

# IRÁNYMUTATÁSOK A MUNKAVÁLLALÓI SZÖVETKEZETEK FEJLESZTÉSÉHEZ

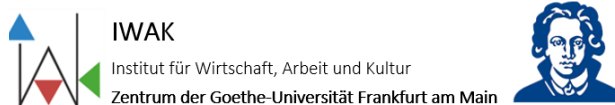
ALPHS

Advancing Personal and Household Services



# Partnerek

---



Jelen kiadvány kizárólag a szerzők véleményét tükrözi. A Bizottság a benne foglalt információk semmilyen jellegű felhasználásáért nem vonható felelősségre.



A projektet az  
Európai Unió támogatja.  
(Ad-PHS - VS/2018/0344)



**MIT JELENT A  
MUNKAVÁLLALÓI  
SZÖVETKEZETI  
ÜZLETI MODELL?**

A szövetkezetek számos fajtája létezik. Mindazonáltal mindegyik közös elvek és jellemzők mentén működik. A Nemzetközi Szövetkezeti Szövetség (ICA) fogalom meghatározása szerint a szövetkezet „önkéntes alapon tömörülő személyek autonóm szövetsége, amelynek célja, hogy egy közös tulajdonban lévő és demokratikusan irányított vállalkozás segítségével megfeleljenek közös gazdasági, társadalmi és kulturális igényeiknek és törekvéseiknek.”<sup>1</sup>

Az ICA hét szövetkezeti alapelvet is lefektetett, amelyek mentén a szövetkezetek értékeit a gyakorlatba is átültetik. Ezek az alábbiak:

### **1. Önkéntes és Nyílt Tagság**

A szövetkezetek önkéntes szervezetek és nemi, társadalmi, faji, politikai vagy vallási megkülönböztetés nélkül nyitva állnak minden olyan személy előtt, aki szeretné igénybe venni a szövetkezet szolgáltatásait és hajlandó vállalni a tagsággal járó felelősségét.

### **2. A Tagok Demokratikus Irányítása**

A szövetkezetek demokratikus szervezetek, amelyeket tagjaik irányítanak, és akik aktívan részt vesznek politikájuk kialakításában és a döntések meghozatalában. A képviselőként megválasztott férfiak és nők elszámoltathatók a tagsággal. A szövetkezetekben a tagok egyenlő szavazati joggal rendelkeznek (egy tag, egy szavazat).

### **3. A Tagok Gazdasági Résztvétele**

A tagok a szövetkezet tőkéjéhez méltányosan járulnak hozzá, és azt demokratikusan ellenőrzik. Ennek a tőkének legalább egy része általában a szövetkezet közös tulajdona. A tagok rendszerint korlátozott ellentételezést kapnak - ha egyáltalán sor kerül ilyesmire - a tagság feltételeként jegyzett tőkéért. A tagok a többséget a következő célok egyikére vagy mindegyikére használják fel: szövetkezetük fejlesztése, esetlegesen tartalékok létrehozásával, amelyek legalább egy része osztatlan; a tagok részesedése a szövetkezetben való részvételük arányában; valamint a tagság által jóváhagyott egyéb tevékenységek támogatása.

### **4. Autonómia és Függetlenség**

A szövetkezetek autonóm, önszervező szervezetek, amelyeket tagjaik irányítanak. Ha megállapodásokat kötnek más szervezetekkel, beleértve a kormányokat, vagy külső forrásból gyűjtenek tőkét, ezt olyan feltételek mellett teszik, amelyek garantálják a tagok általi demokratikus ellenőrzést és a szövetkezeti autonómia fenntartását.

### **5. Oktatás, Képzés és Tájékoztatás**

A szövetkezetek oktatást és képzést biztosítanak tagjaiknak, megválasztott tisztségviselőiknek, vezetőiknek és alkalmazottaiknak, hogy azok hatékonyan hozzájárulhassanak szövetkezeteik fejlődéséhez. Tájékoztatják a nyilvánosságot - különösen a fiatalokat és a véleményformálókat - az együttműködés jellegéről és előnyeiről.

### **6. Együttműködés a Szövetkezetek között**

A szövetkezetek a lehető leghatékonyabban szolgálják tagjaikat, és a helyi, nemzeti, regionális és nemzetközi struktúrákon keresztüli együttműködéssel erősítik a szövetkezeti mozgalmat.

---

<sup>1</sup> <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

## 7. Közösségi Elköteleződés

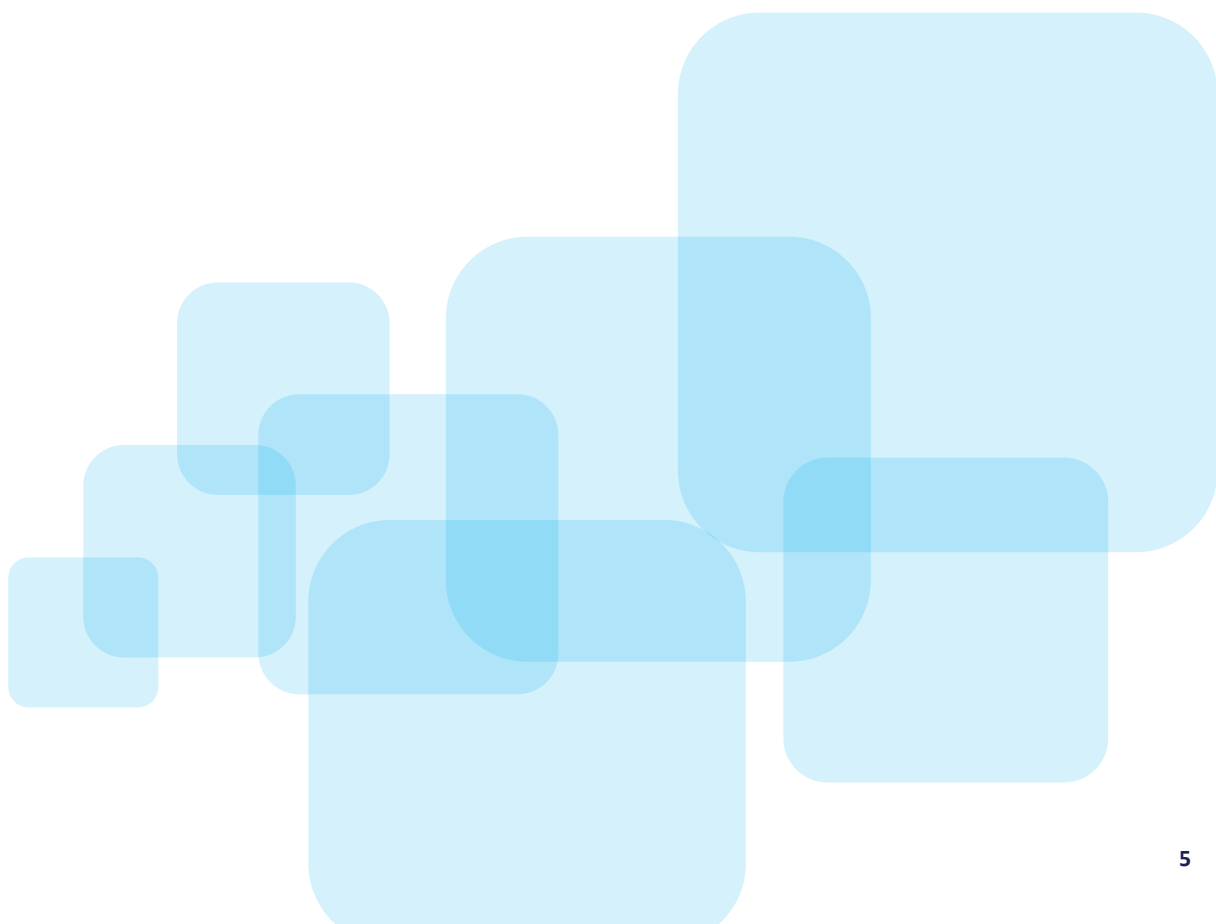
A szövetkezetek a tagok által jóváhagyott politikák révén a közösségeik fenntartható fejlődéséért dolgoznak.

