi. Mivel a célcsoport a szervezet működésének termelési oldalán található, ezért a társadalmi tevékenység kedvezményezettjeinek és a gazdasági

tevékenység fogyasztóinak köre elkülönül egymástól. Mindez alapvetően befolyásolja a szervezeten belüli konfliktusok jellegét, feloldásának nehézségeit.

### **Belső kihívásokból eredő feszültségek**

A társadalmi vállalkozások kettős célrendszere számos dilemma és konfliktus forrása. A társadalmi és gazdasági dimenzió szinergiája ugyanis azt követeli meg, hogy a szervezet működése során képes legyen a nehezen vagy egyáltalán nem összeegyeztethető logikák összekapcsolására. A társadalmi vállalkozások sajátos kettősége a szervezeti működés három szintjén veti fel a dilemmák eldöntésének a kérdését: (1) a célok, illetve a tevékenységek közötti választás, (2) a kettős optimalizálás elérésére képes és a szinergia iránt elhivatott munkaerő felvételének és szocializációjának, illetve a (3) a szervezet irányításának problematikájával kapcsolatban.

#### *A) Célok pluralitása és a szervezeti erőforrások tevékenységek közötti megosztásának dilemmái*

A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások célja hátrányos helyzetű személyek munkaerő-piaci elhelyezkedésének elősegítése. Az integráció elsődleges eszköze a termelési folyamatban való részvétel, vagyis a gazdasági tevékenység a társadalmi hatás elérésének feltétele (Nyssens 2014). A gazdasági (termékek és szolgáltatások előállítása és piaci értékesítése a szervezet részleges önfinszírozása érdekében) és a társadalmi cél (hátrányos helyzetűek szocializációja, gazdasági és társadalmi részvételének erősítése) ugyan a szervezeti működés során beágyazottan jelenik meg, de belső logikájuk gyakori ellentmondásai következtében, törékeny szinergiát képeznek. Miközben a piaci termelés folyamatában való részvétel feltételezi a munkaerő áruként kezelését, addig a vállalkozás társadalmi jellege szükségessé teszi a részleges dekommodifikációt. Perkins (2009) szerint a társadalmi vállalkozás kettős optimalizálása ugyan szükségessé teszi, hogy a gazdasági tevékenység legyen a társadalmi integráció fő eszköze, a piaci viszonyok közepette ezt csak részben képes megtenni. Amennyiben ugyanis vállalkozásnak tekintjük a szervezetet, termékeinek és szolgáltatásainak értékesítése függ a kereslet és a kínálat folyamatától. A hátrányos helyzetűek foglalkoztatása során ezért a társadalmi vállalkozásnak egyszerre kell szembenéznie munkavállalóinak termelékenységi deficitjével, készségeinek és képességeinek korlátozottságával, valamint vásárlóinak ár- és minőségérzékenységgel. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások gyakorlata eltér abban, hogy mekkora többletköltséggel jár a célcsoport foglalkoztatása. Egyes munkavállalók esetén a munkavégzés termelékenysége nem feltétlenül sérül, hiszen a hátrányos helyzet nem gátolja a munkafolyamatot (például mozgáskorlátozottak étterme esetén), más esetben azonban a munkavállaló szociodemográfiai jellemzői és az ebből eredő szektorkorlátozottság erősen behatárolja a termelési hatékonyságot (mint például alacsony képzettségű tartós munkanélküliek mezőgazdasági termelési tevékenysége során). Hudson (2009) szerint a társadalmi vállalkozások számára elérhető munkaerő szükségése folytán a szervezeteknek azzal kell szembesülniük, hogy csak bizonyos piacokra történő belépés áll módjukban. A sérülékeny társadalmi csoportokat foglalkoztató, a munkaerő-piaci integrációt hosszú távon megvalósító vállalkozások esetén különösen igaz a megvalósítható termelési folyamatok spektrumának korlátozottsága.

A vonatkozó szakirodalom szerint három lehetőség áll rendelkezésre a termelékenységi deficit csökkentésére. Egyrészt lehetőség nyílik az innovatív módon szervezett termelési folyamat megvalósítására, a termelési költségek leszorításának érdekében. Másrészt a társadalmi vállalkozásnak pénzügyi fenntarthatósága érdekében meg kell találnia a megfelelő értékesítési csatornákat. Végül megoldást jelenthet az állami támogatás becsatornázására és a piaci termelésen kívüli források felhasználására.

A három lehetőség azonban korlátozottan áll rendelkezésre és mindegyik megoldás felveti a célcsoport meghatározásával kapcsolatos dilemmát. Bár többen felívják a figyelmet a társadalmi vállalkozások – helyi beágyazottságukból eredő és társadalmi kapcsolatok erősítésre révén

kialakuló - innovatív jellegére, egyes vélemények szerint az innovációs kapacitás erősen függ az együtt dolgozó személyek készségeitől és humán tőkéjétől, valamint a szervezet munkájában részt vevők kezdeményező-készségétől. A tartósan kirekesztett személyekkel dolgozó társadalmi vállalkozások esetén mindez felveti annak kérdését, hogy a célcsoport kiválasztása mennyiben járul hozzá a szervezet innovációs potenciáljához. A költségcsökkentésnek ezen módja különösen problematikus a vállalkozás működésének kezdeti stádiumában, a hátrányos helyzetűek támogatása ugyanis addicionális beruházásokat és szolgáltatásokat igényel, vagyis nélkülözhetlenné teszi a többletköltségeket kompenzáló külső források bevonását. Nyssens (2014) továbbá kiemeli, hogy a társadalmi vállalkozások szerepének közpolitikai felismerése több szempontból is torzította a szervezetek korábbi innovatív gyakorlatát.

Az állami támogatások igénybevétele ráadásul a célcsoport kiválasztására és a szervezeten belüli szolgáltatások minőségére is hatással van. Egyrészt a tranzitfoglalkoztatás állami felkötése és a költségvetési források szűkössége miatti elhelyezkedés gyorsítására irányuló nyomás nem veszi figyelembe a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások célcsoportjának diverzitását. A halmozottan hátrányos helyzetben lévő munkavállalók esetén a foglalkoztathatóság időszakos hiányának feltételezése számos célcsoport esetén nem helytálló, a rövid távú és szükségletek alapján nem kellően differenciált állami támogatási politika nem segíti az integráció hosszú és összetett útját. Másrészt helyi szinten a társadalmi vállalkozások, mint másodlagos munkaerő-piaci szervek működnek, hozzájárulva az olcsó munkaerő alkalmazásához, a helyi önkormányzat költségeinek csökkentéséhez, ami a rendelkezésre álló munkaerő szegmentációjához, a hátrányos helyzetűek munkahelyi minőségének romlásához vezet.

A termelékenységi deficit csökkentésének harmadik útja a költségek fedezésére szolgáló értékesítési csatornák felkutatása. A társadalmi vállalkozások – különösen a hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztató szervezetek - pénzügyi fenntarthatóságának központi eleme az etikus vásárló elérése, aki fogyasztói döntése során az ár- és minőségi színvonal mellett a szervezet társadalmi célját is honorálja. Azon vállalkozások esetében, ahol a célcsoport jellege nem korlátozza a munkavégzés hatékonyságát, a tudatos fogyasztó tekintetében kevésbé differenciált gyakorlat is megvalósítható. A halmozottan hátrányos munkavállalókat foglalkoztató társadalmi vállalkozások esetén azonban a termelékenységi deficit ellensúlyozása a jobb anyagi helyzetű, többletköltségek finanszírozását vállaló fogyasztók elérését követeli meg. Az etikus fogyasztó értékítélete az állami finanszírozáshoz hasonló dilemmákat vet fel a célcsoport jellegét illetően. A pénzügyi fenntarthatóság követelménye érdekében a társadalmi vállalkozás könnyen kényszerpályára szorulhat, hiszen egyrészt a termék-előállítás és értékesítés folyamata megköveteli a fogyasztók minőségre és árszínvonalra vonatkozó elvárásainak betartását, másrészt az etikus vásárló célcsoportra vonatkozó preferenciáinak tiszteletben tartását és megerősítését, ezzel pedig bizonyos társadalmi rétegek hozzáféréseinek korlátozását.