Egy szövetkezet alapját egy közös projekt vagy ötlet köré összegyűlt emberek csoportja adja. Ez a csoport együttesen birtokolja és vesz részt a vezetési és a döntéshozatali folyamatokban, de osztoznak a kockázatokban és a felelőségekben is. Az „egy tag = egy szavazat” elvet követve minden tagnak egyformán érdeke és lehetősége van hozzájárulni a szövetkezet vezetéséhez.

A szövetkezetek, például azért, hogy lehetővé teszik az erőforrásokhoz korlátozott hozzáféréssel rendelkező személyek tagként való felvételét és a szervezetbe történő teljes bekapcsolódásukat, valamint tapasztalataik, tudásuk és kreativitásuk megosztását, más vállalkozásokhoz képest sokkal befogadóbbak lehetnek. Vállalkozásokként a szövetkezetek nyereséget termelnek, és ezt legalább részben magába a szervezetbe fektetik be. A tagok ismételten közösen döntenek a befektetések végrehajtásának módjáról és az elérendő célokról.

Végül pedig, a szövetkezet elsődleges célja nem a nyereség előteremtése a tagok számára, hanem a tagok igényeinek - és nagyon gyakran az egész közösség igényeinek - a kielégítése.

Az alapító csoporttól függően ezek az igények sokfélék lehetnek, például a munkavállalók foglalkoztatási lehetőségeinek bővítése, új vagy olcsóbb szolgáltatások biztosítása a felhasználók számára, vagy annak lehetővé tétele, hogy a felhasználók és a családok aktívan részt vegyenek szolgáltatásaik irányításában. Mivel a szövetkezetek saját tagjaik tulajdonában vannak, akik maguk is egy közösséget alkotva (mint felhasználók, rokonok, munkavállalók stb.) foglalkoznak annak igényeivel, a szövetkezetek a közösség általános érdekeihez járulnak hozzá.





# MIÉRT KELLENEK SZÖVETKEZETEK A PHS-ÁGAZATBAN?

A PHS-ágazatban a szolgáltatások iránti kereslet jelentős része helyi szinten jön létre, mind az állami ügynökségek által végrehajtott programok, mind a magánszektorbeli igények csoportosítási folyamatai eredményeként. Ezeket az igényeket olyan munkavállalói csoportok tudják kielégíteni, akik formálisan vagy informálisan gyakorolják tevékenységüket, és akik egy gyakran több érdekelt félre támaszkodó munkavállalói szövetkezet vagy szociális szövetkezet létrehozásával a szakmai előrelépés mellett döntenek.

A munkavállalói szövetkezetek és a szociális szövetkezetek a PHS-ben több szempontból is fontos hozzáadott értéket kínálnak:

### **A szövetkezet tulajdonlása és motiváció**

A tagság nyitva áll a szolgáltatás felhasználói (és családtagjaik), a szolgáltatók (mind formális, mind informális) és/vagy más érdekeltek előtt. Interaktív mechanizmusok biztosítják, hogy a szövetkezet folyamatai és a szolgáltatásai megfeleljenek a felhasználók és a szolgáltatók igényeinek.

A szövetkezetnek köszönhetően a szolgáltatás felhasználói feljogosítottnak, a tagok pedig jobb helyzetben lévőnek érzik magukat.

### **Irányítás és részvétel**

A döntéshozatali folyamatokban a felhasználók és a szolgáltatók és/vagy más érdekeltek vesznek részt. A belső szabályok és az innovatív mechanizmusok garantálják a horizontális felosztású hierarchián alapuló inkluzív döntéshozatali folyamatokat.

A részvételi rendszer ugyanis a következő három mechanizmus révén csökkentheti a személyzet fluktuációját és hozzájárulhat a szövetkezet szakmai tapasztalatainak megőrzéséhez:

- A demokratikus kereteknek és a jobb információáramlásnak köszönhetően könnyebb konfliktuskezelés. Egy kellemesebb, biztonságosabb és produktívabb munkakörnyezet elősegíti a személyzet megtartását;
- A munkavállalók által birtokolt tőkerészesvények alacsony likviditása a munkavállalók tulajdonban való részvételének keretében, mivel a tőkerészesvények csak névértékükön válthatók be;
- A munkavállalók ösztönzése mind pszichológiai, mind anyagi szempontból a vállalatra való még jobb összpontosításra. Pszichológiai szempontból egy részvételi rendszer a vállalattal való erősebb azonosulást hív elő a munkavállalókból. Anyagi szempontból egy magasabb jövedelem ígérete a nyereségrészesedés révén, a nagyobb munkahely-stabilitás, a munka és a magánélet jobb egyensúlya és/vagy a szolgálati évekhez kapcsolódó javadalmazás kilátásai mind olyan elemek, amelyek arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy a vállalat sikerére összpontosítsanak.

### **Helyi fejlesztés**

A munkavállalói és a szociális szövetkezetek egy olyan fenntartható gazdasági tevékenységeket képviselnek, amelyek közvetlenül hozzájárul a helyi fejlesztéshez. Ennek oka, hogy a szövetkezeteket a helyi érdekelt felek irányítják, akik általában mélyreható ismeretekkel rendelkeznek a közösségről és annak szükségleteiről. A több érdekelt felet tömörítő szövetkezetek szinergiákat hoznak létre a különböző szereplők - hatóságok, szolgáltatást igénybe vevők és szolgáltatók - között, ezzel biztosítva, hogy a helyi közösségen belül a különböző érdekek és erőforrások képviseltessék magukat, valamint, hogy megfelelő választ adjanak a társadalmi igényekre. Egyes elszigetelt területeken, ahol a hatóságok egy közszolgáltatás biztosítását megszüntetik, a szövetkezetek mint egyetlen szolgáltatók képviselik magukat.

### **Gazdasági fenntarthatóság**

A személyes szolgáltatások számos európai közösség számára kihívást jelentenek. A közvetlen gondozási ágazatban a közszolgáltatások ritkán rendelkeznek az összetett és szerteágazó szükségletek kielégítéséhez szükséges szolgáltatások széles skálájával. A szövetkezeti modell segíthet egy közösségnek abban, hogy az hosszú távon és életképes módon kielégítse igényeit és érdekeltségeit, így például a közvetlen gondozásra szánt kiadások csökkentésével (termékek és szolgáltatások közös beszerzésével), vagy annak a lehetőségnek a biztosításával a családok számára, hogy létrehozzák és irányítsák azokat a szolgáltatásokat, amelyekre nekik maguknak szükségük van (otthoni ápolás, kollektív gyermekgondozás stb.).