A dilemma azzal a kérdéssel kapcsolódik össze, hogy mi a felelőssége a társadalmi vállalkozásoknak a foglalkoztatáspolitikai tekintetében. Mivel ezen szervezetek esetében olyan munkavállalók foglalkoztatásáról van szó, akik a profitorientált vállalkozások foglalkoztatási gyakorlata szempontjából hátrányos helyzetűnek tekinthetőek, termelékenységi potenciáljuk fontos szempont a társadalmi vállalkozás gazdasági tevékenysége és pénzügyi fenntarthatósága szempontjából. A kettős optimalizálás azonban megköveteli a munkaerő-felvétel és a foglalkoztatás szociális szempontú gyakorlatát, amely addicionális költségeket ró a szervezetre. Mind az innovációra való törekvés, mind az állami szerepvállalás, mind pedig az etikus fogyasztó preferenciáinak becsatornázása azzal a veszéllyel jár, hogy működése során a társadalmi vállalkozás eltér létrehozásának eredeti céljától és a munkaerő lefőlözésével korlátozza társadalmi céljainak érvényesülését.

Szemben a célcsoport kiválasztásából eredő potenciális termelékenységi deficittel, ahol a gazdasági és a társadalmi jelleg osztozik a felmerülő költségeken, a társadalmi vállalkozásoknak integrációs tevékenységük ellátásához szükségük van a gazdasági tevékenységek melletti, azokhoz nem közvetlenül kapcsolódó szolgáltatások kialakítására, költségek vállalására. A társadal-

mi és munkaerő-piaci integrációt segítő szociális munka, az önbecsülés fejlődését és problémamegoldás képességét, valamint a társas kapcsolatok kialakulását támogató szolgáltatásoknak ugyan van a munkavégzésre gyakorolt pozitív hatása, költség- és energiaigényessége folytán a szervezeti tevékenység ezen típusa sérülékeny a gazdasági tevékenységgel szemben. A profitorientált vállalkozásokhoz képest plusz feladatként felvállalt társadalmi tevékenység így rászorul a gazdasági tevékenységből származó jövedelemre, nem érvényesül teljességében a két tevékenység típus kölcsönös függése, mint a célcsoport kiválasztásának esetében. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások működésének fontos kihívása tehát a korlátozott (pénzügyi és humán) erőforrások tevékenységek közötti megosztása, a kettős optimalizálás érdekében történő fenntartása. A párhuzamos tevékenységek ellentmondó jellege egyértelművé válik a gazdasági környezet változásának példáján. Mivel a társadalmi vállalkozás esetén a foglalkoztatás egyszerre a gazdasági és társadalmi integráció eszköze, a makrogazdasági környezet változása olyan kihívás elé állítja a szervezetet, amelynek során egyszerre kellene a pénzügyi fenntarthatóság miatt csökkenteni a munkavállalók számát, míg a társadalmi integráció érdekében fenntartani az integratív szolgáltatások palettáját (Battilana és Lee 2015). A konfliktus kiemete azonban nem egyértelmű. A pénzügyi fenntarthatóság fontossága és a forrásszűk környezet miatt a szociális szolgáltatásokkal járó kiadások terhe sok esetben a társadalmi tevékenységek redukálásával járhat. Austin et al. (2006) szerint például a társadalmi és gazdasági sikeresség mérhetősége közötti különbség egyik következménye, hogy a társadalmi vállalkozások társadalmi kudarcait kevésbé szankcionálják a szervezet működésében érintettek, mint a gazdasági tevékenység eredménytelenségét. Mindez pedig ahhoz vezet, hogy ezen szervezetek érzékenyebbek a vállalkozói jelleg csorbulására, így hajlamosabbak a társadalmi jellegre vonatkozó kompromisszumok megkötésére. Számos szerző (Gonin et al. 2012) azonban kiemeli, hogy a társadalmi vállalkozók speciális motivációja, szociális szolgáltató szektorhoz kötődése folytán sokszor akkor is hajlandó fenntartani az integrációt szolgáló szolgáltatástöbbletet, amikor szervezet gazdasági helyzete mindezt már nem teszi fenntarthatóvá. Pache és Santos (2013) azonban kiemeli, hogy a céltorzulás ugyan hosszú távon valóban veszélyt jelent a szervezetek számára, az egyes társadalmi vállalkozások kettős logika összeegyeztetésére vonatkozó gyakorlatának három jellemző mintája különíthető el. Egyes szervezetek egyoldalúan elkötelezettek az egyik logikához tartozó tevékenységek irányába, a más típusú tevékenységek közül csak a domináns sikerességét erősítőek kapnak helyet a szervezet működésében. Más szervezetek ezzel szemben igyekeznek összeegyeztetni a két logikához tartozó tevékenységeket, mind a két cél érvényesüléséhez minimum elvárásokat határoznak meg, korlátozva a céltévesztés lehetőségét. Végül vannak olyan társadalmi vállalkozások, amelyek tudatosan válogatnak a társadalmi és gazdasági dimenziók megnyilvánulásának egyes formái közül (a szervezet jogi formájának, profitelosztási és döntéshozatali gyakorlatának, felvállalt tevékenységeinek és egyéb jellemzőinek lehetséges kombinációi révén). Ezen szervezetek tehát törekszenek a két logika összeegyeztetésére, de nem rögzített standardok révén, hanem a két céltípus szelektív párosítása révén.

### *B) Munkaerő összetétele*

A kettős célok párhuzamos elérése érdekében a szervezetnek nem csak az eredeti vízió komplexitását kell megőriznie, hanem a különböző dimenziókhöz tartozó tevékenységek sikeres végrehajtásának érdekében a társadalmi vállalkozások munkaerő-állományának integrálnia kell a gazdasági és társadalmi tevékenységre irányuló speciális szakértelmet, készségeket. A tevékenység sikeressége szempontjából ezért létfontosságú a szervezet megfelelő humánerőforrás-gyakorlata, amelynek biztosítania kell a két cél megfelelő szintű érvényesülését. A szakértelem hozzáférhetősége azonban két okból is problematikus a társadalmi vállalkozások számára. Egyrészt, nagyon szűk azoknak a munkavállalóknak a köre, akik mind a szociális, mind a gazdasági területről megfelelő munkatapasztalattal és végzettséggel rendelkeznek (Battilana és Lee 2014). Másrészt a társadalmi problémák területi koncentrációjával – vagyis a társadalmi vállalkozások po-



tenciális szerepének felértékelődésével - párhuzamosan az elérhető szakemberek száma is csökken, különösen a korlátozott pénzügyi erőforrásokkal rendelkező szervezetek számára (Hudson 2009, Doherty et al. 2009).

A kettős szakértelemmel rendelkező munkavállalók hiányában két lehetőség áll a társadalmi vállalkozások számára a megfelelő munkaerő-állomány összeállítására: a szervezet vagy minden tagja számára előírja a kettős identitással való azonosulást, vagy intézményrendszerében elkülöníti a gazdasági és a társadalmi felelősség kérdéskörét. Bár utóbbi a környezet adottságai következtében gyakoribb, több szerző kiemeli ennek problematikuságát. Az identitások különválasztása ugyanis gyakran az elkülönült csoportok versengéséhez, konfliktusához vezethet, amely hosszabb távon a szervezet céljainak torzulását eredményezheti. A döntéshozatal során például egymás meg nem értésének, a viták elhúzódásának következménye a szervezet rugalmasságának, a munkaerő-állomány folyamatosságának sérülése lehet, amely a piaci versenyképességet és a szervezet fenntarthatóságát veszélyezteti. Megoldást jelenthet a tagok kettős elköteleződésének elősegítése (Gonin et al. 2012). Ebben az esetben ugyan a felelősségi körök és a szakértelem továbbra is elkülönül, a tagság társadalmi és gazdasági érzékenyítése, a két cél fontosságának és sajátos logikájának megismerése azonban lehetőséget biztosít az identitásbeli különbségek áthidalására, a céltorzulás esélyének csökkentésére (Smith et al 2012).