## A biztosított szolgáltatás minősége

A szolgáltatásnyújtás háttérében álló folyamatok döntő fontosságú szempontok. A szövetkezetek általában összefogják a szolgáltatás tervezésében és a vállalat irányításában részt vevő különböző szereplőket. A szövetkezet tevékenységeiben való részvételük következképpen növeli a tevékenységek minősége és a nyújtott szolgáltatás feletti ellenőrzésüket.

A szociális szolgáltatásokat illetően a részvételi elem nem elegendő a szolgáltatás minőségének garantálásához; egyéb kritériumokat kell támogatni és garantálni: elérhetőség (földrajzi lefedettség szempontjából), folytonosság (időbeli) és megfizethetőség. A folyamatosság kritériumát ritkán emelik ki, noha ez az általános érdekű szolgáltatásokra alapvetően jellemző igény. A tagokon alapuló és hosszú távon orientált szövetkezeti struktúra különösen hatékony garanciát nyújt az általános érdekű szolgáltatások folyamatosságára.

## A munka minősége

A szövetkezetek arra törekszenek, hogy fenntartható és magas színvonalú foglalkoztatást nyújtsanak munkavállalóknak. A szövetkezetek egyben lehetőséget nyújtanak a munkavállalók hivatalos foglalkoztatására, amely biztosítja számukra a hivatalos hangot az iparban. Egy szövetkezethez való csatlakozás és a velük való együttműködés lehetőségeinek megteremtése a munkavállalók számára a nem bejelentett munka elleni küzdelem stratégiája lehet. A személyes és háztartási szolgáltatásokat végző munkavállalók gyakran rossz munkakörülményekről számolnak be. A stabil és rendszeres foglalkoztatás mellett a szövetkezetek képzési lehetőségeket, a szövetkezeti munkavállalói tagok esetében pedig a vállalatirányítással kapcsolatos új készségeket kínálnak.

Egy szövetkezeti szervezet a PHS-munkavállalóknak is lehetőséget kínál munkakörülményeik javítására. Az otthoni és közvetlen gondozási szolgáltatások nagy részét független szakemberek nyújtják (pl. ápolónők, takarítók és gondozók), akiknek korlátozó jellegű munkaidőhöz (éjszakai műszakok, szabadságolási nehézségek stb.) és rossz szociális juttatásokhoz (alacsony vagy drága nyugdíj, munkanélküli járadék hiánya stb.) kell alkalmazkodniuk. A szövetkezetek célja a PHS-szakemberek jobb munkakörülményeinek, a szolgáltatások jobb összehangolhatóságának és a munkalehetőségek kibővített kínálatának biztosítása.

Az Eurofound által 2019-ben közzétett Szövetkezetek és szociális vállalkozások című jelentésben ez áll: *A Munka és foglalkoztatás a kiválasztott országokban*<sup>2</sup> megerősíti, hogy „a szövetkezetek a gazdasági válság óta nemcsak ellenálló képességet tanúsítottak, hanem boldogulni is képesek voltak”, és „egyértelműen általános preferenciát élvezett az állandó, teljes munkaidős munkahelyek létrehozása és fenntartása, az úgymond „általános foglalkoztatási” modell, amelyet gyakran a jó minőségű munkahelyek mutatójaként alkalmaznak”. Egyben beszámol arról, hogy „a vizsgált szervezetek dolgozói mind abszolút értelemben, mind a hasonló szervezetekhez viszonyítva magas pontszámmal értékelték a munka minőségét. Magas minősítést adtak továbbá a társadalmi környezetnek, a munkahelyi képviselőnek és szabad véleménynyilvánításnak, a munka és a magánélet egyensúlyának és a feladatok során számukra biztosított önálló döntéshozatalnak is. (...) A készségek fejlesztése és a munkahelyek biztonsága erős volt és a szervezeteken belüli karrierlehetőség biztosítása a munkavállalók számára jelentős szándékkal bírt. (...) A munka minőségének számos dimenziója szerves részét képezte a szervezet célkitűzéseinek, ezért a munkahelyi gyakorlatokban prioritást élveztek”.

<sup>2</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/cooperatives-and-social-enterprises-work-and-employment-in-selected-countries>





**PÉLDÁK ÖT  
KÜLÖNBÖZŐ  
ORSZÁGBÓL**

### **REDES (HÁLÓZATOK) - egy szövetkezet, amely munkavállalóiról és ügyfeleiről egyaránt gondoskodik**

A REDES egy nonprofit szociális szövetkezet, amely közvetlen gondozási szolgáltatásokat nyújt Madrid egyik leghátrányosabb helyzetű negyedében, a Pan Benditóban.

Egy olyan nőkből álló csoport alapította, akik egy idősgondozási projektben vettek részt, és tevékenységüket önkéntesről szakmai alapokra kívánták áthelyezni. Szövetkezetet hoztak létre, hogy oktatást, szociális munkát és járulékos geriátriai szolgáltatásokat biztosítsanak két szomszédsági egyesület számára.

A szövetkezet mostanra már 49 embert foglalkoztat. A tevékenysége folyamatosan növekedett, és immár évi több mint egymillió eurót bevétellel bír. A különböző szakmákat felsorakoztató tartományban pszichológusok, szociális munkások, szociális pedagógusok, logopédusok, geriátriai asszisztensek, gyógytornászok, karrier-tanácsadók és ügyvédek találhatóak. A REDES közel 1000 embernek nyújt közvetlen gondozási szolgáltatásokat. Munkájának minősége magas, mert nagyfokú részvételi munkamódszere jó hangulatot és stabil csapatot biztosít. A munkavállalók elégedettek a munkájukkal, elmondhatják véleményüket és fejlesztési javaslatokkal élhetnek.

### **Spazio Aperto Servizi (Nyílt Tér Szolgáltatások) - széles körű szolgáltatások a rászorulóknak számára**

A milánói Spazio Aperto Servizi egy szociális szolgáltatásokat nyújtó, az olasz jogszabályoknak megfelelő „A” típusú szociális szövetkezet. 100 iskolában szervez szabadidős és oktatási tevékenységeket, elősegíti a gyermekek családokban való elhelyezését és tanácsadást nyújt a traumákat és gyermekbántalmazást átélt áldozatoknak. Otthoni támogatást biztosít a nehéz helyzetben lévő felnőtteknek, és közvetítőként működik a szülők és gyermekek közötti konfliktusokban. A fogyatékossgal élő személyek számára bentlakásos ellátást és napközi otthonokat, nyári táborokat, vakációkat és átmeneti gondozást kínál.

Az alkalmazottak nyolcvan százaléka nő, akik legtöbbször részmunkaidőben dolgoznak. A munkakörnyezet elősegíti az interperszonális kapcsolatokat és a tapasztalatcserét. A szövetkezet sokat fektetett a képzésbe, mind a működés, mind az irányítás terén.