Az erőforrás korlátozottságból, valamint a megfelelő szakértelem limitált elérhetőségéből eredő kihívásokkal kapcsolatban további költségcsökkentési megoldások állnak rendelkezésre a vállalkozások számára. Depedri (2010) például rámutat, hogy a társadalmi vállalkozások ugyan a fizetésben és előmeneteli lehetőségekben nem tudják tartani a versenyt a profitorientált vállalkozásokkal, de társadalmi jellegüknél fogva képesek a pro-szociális attitűdökkel rendelkező szakembereket kisebb munkabér ellenében is magukhoz csábítani. Teasdale (2012b) pedig brit példákön keresztül mutatta ki, hogy a társadalmi vállalkozások egyes feladatok civil szervezetekhez és vállalatokhoz történő kiszervezésével csökkentik a humán erőforrásban megjelenő hiányosságokat és a célok megvalósítása során felmerülő költségeket. A humán erőforrás elérhetőségének korlátozottsága, valamint a költségcsökkentő megoldások alkalmazhatósága azonban jelentősen függ a szervezetek működési kontextusának regionális különbségeitől, alkalmazhatósága korlátozott azon társadalmi vállalkozások számára, amelyeknek tevékenységük során a társadalmi és gazdasági kihívások nagyobb koncentráltóságával kell szembenéznük.

A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások esetén további konfliktus forrása, hogy a szervezeti működés elsődleges célcsoportja, mint munkavállaló jelenik meg. A hátrányos helyzetűek szervezeten belüli státusza, így zavarok és konfliktusok tárgya. Több szerző (Depedri 2010, Tortia 2010) ugyan kiemeli, hogy a társadalmi vállalkozások munkaerő-felvétele során eltérő szelekciós mechanizmust folytatnak, mint a profitorientált vállalkozások, így gyakorlatok kevésbé tekinthető hatékonyságközpontúnak és diszkriminatívnak, a szervezet piaci jelenlétével mégis szembe kell nézniük egyfajta lefölözési folyamattal (Doherty 2014). A munkaalkalom ugyanis egyszerre jelenti a hátrányos helyzetűek bizonyos mértékű kommodifikációját, valamint a szociális segítség formáját. A dilemmát jelenthet például az elbocsátás kérdése. Míg az integráció célja feltételezi, hogy a munkaszocializáció hosszú folyamat és a munkavállaló teljesítményének (átmeneti) elégtelensége természetes velejárója a védett környezetnek, addig a versenyképesség gazdasági logikája a hatékonyság elbocsátás formájában megnyilvánuló szankcióját vonná maga után. Több empirikus kutatások is rámutatott, hogy a piaci környezet nyomásának esetleges következménye a társadalmi vállalkozások által nyújtott bérek alacsony szintje (Gidron és Monnickendam-Givon 2016) vagy a munkavállalói réteg egy részének bizonytalan státuszokban tartása, a munkanélküliek tartalékseregének kereslet szerinti, költségcsökkentő felhasználása (Cooney 2011).

*C) A szervezeti irányítás*

A társadalmi vállalkozások kettős identitásának, így a komplex célrendszerének és humán erőforrásának koordinálásában jelentős szerepe van a szervezeti irányítás jellemzőinek. A szervezeti irányítás kategóriájába tartozó informális és formális működési mechanizmusok határozzák meg ugyanis a gazdasági és társadalmi célok közötti feszültség felbukkanásának helyét, gyakoriságát, intenzitását, illetve a logikák összeegyeztetésének módját, a lehetséges átváltások előtt álló korlátokat.

A vonatkozó szakirodalom elsősorban a szervezet jogi formája, a működést körülhatároló formális szabályok mentén vizsgálja a társadalmi vállalkozások irányítási mechanizmusait. A jogi megközelítés ellenére azonban társadalmi vállalkozások számos szervezeti formát ölthetnek. Bár Borzaga és Defourny (2004) korábban a szövetkezetek, valamint az alapítványok és egyesületek újfajta fejlődési hullámaként azonosította a társadalmi vállalkozások létrejöttét, egyre nagyobb figyelmet kapnak az állami szervezetekből vagy for-profit vállalkozásokból létrejövő hibrid szervezetek, illetve a kettős optimalizálásra létrejött újfajta jogi formák (Spear et al. 2014). A jogszabályok iránti érdeklődés oka egyrészt a társadalmi vállalkozásokról szerzett ismeretek korlátozottsága, másrészt az állami támogatási politika által használt jogi kategorizálás, végül pedig a formális szabályok révén meghatározott paraméterek (mint a döntéshozatali és felülvizsgálati szervek, a gazdasági és a társadalmi tevékenységek korlátai, hozzáférhető adókedvezmények és támogatások, stb.) társadalmi vállalkozások működését befolyásoló jellege. A jog által meghatározott formális keretek azonban nem sokat mondanak a napi tevékenységek megvalósulásáról, a választott jogi forma legtöbbször csak a támogatásokhoz való hozzáférés eszközeként értelmezendő. Young és Lecy (2016) szerint a szervezeti forma nem más mint a célok elérésének pusztá eszköze, kiválasztásuk kevésbé függ a jogi szabályok összességétől, inkább a társadalmi vállalkozó preferenciáitól. A rugalmasságot kedvelő vagy a jövedelemszerzés érdekében tevékenykedő vállalkozó így inkább a for-profit szervezeti formát választja, míg a szociális szférából érkezők és a működési folyamatokat kontrollálni kívánók a non-profit formákat preferálják. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások esetén ugyan általában minden szervezeti forma hozzáférhető, Santos et al. (2016) azonban kiemeli, hogy a gazdasági tevékenység és a társadalmi integráció összeolvadása következtében ezen szervezetek esetén különösen fontos a tevékenységek folyamatos monitorozása és kontrollja. Mivel a szervezet sokszínű munkavállalói réteggel dolgozik, ezért a kollektív cselekvés hatékonyságának biztosítása érdekében precíz koordinációs folyamatokra van szükség a tagok közötti konfliktus megelőzése, az elvárt magatartás biztosítása érdekében.

A jogi rendelkezések jellemzően nem térnek ki a társadalmi vállalkozások működése során megnyilvánuló munkamegosztásra, pusztán a döntéshozatal és az elszámoltathatóság révén megnyilvánuló visszacsatolás kérdéseire. Battilana és Lee (2014) szerint utóbbinál lényegesebb, hogy a társadalmi és gazdasági tevékenység külön munkacsoportokra oszlik-e meg, valamint hogy milyen kommunikációs tér nyílik a két cél ütköztetésére. Garrow és Haselfeld (2012) például a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások vizsgálata során rámutatott, hogy a gazdasági és társadalmi logika közötti elkülönítés és a gazdasági döntések érthetőségének hiánya az előbbi logika dominanciáját hozza magával. Pache és Santos (2013) szerint a szervezeten belüli stratégia kiemelte elsősorban az egyes célokhöz tartozó elemek belső reprezentációjától és ezek képviselésétől függ. Besharov és Smith (2013) ezzel szemben rámutat, hogy mind a logikai elemek elkülönítésére, mind integrálására szükség van, hiszen előbbi teszi lehetővé az eltérő irányból érkező szükségletek kielégítését, míg utóbbi előzi meg a céltorzulás kialakulását és teszi produktív jellegűvé a gazdasági és társadalmi dimenzió közötti konfliktust. A társadalmi vállalkozások kettősségének intézményes megjelenítése nem csak elkerülhetetlen, hanem fontos is. A két dimenzió közötti kapcsolódási lehetőségeknek, a vélemények és érvek ütköztetésének azonban lehetőséget kell teremteni a szervezeti működés során a szinergia fontosságának megértése, a kölcsönös haszonnal járó kollektív úterés érdekében.

Míg a munkamegosztásra vonatkozó kutatások a társadalmi vállalkozások irányítását ellátó szakember-állomány dinamikáját vizsgálják, a hátrányos helyzetűek szervezeten belüli helyzetével kapcsolatban az ösztönzési és kontroll-mechanismusok vetnek fel számos dilemmát, vagyis annak kérdése, hogy miként biztosítható a szervezeten belül elvárt viselkedés. A munkaerő-piacról tartós jelleggel kiszorultak esetében a társadalmi és gazdasági integráció hosszan tartó folyamata megköveteli a végzett munka nyomonkövetését (Gidron és Monnickendam-Givon 2016). Tortia (2010) azonban rávilágít, hogy a demokratikus működés, valamint a szervezeten belüli kommunikáció segíti növelni a különböző társadalmi csoportok interakciójának gyakoriságát, valamint az információk cirkulációját, bizalmi légkört teremtve a szervezeten belül. E szerint a szervezeti identitás megértése és a célok közös felismerése fontosabb az érintettek együttműködése szempontjából, mint az egyéni hasznok realizálására épülő ösztönzőrendszer. Zamagni (2005) szerint az kollektív cselekvés feltétele a szervezeten belüli kölcsönös felelősségérzet, a tagok személyes fontosságának átérzése, a közös tevékenység iránti elköteleződés, valamint az együttműködés hasznosságába vetett hit. A vállalkozás vezetőjének személyisége és kommunikációja, a demokratikus döntéshozatalban való részvétel lehetősége elősegítheti az individuumok és szervezet identitása közötti harmonizációt (Tortia 2010, Gonin et al. 2012). Wilkinson és Dundon (2010) azonban rámutat, hogy a döntéshozatalban való részvétel nem feltétlenül bír értékkel mindenki számára, vállalati szempontból ugyanis ugyanis ugyanis a részvétel és az információk feldolgozásával, valamint konfrontációval járó folyamat a hátrányos helyzetűek számára nem kívánt terhet jelenthet.