A tagok bevonása az üzleti terv meghatározásába növeli motivációjukat és elkötelezettségüket a tervben meghatározott célok elérése iránt, csökkenti a hiányzásokat, a személyzet fluktuációját és a kiégést, és növeli a szövetkezet által nyújtott szolgáltatások minőségét és testreszabhatóságát.

A kedvezményezettek egy folyamatos párbeszéd keretében vesznek részt a szolgáltatás irányításában, amelynek célja:

- A kedvezményezettek valós igényeinek megfelelő, személyre szabott szolgáltatások biztosítása;
- A szolgáltatás javítása;
- Új tevékenységi igények felismerése;
- Olyan új tevékenységek kidolgozása, amelyeket a kedvezményezettek igényeit figyelembe véve magukkal a kedvezményezettekkel közösen terveznek meg és az ő aktív részvételükkel hajtanak végre.

### **Gastoudercoöperatie Nederland (Gyermekgondozók Szövetkezete) – feljogosított gyermekgondozók Hollandiában**

A Coöperatieve Vereniging Gastouders Nederlands 2018-ban alakult, és fő célja, hogy szakmai szolgáltatásokat nyújtson a 0 és 13 év közötti gyermekek számára.

Hollandiában a gyermekgondozást általában gyermekgondozási ügynökségeken keresztül szervezik. Sok gyermekgondozó ma már független vállalkozó. Ennek ellenére továbbra is gyermekgondozási ügynökségen keresztül kell dolgozniuk, anélkül, hogy ellenőriznék munkájuk szakszerűségét és színvonalát.

A szövetkezetet először olyan gyermekgondozók hívták életre, akik a jobb specializálódás és a professzionális szolgáltatások érdekében szerették volna saját magukat strukturálni és mindenekelőtt függetlenné kívántak válni az ágazatban meglévő vállalatoktól. Önállóan működnek anélkül, hogy az Országos Gyermekgondozási Hivataltól, amely a kormány nevében a szülők és a gondozók között közvetítőként jár el, jóváhagyást kellene kérniük. Közösén döntenek az irányelvekről, a képzésekről, a munkakörülményekről és az árakról. A szövetkezetek továbbá hatékony eszközök arra, hogy ezek a munkavállalók ellenőrzést gyakorolhassanak saját munkakörülményeik felett.

A gyermekgondozási ügynökségekkel ellentétben a szülők által fizetett teljes összeg a gyermekgondozónak jut, amely után minden gyermekgondozó tagdíjat fizet. A nyereséget képzésbe fektetik, vagy visszafizetik a gyermekgondozóknak. Így módon mindenki hozzájárul a szakmaiság növekedéséhez és a gyermekgondozás minőségéhez.

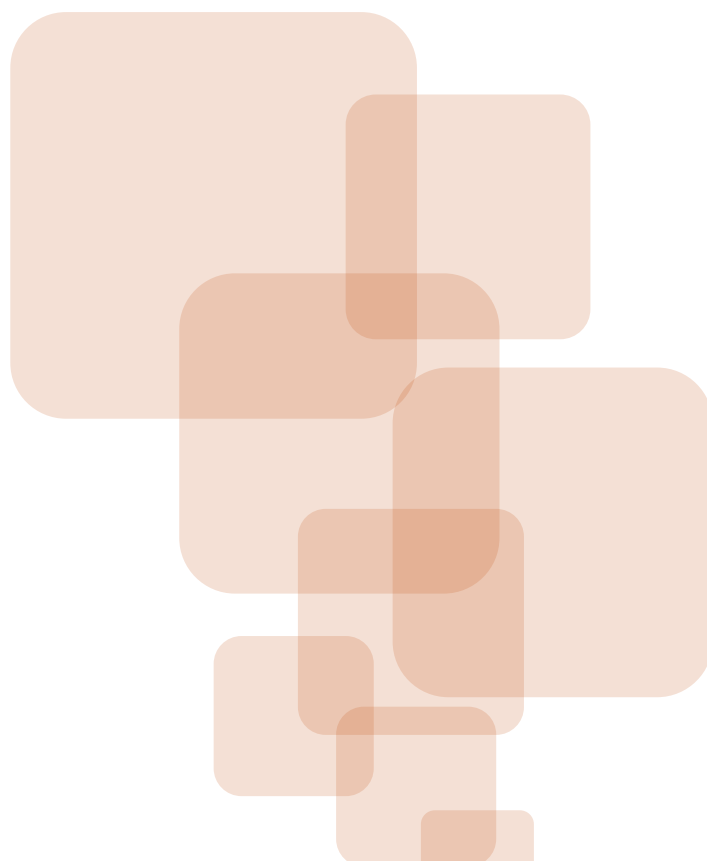
### **Maison des Services à la personne (MDSAP)(Személyes Szolgáltatások Háza) – PHS-szolgáltatások Franciaországban**

A 2012-ben elindított MDSAP egy olyan szövetkezet, amely mintegy 700 PHS-szolgáltatást nyújtó szervezetet tömörít. Az MDSAP az indulása óta mindenhol jelen van Franciaországban és kezdetben kertészeti, takarítási, adminisztrációs és informatikai szolgáltatásokat nyújtott, amelyek tevékenységének 90% -át teszik ki. Az utóbbi időben kiterjesztette szolgáltatásainak kínálatát az idősek otthoni gondozására is. Működése az erőforrások összevonásán alapul (pénzügyi, emberi, know-how stb.) és hat alapvető érték köré épül fel: függetlenség, aktív részvétel, erőforrás-összevonás, demokrácia, részesedés és szolidaritás. Az MDSAP tagjai egy olyan engedéllyel rendelkeznek, amely lehetővé teszi számukra, hogy a helyi és regionális előírások teljes betartásával PHS-szolgáltatást nyújtsanak, és hozzáférhessenek a magas színvonalú szolgáltatás biztosításához szükséges támogatásokhoz. A tagok a közgyűlésen az „egy tag, egy szavazat” elv szerint döntéseket hoznak és demokratikusan választják meg vezetőiket.

### **Ireland's Great Care Co-op (Az Írországi Great Care Co-op)**

Az Migrant Rights Centre Ireland (MRCI) (Írországi Migránsok Jogi Központja) a háztartási dolgozókat, a kényszermunka áldozatait, a diákokat, a nem dokumentált munkavállalókat és családokat támogatja, és jelenleg évente mintegy 2000 esettel foglalkozik. Kiáll a nem dokumentált bevándorlók jogai mellett, és továbbra is az erősebb közösségek és jobb munkahelyek felépítésének érdekében tett kollektív fellépésére összpontosít.

Az MRCI jelenleg Írország első bevándorlók által irányított közvetlen gondozási szövetkezet megalapításán tevékenykedik. A Great Care Co-op 2020. februárjában kezdte meg tevékenységét a délkelet-dublini Dalkey/Dun Laoghaire területen. A projekt az ír kormánytól és az Európai Szociális Alaptól kapott támogatást a 2014-2020 közötti Foglalkoztathatóság, Befogadás és Tanulás (PEIL) 2014-2020 Program részeként. Háztartási és idősgondozási szolgáltatásokat kínál, holisztikus megközelítést alkalmazva és informális gondozókat, valamint formális gondozási asszisztenseket (házi orvosok, közegészségügyi ápolók, gyógytornászok, fogorvosok és foglalkozási terapeuták) bevonva a közvetlen gondozási terv kidolgozásába. A szövetkezet a munkavállalók tulajdonában lévő üzleti modell mentén a személyzetbe történő befektetésekre épül, azzal a céllal, hogy csökkentsék a személyzet fluktuációját. A szervezetet és a szolgáltatásokat a saját területükön dolgozó kiemelkedő gondozói személyzet irányítja és működteti.





---

# AJÁNLOTT SZAKPOLITIKA

## **Kiigazított jogi keret és adóügyi kedvezmények**

A szövetkezetek fejlődésének elősegítése érdekében az államoknak megfelelő jogi és szabályozási kerettel kell rendelkezniük, amely elősegíti az adókedvezményhez, a támogatásokhoz, valamint a közbeszerzésekhez és más piacokhoz való hozzáférés lehetőségeinek megteremtését.

Számos országban a szociális szövetkezeteket automatikusan nonprofit szervezeteknek tekintik, és ennek okán adókedvezményekben részesülhetnek. A szövetkezeti adószabályok szinte mindenhol adókedvezményt írnak elő az eszközökre vonatkozóan, ha azokat oszthatatlan tartalékalapba sorolják.

## **Szociális záradékok alkalmazása a közbeszerzések során**

A közbeszerzés a PHS-szolgáltatások döntő piacát képviseli, mivel e szolgáltatások közül sokat a helyi hatóságok pályázatok útján biztosítanak. Különösen a szociális szolgáltatások területén ismert, hogy a szövetkezetek a felhasználók és a családok igényeinek figyelembevételével magas színvonalú és megfizethető szolgáltatásokat nyújtanak. Amikor a helyi hatóságok úgy döntenek, hogy nyilvános pályázatok útján kiszervezik ezeket a szolgáltatásokat, a szövetkezetek és a szociális vállalkozások részvételének megkönnyítése érdekében szociális záradékokat alkalmazhatnak. A közbeszerzésekről szóló új európai irányelv (2014/24/EU irányelv) számos eszközt kínál az ajánlatkérőknek a társadalmilag felelős közbeszerzések előmozdítására. E rendelkezések közül sok (fenntartott szerződések, a szociális szolgáltatások könnyített rendszere, a minőség-ár arány kritériuma) javíthatja a szövetkezetek PHSszolgáltatásokra vonatkozó nyilvános pályázatokhoz való hozzáférését. Különösen az állami beszerzőknek kell élniük azzal a „megkönnyített rendszerrel” (az irányelv 74–77. cikke), amely elismeri, hogy a személynek közvetlenül nyújtott szociális, egészségügyi és egyéb szolgáltatások céljai, felhasználói típusai és jellemzői eltérnek a többi szolgáltatástól, és hozzájárulnak a társadalmi kohézióhoz és a társadalmi befogadáshoz, különösen a kiszolgáltatott csoportok tekintetében.

## **Az együttervezés megvalósítása a szociálpolitikákban**

Az állami hatóságok általi együttervezés a szociálpolitikák és különösen a PHS kialakítása során magában foglalja az összes érdekelt fél aktív részvételét. Többek között meg kell hallgatni és figyelembe kell venni a szolgáltatásokat nyújtó felelős szövetkezetek és szociális vállalkozások hangját is.

A szövetkezetek, lévén a közösségekhez közel álló szervezetek, a lehető legalkalmasabbak a felhasználók igényeinek megértésére. A helyi hatóságokat arra kell ösztönözni, hogy olyan speciális eszközökkel éljenek, amelyek elősegítik a szolgáltatások és beavatkozások átszervezését, felhatalmazását és hálózatba szervezését annak érdekében, hogy azokat integrált rendszerként programozzák és valósítsák meg, valamennyi érdekelt fél bevonásával rövid és hosszú távon is.

## **A támogatás (anyagi és nem anyagi) előmozdítása**

A PHS-ágazat munkavállalóinak és szociális szövetkezeteinek számos nehézséggel kell szembenézniük:

- banki hitelhez való hozzáférés (garanciák hiánya, alacsony tőke stb.)
- a releváns üzleti és pénzügyi ismeretek hiánya
- a pénzügyi piac logikája kialakítása szerint nem szolgálja fejlődésüket (társadalmi érték vs anyagi megtérülés)
- az állami finanszírozás csökkentése és az állami költségvetések egyre növekvő korlátai
- a legolcsóbb ajánlat kritériumának alkalmazása a közbeszerzések során

Ezen a területen különösen fontos az innovatív megoldások keresése.

A finanszírozás tekintetében biztosítani kell, hogy a szervezetek hozzáférjenek egy teljes finanszírozási láncolathoz.

A PHS-ben működő szociális vállalkozásokat és szervezeteket támogató pénzügyi eszközöknek kombinálniuk kell a finanszírozások különböző típusait, hogy megfeleljenek a vállalati életciklus minden szakaszának. Kombinálniuk kell a támogatásokat (az újonnan induló vállalkozásoknak) a már meglévő vállalkozásoknak nyújtott kölcsönökkel, és magukban foglalhatnak tőke- és garanciavállalásokat. A tőke operatív irányítását a működési helyszínhez lehető legközelebb kell szervezni és elhelyezni. Ezenfelül, azoknak a hatóságoknak, amelyek bizalmatlanok a kölcsönök kezelését illetően, partnerként szociális partnereket kell keresniük, mivel ők azok, akik ismerik az ágazatot és jobban fel tudják mérni a szociális gazdaság vállalkozásainak társadalmi értékét és sajátos igényeit (pl. támogatás és technikai tanácsadás).

A pénzügyi támogatáson túl olyan szervezetek, mint szervezeteti szövetségek, vállalkozásokat támogató központok és konzorciumok nyújthatnak nem pénzügyi támogatást. Ezek a szervezetek képzést, üzleti, jogi és pénzügyi tanácsadást, coachingot, marketingtámogatást és számos egyéb szolgáltatást nyújtanak, amelyek mind a szervezetek létrehozása, mind azok fejlesztése szempontjából alapvető fontosságúak. Ebből adódóan ezeket a szervezeteket az állami hatóságoknak mind nemzeti, mind helyi szinten fejleszteni és támogatni kell.