### **Külső kihívásokból eredő feszültségek**

A társadalmi vállalkozások konfliktusos jellegének másik nagy forrását a külső környezettel kapcsolatos, gyakran ellentmondásos viszony jelenti. Bár az institutionalista elmélet szerint minden típusú szervezetnek fenntarthatósága érdekében meg kell felelnie környezetének kihívásaira, reflektálnia kell a vele kapcsolatba kerülő érintettek értékeire, a társadalmi vállalkozásoknak - alapvető jellemzőikből eredően - a többi szervezetnél is komplexebb elvárásegyüttesrel kell szembe nézniük. A szervezet működésének helyet adó környezet és a társadalmi vállalkozások viszonyának specialitása három tényezőre vezethető vissza: (1) a társadalmi célok tudatos vállalásából eredő többletköltségekre és erőforráskorlátozottságra, (2) a pénzügyi fenntarthatóság érdekében alkalmazott hibrid bevételi stratégiákra, valamint ezzel összefüggésben a társadalmi vállalkozási forma újszerűségének kihívásaira, illetve (3) az érintettek különböző csoportjainak szervezet életére gyakorolt befolyására.

#### *A) Erőforrásfüggőség*

A hátrányos helyzetű munkavállalók (átmeneti vagy tartós) termelékenységének deficitjének, valamint a társadalmi és gazdasági integrációt segítő szolgáltatások költségének következményeként előálló többletkiadások mellett a társadalmi vállalkozásoknak az elérhető pénzügyi erőforrások korlátozottságával is szembe kell nézniük. A pénzügyi eszközök növelésének egyik gátja a vállalkozás által elérhető fogyasztók fizetőképessége és fizetési hajlandósága. A társadalmi vállalkozások fontos dilemmája így az értékesítés csatornáival függ össze (Doherty 2014). Miközben a koncentráltabb társadalmi problémákkal küzdő térségekben nagyobb szükség van a társadalmi vállalkozások piacteremtő képességére és szükségletkielégítő munkájára, addig a társadalmi cél megvalósulását vásárlása során honoráló és ezzel a többletkiadásokat vállaló etikus fogyasztók gyakran a jobb gazdasági helyzetben lévő városokban vagy külföldön érhetőek el. A társadalmi vállalkozásoknak ezért az értékesítési csatornák kiépítésekor, illetve növekedésük során szembeülniük kell a helyi beágyazottság és lokális szükségletek iránti érzékenység, valamint a pénzügyi fenntarthatóság kettős, sokszor ellentmondásos kihívásával (Hudson 2009). Kétségtelen, hogy a helyi munkaerő állományának aktivizálása a településen kívüli értékesítés során is jelen-

tösen hozzájárul a helyi szociális problémák enyhítéséhez, a termékek előállításának és értékesítésének különválása azonban a hátrányos helyzetűeket érintő célok torzulásához, valamint az helyi humán és anyagi erőforrások becsatornázásának korlátozottságához vezethet. A külső szükségletek kielégítésére létrejövő termelés ugyanis azzal a veszéllyel járhat, hogy kevésbé a működésnek helyt adó település igényei vezérlik a szervezet tevékenységét, sokkal inkább a fenntarthatóság alapját nyújtó távoli fogyasztók. Mindez a szervezet társadalmi érzékenységének torzulását, mind a helyi támogatottság csökkenését eredményezheti.

A pénzügyi erőforrások hozzáférhetőségének másik korlátja a társadalmi vállalkozások intézményi innovativitásának, a támogatásokat szolgáló fejlesztési konstrukciók hiányának vagy kezdetlegességének a következménye. Mind a jogilag szabályozott szervezeti formák, mind a működést és növekedést szolgáló fejlesztési és hitelezési konstrukciók a szervezeti működés elfogadott és ideáltipikus formáinak támogatására jöttek létre. A társadalmi vállalkozások, mint tudatos társadalmi küldetéssel rendelkező, gazdasági formában működő szervezetek a hagyományos kategóriák elmosódásaként értelmezhetőek, így a létező konstrukciók többsége nem alkalmas speciális szükségleteik figyelembe vételére. Doherty et al. (2014) például kiemeli, hogy miközben a társadalmi vállalkozásoknak más gazdasági szervezetekhez hasonlóan biztosítaniuk kell a versenyképesség megőrzéséhez szükséges beruházásokat, addig folyamatos jelleggel garatálniuk kell társadalmi tevékenységükhöz szükséges pénzügyi erőforrások meglétét. A társadalmi vállalkozások ismertségének elterjedésével ugyan egyre több bank és pénzügyi alap nyújt speciális finanszírozási forrást ezen szervezetek számára, számos szerző kiemeli, hogy a beruházások megtérülési rátájának alacsony foka és hosszabb ideje, a szervezet jövőbeni viselkedésével kapcsolatos (különösen a társadalmi cél profitszerzést elnyomó jellegéből eredő) aggályok miatt ezen megoldások csak korlátozott lehetőséget biztosítanak, hozzáférhetőségük szűk keretek között mozog, szigorú feltételeikkel sokszor a társadalmi vállalkozókat riasztják el igénybevételüktől (Doherty 2014). A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások esetén a foglalkoztatásba bevont célcsoporttól is függ a várható megtérülés mértéke és gyorsasága. Számos támogatási konstrukció becsatornázása így csak azon szervezetek esetén lehetséges, ahol a munkavállalók termelékenységében megjelenő hátrány csak átmeneti, a többletköltségek hosszú távon minimalizálhatók. Fontos megjegyezni, hogy a hagyományos pénzügyi szolgáltatások mellett az elmúlt években egyre több országban jött létre társadalmi beruházást megcélzó alap, amely lehetőséget teremthet a társadalmi vállalkozások kettős értékrendszerét figyelembe vevő támogatására, a pénzügyi megtérülés és a társadalmi hatás együttes figyelembe vételére. A társadalmi vállalkozások számára azonban ezen lehetőség továbbra is korlátozott mértékben áll rendelkezésre (különösen a profitorientált vállalkozások számára elérhető pénzügyi szolgáltatásokkal összehasonlítva), míg a társadalmi beruházásokat támogató alapok a konstrukciói első sorban a tudatosabb, stabilabb működési feltételekkel rendelkező szervezetek számára nyújt lehetőséget, nem pedig az újonnan létrejövő vállalkozások számára (Doherty et al. 2014).

### *B) Pénzügyi források hibriditása és a legitimáció kérdése*

A privát erőforrásokhoz való hozzáférés korlátozottságának kihívásával szembeni túlélési stratégia a bevételi források diverzifikálása, a piaci mellett a nem piaci források (így adományok és önkéntes munka) becsatornázása, ami számos szerző szerint a társadalmi vállalkozások általános jellemzője (Hulgard 2014). Mivel ezen szervezetek alapvető működési sajátossága a gazdasági tevékenység melletti társadalmi cél megvalósítása, közszolgáltatások ellátása, így legitim módon férhetnek hozzá ezekhez a forrásokhoz. Dees (1998) például kiemeli, hogy a legtöbb társadalmi vállalkozás se nem tisztán piaci, se nem tisztán adományokból fenntartott szervezet, ezért a kettős cél megvalósítása következtében képes erőforrásokban szegény környezetben is rugalmasan bővíteni működésének anyagi bázisát. Nyssens (2014) a munkaerő-piaci szolgáltatások területén tevékenykedő társadalmi vállalkozások történeti áttekintése során rámutat, hogy ezen szerveze-

tek sikerei következtében jelentősen átalakították az állami foglalkoztatáspolitikát, az állami célok megvalósítóivá és a központi források igénybevevőivé váltak.