**HOGYAN  
HOZZUNK LÉTRE  
SZÖVETKEZETET  
A PHS-ÁGAZATBAN?**



# 1

## AZ IGÉNYEK AZONOSÍTÁSA: MIK A CÉLOK?

### Mire van szüksége a társadalmi környezetünknek?

A szervezetek beágyazódnak társadalmi és gazdasági környezetükbe: létrehozásuk gyakran szükségből vagy lehetőségből fakad. Az első lépés annak meghatározása, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatás megfelel-e az emberek igényeinek, és hogy a szolgáltatást igénybe veszik-e. A vállalkozás elindítása előtt, függetlenül attól, hogy milyen méretű vagy típusú szervezetet fontolgatunk, erősen ajánlott felmérést végezni. Az igényfelmérés elvégzéséhez számos megközelítés és eszköz áll rendelkezésre. Nem szabad elfeledkezni arról, hogy valószínűleg sok PHS-szolgáltatásról már maga a közösség gondoskodik: ezek lehetnek formálisan vagy informálisan szervezettek, közszolgáltatások által támogatottak vagy önszerveződött rendszerűek. A PHS-szolgáltatások feltérképezése megköveteli a térségben már működő érdekelt felek felülvizsgálatát: a velük való találkozás és ötletünk ismertetése lehetővé teszi, hogy teszteljük projektünk relevanciáját, és profitáljunk a külső ismeretekből és tapasztalatokból. Ez lehetőség arra, hogy ötletünket ennek megfelelően alakítsuk. Ez a lépés egyben ahhoz is hozzásegít, hogy felismerjük szervezetünk potenciális jövőbeli partnereit.

### Tagság

A szervezet elsődleges célja a tagok igényeinek kielégítése: Milyen igényeket tervezünk megcélolni?

- Munkavállalói szervezet: a részvények többségével rendelkező alkalmazottak tulajdonában és ellenőrzése alatt áll. A szervezet a munkavállalói javát szolgálja;
- Több érdekelt felet tömörítő szervezet: a tagok lehetnek maguk az alkalmazottak, a felhasználók, a szomszédok, a beszállítók, bárki, aki bármilyen módon részt vesz a szervezet munkájában. Például egy idősek otthonában a tagok a bentlakók, az alkalmazottak, a rokonok, és talán még a szociális szolgálatok tisztviselői is. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a nemzeti szabályozások a több érdekelt felet tömörítő formát nem mindig fedik le vagy engedélyezik.

A szervezetnek életképes vállalkozásnak kell lennie. Mint minden vállalkozás, a legtöbb szervezet is arra törekszik, hogy elegendő jövedelmet hozzon nemcsak a költségek fedezésére, hanem a profit megszerzésére is, és a tagok döntenek arról, hogy ezt a többletet újra befektetik-e az üzletbe, elosztják-e a tagok között, vagy odaadják-e a közösségnek. Biztosnak kell lennünk abban, hogy a szervezet az általa kínált termékekből vagy szolgáltatásokból nyereséges lesz.

# 2

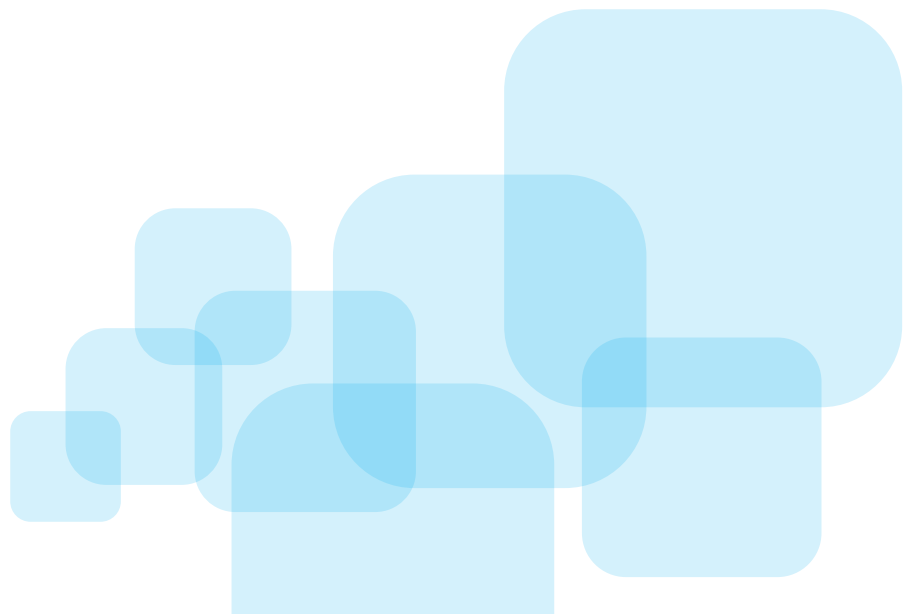
## A SZÖVETKEZETEK EGYESÍTÉSE

A szövetkezetek alapját maguk az emberek adják - a kollektív munka erősség, de kihívást is jelenthet! A motivált emberek megtalálása és összefogása fontos lépés az együttműködési projektben. A létrejövő szövetkezet méretétől és formájától, valamint a rendelkezésre álló erőforrásoktól függően a szervezetünk támaszkodhat kizárólag önkéntesekre, vonhat be munkavállalókat, vagy alkalmazhat személyzetet. Mindenesetre a szövetkezet elindításához a siker érdekében motivált és megbízható csapatra lesz szükségünk.

A több érdekelt felet tömörítő szolgáltatási szövetkezet jellemzően a következőket foglalhatja magában:

- szervezők, azaz a szövetkezet létrehozásában és a folyamatban lévő tervezésben részt vevő emberek, például egy irányítócsoport vagy igazgatóbizottság;
- munkavállalók/önkéntesek, azaz hivatalos és/vagy informális szolgáltatók (ápolók, rokonok stb.);
- kedvezményezettek, azaz a szolgáltatás felhasználói.

A külső érdekelt felek bevonása (közigazgatás, egészségügyi szolgáltató szervezetek, helyi civil szervezetek stb.) további eszközként szolgálhatnak szervezetünk számára az állami támogatás és a külső finanszírozás, valamint a tapasztalat és a know-how szempontjából. Ezt a modellt a csoport méretének és képességeinek megfelelően kell kialakítani.



# 3

## A VÁLLALKOZÁS MEGTERVEZÉSE

Most, hogy azonosítottuk azt az igényt, amellyel foglalkozni fogunk, és aktív, megbízható embereket gyűjtöttünk össze a projektben való részvételre, fel kell tennünk magunknak a kérdést, hogy hogyan lehetne ezt az üzleti ötletet életképes vállalkozássá alakítani? Ennek a lépésnek a célja:

- egy piacfelmérés elkészítése
- egy üzleti terv elkészítése
- egy pénzügyi terv elkészítése

Találkoznunk kell külső partnerekkel és mozgósítanunk kell az erőforrásokat. Ennek célja az is, hogy kommunikáljunk, megosszuk ötletünket a környezetünkkel és alkalmazkodjunk a külső nehézségekhez a siker esélyeinek növelése érdekében.

### Piacfelmérés

A szövetkezetünk ötletének vázlata egyre jobban körvonalazódik. Ebben a szakaszban elengedhetetlen a kedvezményezettek hozzáállásának és preferenciáinak alapos megértése. Ez adja majd az alapot, amelynek alapján meghatározhatjuk, hogy a szövetkezetünk mely szolgáltatásokat nyújtja majd, és miként fogjuk azokat a térségben megvalósítani.

Noha ezt minden bizonnyal elősegítheti az elsőként elvégzett igényfelmérő tanulmány (lásd 1. lépés), egy piacfelmérésnek ennél tovább kell mennie. Célja, hogy konkrétan összehasonlítsa a tervezett szolgáltatásokat a gazdasági és társadalmi realitásokkal. Annak ellenére, hogy az igény megvan és azt azonosítottuk is, a kezelésére szolgáló eszközöknek illeszkedniük kell a felhasználók képességeihez, felfogásához és szokásaihoz, amennyiben be akarunk törni a piacra. A piackutatás segít felismerni és előre látni a lehetséges lehetőségeket és akadályokat, és ennek megfelelően igényre szabni a projektet.