Bár az empirikus kutatások szerint a társadalmi vállalkozások gazdasági életképességükhez szükséges pénzügyi bázist több forrásból teremtik elő, a szakirodalom megosztott abban a tekintetben, hogy a bevételi struktúra hibriditása áldás vagy átok a szervezetek működése szempontjából. Bode et al. (2006) rámutat, hogy az állami, piaci és egyéb források becsatornázása lehetővé teszi, hogy ezen szervezetek ellenálljanak a környezet felől érkező nyomásnak, garantálva hosszabb távú fenntarthatóságukat, méghozzá a célok torzulása nélkül. Az állami támogatások és az adományok becsatornázása így biztosítékul szolgálhat a társadalmi célok fenntartása szempontjából a piaci hatékonyságra irányuló nyomással szemben, míg a termékek és szolgáltatások értékesítése lehetővé teszi a professzionális és költséghatékony működés logikájának a szociális szféra világában történő megjelenítését. A finanszírozási csatornák pluralitása azonban nem csak stabilitás lehetőségét hordozza magában, hanem konfliktusok forrásává is válhat. A források diverzifikálása egyrészt komoly terhet ró a szervezet szakmai apparátusára, hiszen a különböző irányból érkező forrásokhoz jellemzően eltérő beszámolási kötelezettség, adminisztrációs teher társul. Mint a célok kapcsán látható volt a különböző érintettek támogatása ráadásul sokszor nem feltétel nélküli, különböző elvárásokat jelent a szervezeti viselkedéssel szemben. Mindezt fokozza a tény, a társadalmi vállalkozások nem pusztán stabilitásuk érdekében töreksenek a különböző források integrálására, hanem azért is, mert speciális helyzetükből fakadóan ritkán biztosítható a szervezet fenntarthatósága pusztán egy típusú bevételi forrásból. A több irányba tartó megfelelési kényszer ezért olyan kommunikációt követel meg a társadalmi vállalkozásoktól, amely révén gyakran ellentmondó üzeneteket tud megfogalmazni az egyes külső érintettek felé, méghozzá a szervezeten belüli működési zavar kockázatát nélkül. Mindezt egy olyan kontextusban, ahol a társadalmi vállalkozások ismertsége korlátozott, a velük szemben támasztott elvárások bizonytalanok és törekenyek.

Az institucionalista elmélet szerint a társadalmi vállalkozások erőforrásfüggőségének leküzdése, a hibrid pénzügyi forrásokat biztosító különböző érintettek elköteleződése a szervezet legitimációjától, vagyis a szervezeti tevékenység, valamint társadalmi normáknak és környezet felől érkező értékeknek a megfeleltetőségétől függ (Gonin et al. 2012). Galaskiwicz és Barringer (2012) a kategorizálás fogalmát használja annak leírására, hogy az egyes szereplők miként társítanak egyes szervezetekhez különböző normatív elvárásokat. A kategóriák alkotásának kognitív folyamatával az egyes érintettek képesek integrálni a szervezetek viselkedésével kapcsolatos premisszákat rendszerét, ezáltal osztályozni az egyes szervezeteket, és a velük kapcsolatos viselkedésüket illetően racionálisnak tűnő döntéseket hozni. Bár a szervezet nem teljesen passzív elfogadója – sőt hosszú távon maga is alakítója - a kívülről érkező kategorizálásnak, a fenntarthatóság szempontjából minden szervezet törekszik az érintettek elvárásainak eleget tenni.

A nonprofit szervezetek kapcsán Hansmann (1980) klasszikussá vált elméletében a profit-elosztási korlát intézményi jellemzőjének fontosságára hívta fel a figyelmet, amely információ-korlátos környezetben képes a döntés előtt álló fogyasztók számára a szervezet viselkedéséről pozitív képet nyújtani, bizalmi kapcsolatot generálni és ezáltal versenyképessé válni. A nonprofit jelleg ugyanis azt az üzenetet hordozza magában, hogy a szervezet szereplői nem profitmotiváltak a szolgáltatás előállításánál, így nem töreksenek az információk aszimmetriával történő visszaélésre. A társadalmi vállalkozások kategorizációja azonban több szempontból is problematikus. Egyrészt újszerűségük és társadalmi ismertségük korlátozottsága folytán meg kell küzdeniük a hallgatóság bizalmatlanságával. Ráadásul hibrid szervezetekként nem illenek bele a hagyományosan használatos kategóriákba, ezáltal pedig kevert üzeneteket küldenek a környezet felé. Galaskiwicz és Barringer (2012) szerint a kategória alkotásának legjellemzőbb alapja a szervezet és a támogató érintett közötti csere formája (ajándék vagy eladás), valamint a vállalkozás tevékenységének elsődleges célcsoportja (a szélesebb értelemben vett helyi közösség, fogyasztók, munkavállalók vagy a szervezet tulajdonosai). Míg az adományozás ajándék

jellegű cseréje során elvárás a források közjő szerinti felhasználása, addig a piaci értékesítés során tulajdonképpen vásárlás történik, a fogyasztó és a szervezet hagyományos szereplőinek (munkavállalók és tulajdonosok) hasznát szolgáló. Bár a dimenziók érvényesülése a gyakorlatban változhat, mind a profitorientált, mind az adománygyűjtő tevékenységet ellátó szervezetek esetén a finanszírozó cserefolyamatban történő részvétele ezen kategorizálás alapján megfogalmazott elvárások szerint történik. A társadalmi vállalkozások hibrid jellege azonban megnehezíti a kategorizálást, hiszen a dimenziók minden esetben elmosódnak. A munkaerő-piaci integráció során különösen nehézkes mindez, hiszen a társadalmi tevékenység elsődleges formája a klasszikus munkaviszony keretében valósul meg, ami a piaci csere sajátos formájaként értelmezhető. Garrow és Hasenfeld (2011) például rámutat, hogy ezen társadalmi vállalkozások a piaci termékek előállításával és az integrációs szolgáltatások biztosításával egyszerre küldenek a hatékonyság, valamint a szociális segítség primátusára irányuló jeleket, amely mind a szervezeten belül, mind a külső kapcsolatok során komoly konfliktusokat generál az érintettek között. Mivel a munkaerő-piaci integráció során a gazdasági és társadalmi tevékenységek elválaszthatatlanul összekapcsolódnak, ezért mind a fogyasztók, mind az adományozók vagy önkéntesek, mind az állami támogatás során folytonosan jelen van a kifelé közvetített jelek kettős jellege.

A vegyes üzenetek közvetítése lehet előnyös és hátrányos is a társadalmi vállalkozások számára. Míg a hagyományos kategóriarendszerbe nem illő megoldások innovativitásuk jellegénél fogva vonzóak lehetnek az érintettek felé, jól kommunikálhatóvá teszik a szervezet működését (különösen a szervezet növekedésének kezdeti fázisában), addig a környezetből érkező elmentmondó elvárások konfliktus, bizonytalanság és versengés forrásai lehetnek (Gonin et al. 2012). Az erőforrásfüggőség és a környezet felől érkező diverz nyomások következtében a társadalmi vállalkozások a társadalmi és gazdasági célok folyamatos egyensúlyozására kényszerülnek. Egyes empirikus kutatások szerint mindez sokszor az egyik cél primátusához vezet, amely sokszor a domináns, szervezet fenntarthatósága szempontjából létfontosságú érintett érdekeinek túlsúlyának következménye. Tracey és Mozer (2010) azonban kiemeli, hogy a kettős optimalizálás elvesztése a társadalmi vállalkozások összeomlásához vezet, hiszen sajátos kategorizálásuk a két cél szinergiáján nyugszik. A társadalmi jelleg elvesztése ugyanúgy felborítja a szervezet működésének kényes egyensúlyát, mint a gazdasági életképesség elvesztése. A társadalmi vállalkozások legitimitása és hosszú távú fenntarthatósága tehát a két célhoz tapadó elvárásoknak való megfeleléstől függ, fokozott törekenysége miatt ezért működtetése, befelé és kifelé folytatott kommunikációja kiemelt szakértelmet és óvatosságot igényel.

Fontos kihívás ezért a teljesítmény mérésére és a szervezet sikerességének kommunikációja. Mivel a társadalmi vállalkozások a szervezeti működés innovatív formáit jelentik és nem illenek bele a társadalom által használt hagyományos kategóriák rendszerébe, ezért mind a piaci jelenlétük megszilárdítása, mind állami és magánszemélyek támogatásának elnyerése érdekében szükségük van a szervezet működésével kapcsolatos bizonytalanság és bizalmatlanság csökkentésére. A társadalmi és gazdasági célok kettőssége komplex teljesítménymérést igényel, amelyben inherens módon van benne a szervezet sikerességének egyoldalú értelmezésének veszélye. Az egyensúly megbillenésének kockázata a társadalmi és gazdasági sikeresség mérhetőségéből ered. Míg a gazdasági teljesítmény hagyományosan könnyen kvantifikálható, standardizált értékekkel mérhető, addig a társadalmi tevékenység sikere nehezen mérhető, elsősorban kvalitatív és összehasonlításra nem alkalmas módszertannal ragadható meg. A társadalmi hatás, a társadalmi vállalkozások „tovagyűrűzést” célzó jellege miatt ráadásul nehezebben körülhatárolható, az érintettek szélesebb körének életére lehet befolyással (mint munkavállalók, a célcsoport családja, helyi közösség tagjai, stb.). Ráadásul miközben a gazdasági sikeresség tekintetében korlátozottabban a szervezet megítélésének kritériumai, addig a társadalmi jelleg értékelése érintetttről érintettre változhat, amely konfliktus forrása lehet. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások esetén ugyan a társadalmi hatás mérhető a foglalkoztatási ráta növekedésével, a munkabér szegénységcsökkentő hatásával vagy a helyi fizetőképes kereslet emelkedésével, az önkormányzati kiadások csökkenésével a társadalmi vállalkozások integrációs tevékeny-

sége azonban számos olyan hatással bír, amelyet nehéz számszerűsíteni és összehasonlítani (így például az önbecsülés növekedését, a munka értékelitetttségét, a társadalmi integráltság fokát). A mérhetőség elősegítése érdekében a legtöbb módszertani eszköz a különböző szinteken jelentkező költség-haszon elemzés módszertanra alapulva (például: befektetés társadalmi megtérülésének arányszáma vagy a nettó gazdasági hatás vizsgálata) kísérli meg monetarizálni a társadalmi vállalkozás működésének társadalmi hatását (Borzaga és Depedri 2014). A megközelítés kétségtelen előnye a szervezet szerepének összehasonlítható, könnyen értelmezhető kommunikációja. A társadalmi hatás közgazdaságtani szempontú elemzése, valamint a társadalmi tevékenység nehezebb kvantifikálhatósága és összehasonlíthatósága azonban magával hozza a gazdasági sikeresség értelmezésének hangsúlyát különösen akkor, ha a siker két kritériuma a gyakorlati megvalósulás során ellentétbe kerül egymással.

#### *D) Több érintett jelenlétéből eredő kihívások*

A társadalmi vállalkozások működésük során az érintettek különböző csoportjaival kerülnek kapcsolatba. Freeman (1984) meghatározásában érintettek tekinthető „minden olyan csoport vagy egyén, akik hathatnak a szervezeti célok teljesítésére vagy a szervezet működésének van hatása rájuk”. Az érintetti elmélet szerint a jól menedzselte kapcsolatok jelentősen hozzájárulnak a szervezet működésének stabilitásához, segítik a hosszú távú fenntarthatóságot, komoly versenyelőnyt jelentve a vállalkozás számára (Wellens és Jegers 2013). Mason és Bryde (2007) szerint a társadalmi vállalkozások esetében mindez különösen igaz, hiszen társadalmi beágyazottságuk létrehozataluk elsődleges okát és környezettel folytatott kommunikációjuk alapját testesíti meg. A munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások esetében az érintettek tipikus csoportjait a hátrányos helyzetű munkavállalók, a szervezet irányítását és az integrációs mechanizmusokat ellátó szakemberek, valamint az erőforrásfüggőség és szervezeti legitimitás szempontjából kulcsfontosságú szereplők (mint a fogyasztók vagy a szélesebb értelemben vett közösség tagjai, a helyi vagy a központi kormányzat, illetve a privát támogatók) alkotják.

A különböző érintettek társadalmi vállalkozások működésére gyakorolt befolyásának mértéke kapcsán azonban megoszlanak a vélemények. Egyes kutatók szerint (Huybrechts et al. 2014) a kettős optimalizálásból, valamint az ebből eredő bevételi hibriditás miatt a társadalmi vállalkozások irányítása során elkerülhetetlen, hogy megjelenjen a különböző érintettek véleményének becsatornázása. Mások megengedőbbek és a különböző vélemények döntéshozatali eljárásban való megjelenését csak versenyelőnynek tekintik, nem pedig a társadalmi vállalkozások meghatározásának feltétlenül szükséges elemét. Vidal (2014) szerint például a relációs jóságok piacán, ahol a szolgáltatások minősége a termelő és a fogyasztó, valamint a munkavállaló és felhasználó közötti viszonytól, a szolgáltatást nyújtó szervezet jellemzőitől függ a több érintett bevonásával a társadalmi vállalkozások hatékonyabbak lehetnek más szervezetekkel szemben. Az együttműködés intézményi struktúráinak megteremtésével a szolgáltatás kialakításánál sikerebben elérhető a szereplők elvárásainak való megfelelés, mivel lehetőséget teremt a fogyasztók számára a szolgáltatások monitorozására, valamint a valós szükségletek és preferenciák, a fizetési hajlandóság részletesebb kinyilvánítására. Borzaga és Depedri (2015) kiemeli, hogy az érintettek széles körének bevonásával a társadalmi vállalkozás hozzájárul az állampolgárok, kedvezményezettek és más érintettek képessé tevéséhez, a szervezeti működés és a döntéshozatal integráns részévé téve a befogadást. Az önbecsülés és a szervezeti aktivitás növelésével a szereplők magasabb elkötelezettséget érnek el, mint amennyi a szerződéses viszonyból eredne. Számos vállalkozás így bevonja döntéshozatalának, szervezet működtetésének folyamatába munkavállalóin és a vezetését ellátó személyeken túl az előállított termékek vagy szolgáltatások fogyasztóit, a működtetésben résztvevők családtagjait, a helyi közösség egyéb képviselőit. A társadalmi jelleget ezért nem csak a tevékenység eredményeinek szétterítése adja, hanem a vállalkozás működési folyamatának szocializálása.

Bár több empirikus kutatás felhívja a figyelmet a több érintett bevonásával megvalósuló, demokratikus döntéshozatali struktúra előnyeire, számos problémát vet fel az irányításnak ezen módja, különösen a munkaerő-piaci integrációt elősegítő társadalmi vállalkozások esetén. Doherty et al. (2014) például kiemeli, hogy az érintettek részvétele ugyan növeli a szervezet elszámoltathatóságát és pozitívan hathat az érintettek egymáshoz való viszonyára, az intézményi struktúrába épített folyamatos érdekellentétek állandó konfliktust generálhatnak és ezzel döntéshozatali paralízishez vezethetnek. A demokratikus folyamatokban való részvétel ráadásul olyan tájékozottságot és készségeket igényel, amik miatt a hátrányos helyzetűek – legalábbis a szervezeti működés kezdeti szakaszában – csak látszólagosan képviselhetik magukat a döntések meghozatalában, a komoly súllyal bíró döntések a menedzsmentre hárulnak. Eikenberry (2009) kiemeli továbbá, hogy a non-profit szervezetek piacra lépése nem csak a döntéshozatal erőforrás- és időigényes (így piaci rugalmasságot gátló) jellege miatt veszélyezteti a demokratikus működés megtartását, hanem a fogyasztó szerepének felértékelődése is negatívan hat, hiszen ezzel a fogyasztás válik a szervezet tevékenységének fő motorjává. A társadalmi vállalkozások esetén, ahol a kettős célrendszer és a hibrid jellegből eredő komplexitás kiemelt terhet ró a szervezet vezetésére, miközben az erőforrások környezet kiszolgáltatottabbá teszi a vállalkozást a külső környezet irányába, különösen nagy kihívást jelent a demokratikus jelleg és a piaci versenyképesség összeegyeztetése.