### Az üzleti terv elkészítése

Most, hogy összegyűjtöttük a szövetkezetünkre vonatkozó fő információkat, készen állunk az üzleti terv elkészítésére. Az üzleti terv hivatalosan megfogalmazza a szövetkezet céljait és e célok elérésének és finanszírozásának módját. Bár hosszúnak és fárasztónak tűnhet, létrehozása elengedhetetlen: lehetővé teszi, hogy tisztázzuk és megszervezzük a projekt végrehajtási folyamatát - segítség saját magunknak, de az összes érdekelt félnek, legyen szó a jövőbeli tagokról vagy a partnerekről (különösen a potenciális befektetőkről).

Ideális esetben a szövetkezet összes leendő tagját be kell vonni ebbe a létfontosságú lépésbe, hogy kialakuljon a szervezet céljainak és működési folyamatainak közös megértése. Ez különösen akkor fontos, ha szövetkezetünk különböző típusú tagokat, például egy több érdekelt felet tömörítő szervezet. A különböző csoportoknak eltérő igényei, megközelítései, háttere és elvárásai lehetnek, amelyek lehetnek egymást kiegészítőek vagy egymásnak ellentmondók: az üzleti terv elkészítése alkalmat kínál arra, hogy ezeket az elképzeléseket ütköztessük és konszenzust találjunk, ami elengedhetetlen a szervezet jövőjének biztosításához.

### A pénzügyi terv elkészítése

A pénzügyi terv az üzleti terv alapvető része. Áttekintést kell nyújtania a szövetkezet bevételeiről és kiadásairól, éves eredménykimutatásáról és cash-flow előrejelzéséről.

Egy (szövetkezeti) vállalkozás beindításához induló befektetés szükséges: az induló szakaszhoz szükséges tőke összege a nemzeti szabályozástól, de a tervezett tevékenység típusától függően a szervezet igényeitől is (felszerelés vásárlása, bérfizetés az első hónapokban, kommunikációs költségek stb.) függ.

Számos finanszírozási forrás jöhet szóba. Az első szint azonban mindig a tagok hozzájárulása legyen, szövetkezeti részvények formájában: a részvények árának tehát megfelelő egyensúlyban kell lennie a tagok pénzügyi kapacitása és a vállalatok befektetési igényei között.

# 4

## PARTNER- ÉS TÁMOGATÓSZERVEZETEK MOZGÓSÍTÁSA

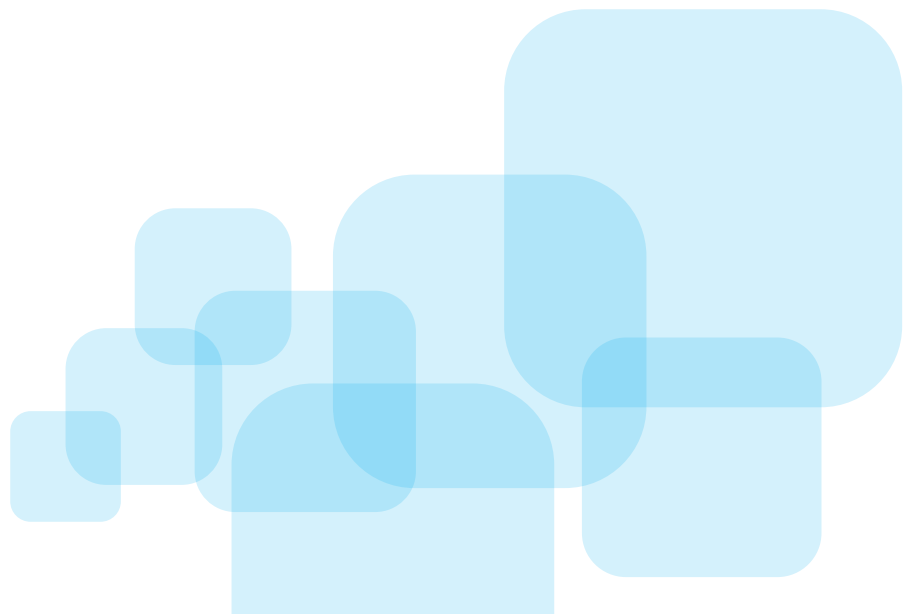
A szövetkezeti projektünk legfőbb alapja már megvan: összeállt egy motivált csapat, életképes üzleti modellt hoztunk létre, és meghatároztuk az ötlet megvalósításának fő lépéseit. A vállalkozás tényleges elindítása előtt számba vehetünk külső támogatási mechanizmusokat. A szövetkezeti szövetségek üzleti támogatást nyújthatnak és releváns információkkal szolgálhatnak a mindennapi szövetkezeti élet gyakorlati szempontjaival kapcsolatban, így például:

- jogi támogatás
- az üzleti terv konszolidációja és megvalósítása
- marketingstratégia meghatározása
- rendelkezésre álló finanszírozási mechanizmusok
- képzés (kooperatív menedzsment, humán erőforrás-fejlesztés stb.)

### A pénz előteremtése

Az induló szakaszban lévő szövetkezetek általában semmivel sem rendelkeznek: tőkehiánnyal szembesülhetünk, ami megakadályozhat a tevékenység beindításához szükséges kezdeti befektetések végrehajtásában. Különböző külső finanszírozási forrásokat kell figyelembe venni, amelyek elérhetősége és megfelelősége országonként más és más. A szövetkezeti szövetségek szolgálhatnak megfelelő, a projekthez illő műszaki információkkal.

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy ezek a finanszírozási források kiegészíthetik egymást; egy pénzügyi csomag létrehozása a különböző finanszírozási formák vegyítésével a különböző időszakokban olcsóbb és kényelmesebb megoldás lehet. Ezen felül, ha hitelfelvételen gondolkozunk, törekednünk kell annak pontos felmérésére, hogy mire is van szükségünk: ha a kellenél több hitelt veszünk fel, akkor az kamatfizetésre és olyan pénz visszafizetésére kötelez, amelyet nem is használtunk fel. Mindezt a pénzügyi tervünk alapján kell felmérnünk, amelynek az összes hitel-visszafizetést és kamatfizetést ismertetnie kell.



# 5

## A SZERVEZET KIALAKÍTÁSA

Itt az ideje, hogy formalizáljuk belső irányítási szabályainkat és a nemzeti jogszabályokkal összhangban bejegyezzük a szervezetünket. Elgondolkodhatunk a szervezetünk és a szervezeti mozgalom viszonyán is: egy szervezeti szövetség tagjaként lehetőségünk nyílik a tanácsadási támogatás és az együttműködés közötti szinergiák előnyeinek kihasználására, még az induló szakaszon túl is.