### **Következtetések**

A társadalmi vállalkozások fogalma, valamint a gazdasági és társadalmi célok érdekében létrejövő szervezetek iránti szakpolitikai és tudományos érdeklődés növekedésének lehettünk tanúi az elmúlt évtizedekben. A fokozódó figyelem a jóléti állam válságára vonatkozó diskurzusok, a fokozódó egyenlőtlenségek, a gazdasági növekedés ellenére meg nem szűnő szegénység és kapitalizmus instabilitásának nyilvánvalóvá válásának kontextusában jött létre. A társadalmi vállalkozások koncepciójának kétségtelen előnye, hogy gazdasági és társadalmi célok, illetve működésmódok összeegyeztetése révén újszerű, rugalmas és reményteljes megoldást kínál a kielégítetlen szükségletek növekedésének és az állami, illetve piaci diszfunkcionalitás nyilvánvalóvá válásának körülményei között.

A társadalmi vállalkozások intézményi pluralizmusban elfoglalt helye mind a gazdasági, mind a társadalmi jellegüket tekintve igen széles spektrumon értelmezhető. A fogalom megragadásának következménye, hogy miközben keveset tudunk a társadalmi vállalkozás tényleges számáról, a szektor jellemzőiről, jelentősen nő ezen szervezeteknek tulajdonított előnyök száma. Bár a társadalmi vállalkozásokban rejlő gazdasági és társadalmpolitikai potenciál hangsúlyozásával párhuzamosan elterjedtek a társadalmi problémák megoldásának piaci viszonyok közé helyezésével kapcsolatos félelmek, viszonylag kevés kutatás tárja fel inherensen konfliktusos jellegüket.

Márpedig a társadalmi és gazdasági célok párhuzamos megvalósítása a szervezeti működés dilemmáinak sorát hozza magával. Jelen tanulmány a hibrid szervezetekre vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintése révén a társadalmi vállalkozások egy speciális típusa, a munkaerő-piaci integrációt segítő szervezetek előtt álló konfliktusos döntési helyzeteket és az ezekkel kapcsolatos tapasztalatokat kívánta bemutatni. A cél nem a konfliktusok általánosíthatósága, hanem a társadalmi vállalkozások sajátos kihívásainak megértése, vizsgálatuk eltérő megközelítése

A tanulmány konfliktusközpontúsága nem azt jelenti, hogy a társadalmi vállalkozások ne lehetnének hatékony megoldások egyes társadalmi és gazdasági problémákra. A témaválasztást sokkal inkább jelen kiadvány szerkezete és a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos nemzetközi és hazai kutatások aránytalansága indokolta. A gazdasági és társadalmi célok szinkronitására való törekvés, a hibrid jelleg tudatos vállalása számtalan lehetőség és előny forrása lehet (mint például az innovativitás, a szükségletekre való érzékenység, a hátrányos helyzetűek képessé tévése, stb.), de kétségtelenül hozzájárul a szervezetek instabilitásához, folyamatos a célok torzu-



lásának és az érintettek közötti konfliktusnak a veszélye. Miközben a szükségletkielégítés állami és piaci módjainak kockázatait és dilemmáit széles szakirodalom taglalja, a társadalmi vállalkozások kutatása még kezdeti szakaszában jár. Szociálpolitikai és gazdaságfejlesztésben betöltött szerepük, fenntarthatóságuk támogatása érdekében mindenképpen szükség van hibrid és ebből eredően konfliktusterhelt jellegű megértésére.

A nemzetközi szakirodalom alapján a munkaerő-piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások sajátossága működésük többletköltsége, állami támogatásuk szükségszerűsége, munkaerő-felvételük problematikus volta, valamint a külső partnerek célcsoportra vonatkozó értékítéleteinek komplexitásából eredő jelentős szervezeti befolyása. Ezen jellemzők fő eredője speciális működési jellemzőikből ered, vagyik a társadalmi cél termelési folyamatba beágyazott jellegéből, a társadalmi hatás érvényesülésének előfeltételül szolgáló integrációs tevékenységből, valamint a termékek fogyasztóinak és a hátrányos helyzetűek célcsoportjának elkülönüléséből. A dilemmák és döntési helyzetek sora ráadásul nem csak a társadalmi vállalkozások - tanulmányban bemutatott - általánosan megjelenő kihívásait jelentik, hanem mértékük erősen függ a gazdasági, társadalmi és kulturális jellemzőktől. Az állami, piaci és nem piaci források becsatornáza függ például a szervezet és az érintettek kapcsolatának (partnerségi) jellegétől, a tudatos vásárlók bevonása a társadalom életszínvonalától, a szervezeti többletköltségek – így az integrációs szolgáltatások és a demokratikus döntéshozatalt szolgáló képessé tevés – a pénzügyi források kiszámíthatóságától, a hátrányos helyzetűek szervezeti működésben játszott szerepe a társadalmi csoportok közötti bizalomtól.

Arról, hogy miként lehet maximalizálni a társadalmi vállalkozások tudatosan vállalt kettőségéből származó társadalmi és gazdasági előnyöket és minimalizálni a konfliktusok okozta károkat egyelőre keveset tudni. A meglévő empiria arról tanúskodik, hogy kiemelt szerepe van a vezető személyiségének és kommunikációjának, vagyis annak, hogy társadalmi vállalkozó miként képes a kettős identitást minden taggal elfogadtatni, a kollektív cselekvést ösztönözni. A célok, működésmódok és érintettek különbözőségeiből eredő konfliktusok elkerülhetetlenek, azonban bizonyos feltételek mellett produktívvá alakíthatóak. Az empirikus kutatások szerint a szervezet folyamatos működése szempontjából döntő fontosságú, hogy minden tag elfogadja mind a társadalmi, mind a gazdasági célok egyenlő fontosságát, egymástól való függését. A szervezeten belüli információ áramlása és a kölcsönös megértés, a célok produktív összeegyeztetésének érdekében szükség van olyan intézményi terekre, amelyek lehetőséget adnak a különböző vélemények megismerésére és ütköztetésére. A társadalmi vállalkozások fenntarthatósága szempontjából fontos, hogy céljai és létezésének okát ne csak a szervezeten belülre, hanem a külső környezet felé is egyértelműen kommunikálja. A célok torzulásának megelőzése érdekében fontos, hogy a kapcsolattartás mélysége ne a biztosított források mértékétől függjön.

## Irodalomjegyzék

- ALTER, K. (2007): Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC
- AUSTIN, J. – STEVENSON, H. – WEI-SKILLEM, J. (2006): Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? IN: Entrepreneurship Theory and Practice Vol. 30. No. 1.
- BATTILANA, J. – LEE, M. (2014): Advancing research on hybrid organizing. IN: The Academy of Management Annals. Vol. 8. No. 1. pp. 397.441.
- BERGERON, S. – HEALY, S. (2015): The business case: a community economies approach to gender, development and social economy. IN: Utting, P. (szerk.) Social and solidarity economy – Beyond the fringe. London: Zed Books. pp. 72-85.
- BESHAROV, M. - SMITH, W. K. (2013): Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity.