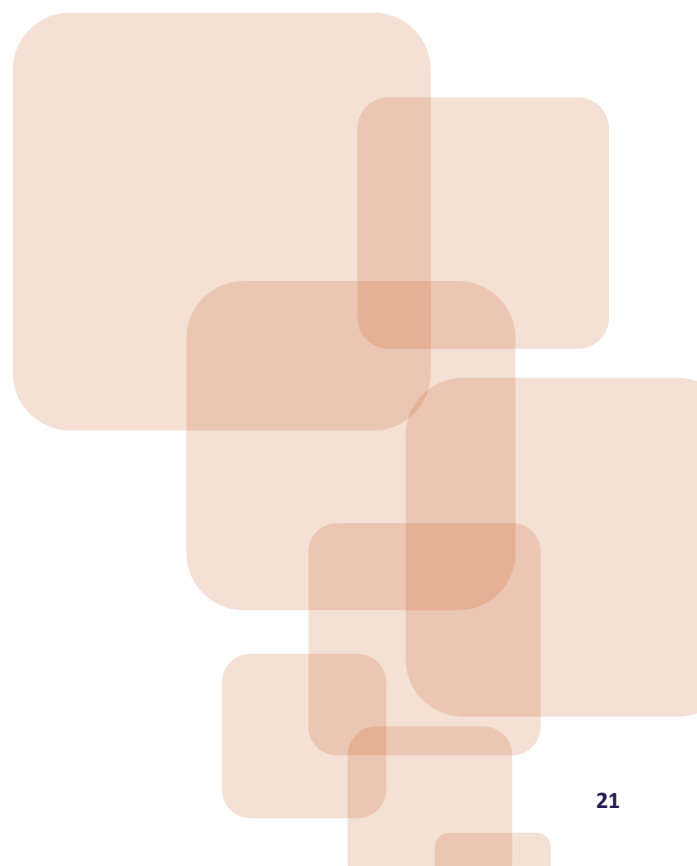
Az alapító okirat formalizálja a szervezet alapvető szabályait, részletesen bemutatva a létrehozásának okát, a fő alapelveit és célkitűzéseit, tevékenységi körét (mely szolgáltatásokat kívánja nyújtani) és szerveződését.

A tagsági szabályoknak összhangban kell lenniük a szervezetek első elvével: „nyílt és önkéntes tagság”. Ez nem azt jelenti, hogy engedélyoznünk kell bárkinek, hogy a szervezethez csatlakozzon, hanem azt, hogy a taggá válás feltételeinek objektíveknek és megkülönböztetéstől menteseknek kell lenniük.

A tagsági kritériumokat bölcsen és stratégiai szempontból kell átgondolni. A szervezet célja, hogy nagy számban toborozzon tagokat, vagy éppen ellenkezőleg az, hogy az aktív tagok száma legyen alacsony? A szolgáltatásokat csak tagoknak nyújtja, vagy azok nem tagok számára is elérhetőek lesznek? Ha több érdekelt felet tömörítő szervezet mellett döntünk, a helyi jogszabályoktól függően egyenértékűnek kell-e lennie a csatlakozási eljárásának és feltételeknek minden tagtípus esetében?

A tagsági rendszerek szorosan kapcsolódnak a létrehozni kívánt irányítási modellhez.

Az irányítás fogja biztosítani a szervezet megfelelő mindennapi megszervezését. Fontos olyan mechanizmusokat találni, amelyek mind az elszámoltathatóságot, mind az átláthatóságot lehetővé teszik a tagok kockázatainak minimalizálása érdekében, az inkluzivitás biztosítása mellett.

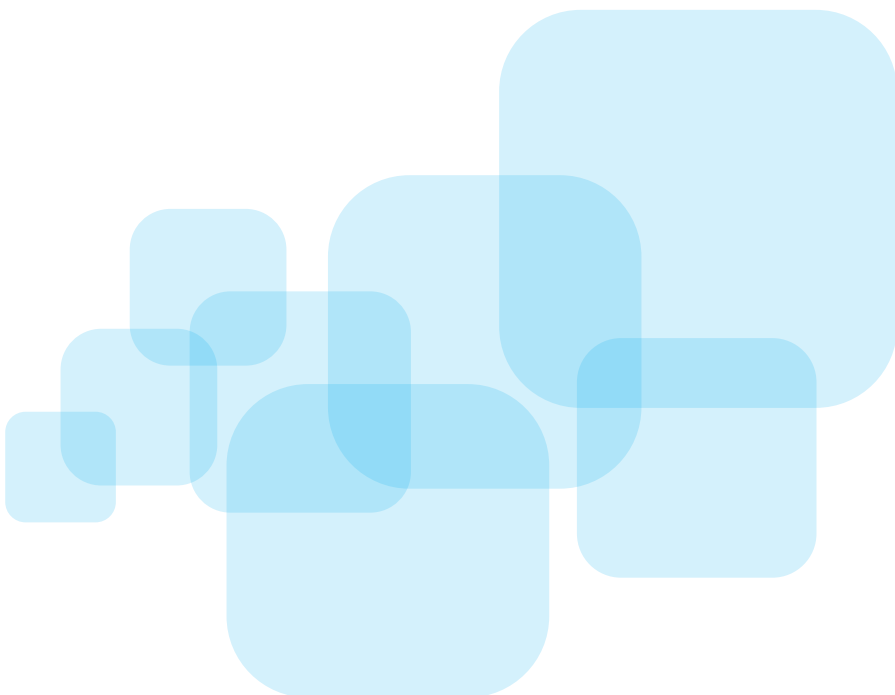


# 6

## A VÁLLALKOZÁS BEINDÍTÁSA

Most, hogy szövetkezetünk létrejött, és az hamarosan megkezdi a szolgáltatások nyújtását, az alábbi eszközök teszik teljessé felszerelésünket és készítenek fel teljes mértékben bennünket az új kalandra:

1. A szövetkezet nevére nyitott bankszámla. Számoljunk a szövetkezeti bankokkal: releváns szolgáltatásokat és vonzó kedvezményeket kínálhatnak;
2. Ha terveink szerint gyorsan jelentős forgalmat érünk el, bölcs, vagy akár kötelező megoldás egy könyvvizsgáló vagy független vizsgáló kinevezése. Ellenőrizzük a nemzeti kapcsolattartó ponton a szövetkezetre vonatkozó követelményeket;
3. Titkárság felvételének mérlegelésekor vegyük fontolóra egy vagy több igazgató kinevezésének szükségességét;
4. Készítse el szövetkezeti irodaszereit (névjegykártyák, hivatalos levélpapírok stb.);
5. Ismerjük meg belső adminisztrációs és irányítási folyamatainkat. Be kell jegyeztetnünk a vállalkozást a hivatalos nyilvántartásba;
6. Vegyük fontolóra a szövetkezet biztosítását. Ami a banki tevékenységet illeti, a szövetkezeti biztosítók vonzó ajánlatokkal rendelkezhetnek;
7. Készítsük el kommunikációs stratégiánkat és gondolkodjunk el szervezetünk webes jelenlétén és domainnevein. Szövetkezetünk identitását egy .coop domainnévvel (<http://identity.coop>) is ismertté tehetjük;
8. Tervezzük meg az üzleti évet, beleértve a pénzügyi év végét és a következő közgyűléseket.





A projektet az  
Európai Unió támogatja.  
(Ad-PHS - VS/2018/0344)