- Elérhető: [http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-paulrlawrence/Documents/Multiple%20logics%20within%20organizations\\_Besharov%20and%20Smith\\_for%20conference%20distribution\\_05.07.13.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-paulrlawrence/Documents/Multiple%20logics%20within%20organizations_Besharov%20and%20Smith_for%20conference%20distribution_05.07.13.pdf)  
 letöltés dátuma: 2016. 11. 15.
- BODE, I. – EVERS, A. – SCHULZ, A. (2006): Work integration social enterprise in Europe: can hybridization be sustainable? IN: Nyssens, M. (szerk.) Social enterprise. New York: Routledge. pp. 237-258.
- BORZAGA, C. – DEFOURNY, J. (2004): Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects. IN: Borzaga, C. – Defourny, J. (szerk.) The emergence of social enterprise. New York: Routledge. pp. 350-359.
- BORZAGA, C. – DEPEDRI, S. (2014): When social enterprises do it better: efficiency and efficacy of work integration in italian social cooperatives. IN: Denny, S. – Seddon, F. (szerk.) Social enterprise: Accountability and evaluation around the world. New York: Routledge. pp. 85-101.
- COONEY, K. (2011): The business of job creation: An examination of the social enterprise approach to workforce development. IN: Journal of Poverty. Vol. 15. No. 1. pp. 88-107.
- DAVISTER, C. – DEFOURNY, J. – GREGOIRE, O. (2004): Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. Elérhető: [http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/90492/1/Work%20Integration%20Social%20Enterprises%20in%20the%20European%20Union\\_An%20overview%20of%20existing%20mode](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/90492/1/Work%20Integration%20Social%20Enterprises%20in%20the%20European%20Union_An%20overview%20of%20existing%20models.pdf)  
[ls.pdf](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/90492/1/Work%20Integration%20Social%20Enterprises%20in%20the%20European%20Union_An%20overview%20of%20existing%20mode)  
 letöltés dátuma: 2016. 11. 12.
- DEES, G. J. (1998): The Meaning of "Social Entrepreneurship".  
 Elérhető: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>  
 letöltés dátuma: 2016. 11. 18.
- DEFOURNY, J. – NYSSSENS, M. (2012): The EMES approach os social enterprise in a comparative perspective. Elérhető: [http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](http://www.emes.net/uploads/media/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)  
 letöltés dátuma: 2016. 11. 18.
- DEPEDRI, S. (2010): The competitive advantages of social enterprises. IN: Becchetti, L. – Borzaga, C. (szerk) The economics of social responsibility. New York: Rotledge. pp. 34-54.
- DIOCHON, M. – ANDERSON, A. R. (2011): Ambivalence and ambiguity in social enterprise: Narratives about values in reconciling purpose and practices. IN: International Entrepreneurship and Management Journal. Vol. 7. No. 1. pp. 93-109.
- DOHERTY, B. – FOSTER, G. – MASON, C. – MEEHAN, J. – MEEHAN, K. – ROTHEROE, N. – ROYCE, M. (2009): Management of social enterprise. Los Angeles: Sage Publications. pp. 90-110.
- DOHERTY, B. – HAUGH, H. – LYON, F. (2014): Social enterprisesas hybrid organizations: A review and research agenda. IN: International Journal of Management Reviews. Vol 16. pp. 417-436.
- ELKENBERRY, A. M. (2009): Refusing the market: A demorcratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. IN: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2009. No: 38. pp. 582-596.
- ENJOLRAS, B. (2014) The associative as governance structure IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff, V. (szerk.) Social enterprise and the third sector – Changing european landscape in a comparative perspective. London: Routledge. pp. 187-211.
- GALASKIEWICZ, J. – BARRINGER, S. N. (2012): Social enterprise and social categories. IN: IN: Gidron, B. – Hasenfeld, Y. (szerk.) Social enterprise: An organizational perspective. New York: Palgrave Macmillan. pp. 47-70.

- GARROW, E. - HASENFELD, Y. (2012): Managing conflicting institutional logics: Social Service versus market. IN: Gidron, B. – Hasenfeld, Y. (szerk.) Social enterprise: An organizational perspective. New York: Palgrave Macmillan. pp. 121-143.
- GIDRON, B. – MONNICKENDAM-GIVON, Y. (2016): A social welfare perspective market-oriented social enterprises. IN: International Journal of Social Welfare. July 2016. pp. 1-14.
- GONIN, M. – BESHAROV, M. – SMITH, W. – GACHET, N. (2012): Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. IN: Business Ethics Quarterly. May 2013.
- HULGARD, L. (2014): Social enterprise and the third sector – Innovative service delivery or a non-capitalist economy? IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff, V. (szerk.) Social enterprise and the third sector – Changing european landscape in a comparative perspective. London: Routledge. pp. 66-85.
- HUYBRECHTS, B. – MERTENS, S. – RIJPEMS, J. (2014): Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy. IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff, V. (szerk.) Social enterprise and the third sector – Changing european landscape in a comparative perspective. London: Routledge. pp. 157-176.
- FOSFUR, A. – GIRRATANA, M. S. – ROCA, E. (2016): Social business hybrids: Demand externalities, competitive advantage, and growth through diversification. IN: Organization Science. Vol. 27. No. 5. pp. 1275-1289.
- HANSMANN, H. B. (1980): The role of nonprofit enterprise. Yale Law Journal. Vol. 89. No 5. pp. 835-901.
- HUDSON, R. (2009): Life on the edge: Navigation the competitive tensions between the ‚social‘ and the ‚economic‘ in the social economy and in its relations to the mainstream. IN: Journal of Economic Geography. Vol. 9. No. 4. pp. 493-51.
- LAVILLE, J. L. (2015): Social and solidarity economy in historical perspective. IN: Utting, P. (szerk.) Social and solidarity economy – Beyond the fringe. London: Zed Books. pp. 41-56.
- MASON, C. – BRYDE, D. J. (2007). From stakeholders to institutions: The changing face of social enterprise governance theory. IN: Management Decision, 2007/11.
- MCMURTRY, J.-J. (2015): Prometheus, Trojan horse or frankenstein? Appraising the social and solidarity economy. IN: Utting, P. (szerk.) Social and solidarity economy – Beyond the fringe. London: Zed Books. pp. 57 – 71.
- MOIZER, J. – TRACEY, P. (2010): Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and It's Effects on Organizational Sustainability.  
Elérhető: <http://www.rise.or.kr/RBS/Data/Files/fnAAN/research01/10.pdf>  
letöltés dátuma: 2016. 11. 12.
- NYSSSENS, M. (2014) European work integration social enterprises: Between social innovation and isomorphism. IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff, V. (szerk.) Social enterprise and the third sector – Changing european landscape in a comparative perspective. London: Routledge. pp. 211-230.
- PACHE, A-C. – SANTOS, F. (2013): Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. IN: Academy of Management Journal. Vol 56. No. 4. pp. 972-1001.
- PERKINS, D. (2009): Welfare to work and social inclusion: Challenges and possibilities. IN: Social Inclusion Research Forum, University of Melbourne, 25–26 June.
- SANTOS, F. – PACHE, A-C – BIRKHOLZ, C. (2015): Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. IN: California Management Review, Vol. 57 No. 3, Spring. pp. 36-58

- SEANOR, P. -BULL, M. - RIDLEY-DUFF, R. (2007): Mapping social enterprise:do social enterprise actors draw straight lines or circles? IN: 4thSocial Enterprise Research Conference, London South Bank University,4-5 July 2007.
- SMITH, W. K. – BESHAROV, M. - WESSELS, A. K. –CHERTOK, M. (2012): A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. IN: Academy os Management Learning & Education. Vol 11. No. 3. pp. 463-378.
- SPEAR, R. – CORNFORTH, C. – AIKEN, M. (2014): Major perspectives on governance of social enterprise IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – PESTOFF, V. (szerk.) Social enterprise and the third sector – Changing european landscape in a comparative perspective. London: Routledge. pp. 133-157.
- TEASDALE, S. (2012a): Negotating tensions: How do social enterprises in the homelessness field balance social and commercial considerations? IN: Housing Studies, Vol. 27. No. 4. pp. 514-532.
- TEASDALE, S. (2012b): What’s in a Name? Making sense of social enterprise discourses. IN: Public Policy and Administration Vol. 27 No. 2. pp- 1-22.
- TORTIA, E. (2010): The impact of social enterprises on output, employment, and welfare. IN:Beccchetti, L. – Borzaga, C. (szerk.) The economics of social responsibility. New York: Rotledge. pp. 59-61.
- VIDAL, I. (2014): Multi-stakeholder governance in social enterprise. IN: Defourny, J. – Hulgard, L. – Pestoff, V. (szerk.) Social enterprise and the third sector – Changing european landscape in a comparative perspective. London: Routledge. pp. 176-187.
- WELLENS, L. – JEGERS, M. (2013): Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. IN: European Management Journal 2013.
- WILKINSON, A. – DUNDON, T. (2010): Direct employee participation. IN: Wilkinson, A. – Gollan, P. J. – Marchington, M. – Lewin, D. (szerk.) The Oxford handbook of participation in organizations. New York: Oxford University Press. pp. 167-185.
- YOUNG, D. R. – LECY, J. D. (2016): The role of social entrepreneurs in the social enterprise zoo. IN: Young, D. R. – Searing, E. A. M. – Brewer, C. V. (szerk.) The social enterprise zoo: A guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropist, leaders, investors, and policymakers. Northampton: Edward Elgar Publishing. pp. 113-142.
- ZAMAGNI, S. (2005): A civil-economic theory of the cooperative enterprise. Elérhető: [https://www.uvic.ca/research/centres/cccb/assets/docs/speakers/Zamagni\\_Theory\\_of\\_Cooperative\\_Enterprise.pdf](https://www.uvic.ca/research/centres/cccb/assets/docs/speakers/Zamagni_Theory_of_Cooperative_Enterprise.pdf)  
letöltés dátuma: 2016. 11. 18.