

**Módszertani kézikönyv
szociális szövetkezetek
számára**

2019. március 29.

Bevezetés

Jelen módszertani kézikönyv elsősorban az OFA Nonprofit Kft. „Fókuszban az önkormányzati tagsággal rendelkező közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek támogatása” elnevezésű programjában (a továbbiakban: Fókusz program) kedvezményezettként részt vevő szociális szövetkezeteknek nyújt gyakorlati segítséget a szövetkezeti formából adódó speciális kihívások kezelésére.

Tágabb kontextusban ugyanakkor minden magyarországi szociális szövetkezet számára hasznos olvasmány lehet a kézikönyv, hiszen a jogi, szervezeti, adózási aspektusok mellett praktikus tanácsokat kaphatnak arra vonatkozóan is, hogy mire figyeljenek az üzleti terv kidolgozásánál, hogyan számítsák ki a fedezeti pontjukat, illetve miként kezeljék a fenntarthatóságot veszélyeztető kockázatokat.

A módszertani kézikönyv előképe a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” projekt keretében 2017-ben elkészített „Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére” című kiadvány, amelynek bizonyos releváns elemei jelen dokumentumban is megjelennek.

A dokumentum kiemelt célja, hogy felhasználóbarát, mind szerkesztésében, mind nyelvezetében könnyen forgatható kézikönyvként választ adjon a szociális szövetkezetek életében jellemzően előforduló kérdésekre. A felhasználóbarát jelleget az alábbi szerkesztési megoldások támogatják:

- ▶ Az egyes témák (fejezetek) alatt a kézikönyv kérdezz-felelek formában válaszol a legfontosabb kérdésekre.
- ▶ A fejezetek elején a kézikönyv listázza az abban a részben megválaszolt kérdéseket, ezekre kattintva egyből az adott kérdéshez lehet ugrani, támogatva a gyorsabb tájékozódást.
- ▶ Egyes alapfogalmak a szövegben is kattinthatóak, ezeket a → ikon jelöli.
- ▶ Színes, keretes részek emelik ki a szövegből a fontos gyakorlati tudnivalókat.
- ▶ A mellékletek között megtalálhatók egyrészt a szociális szövetkezeti formából fakadó sajátosságokhoz kapcsolódó sablonok (tagnyilvántartás, tagi munkavégzés), másrészt a fejezet tartalmaz egy vizuális segédletet a fedezeti pont számításához.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. A szociális szervezetek gazdasági és társadalmi életben való elhelyezkedése.....	6
2. A szociális szervezetek jogszabályi háttere.....	8
2.1 A Polgári Törvénykönyv.....	8
2.2 A szervezetekről szóló törvény (Szöv. tv.).....	8
2.3 Egyéb jogszabályok.....	9
3. A szociális szervezetek alapítása.....	12
3.1 Mik a szociális szervezet alapításának főbb előfeltételei?	12
3.1.1 Alapító tagok száma	13
3.1.2 Bejegyzett székhely.....	13
3.1.3 A szociális szervezet neve	13
3.1.4 Alapszabály megléte	14
3.1.5 Induláshoz szükséges tőke, a tagok vagyoni hozzájárulása	14
3.1.6 Közösségi alap.....	15
3.1.7 Üzleti terv megléte (üzleti tervezés).....	16
3.2 Mik egy szociális szervezet alapításának adminisztratív lépései?.....	17
3.2.1 Bírósági nyilvántartásba vétel (bejegyzés).....	17
3.2.2 Adószám kiváltása (adóregisztrációs eljárás).....	17
3.2.3 Adatbejelentés az adóhivatal irányába	18
3.2.4 A könyvelő személyének bejelentése az adóhivatal irányába	18
3.2.5 Számlázó programokra vonatkozó bejelentési szabály	19
3.2.6 Bejelentkezés helyi iparűzési adó hatálya alá	19
3.2.7 Nyilvántartásba vétel a Központi Statisztikai Hivatalnál	19
3.2.8 Nyilvántartásba vétel a területi gazdasági kamaránál	19
3.2.9 Kockázatelemzési eljárás	20
3.3 Milyen esetben lehet közhasznú egy szociális szervezet?.....	20
4. A szociális szervezetek átalakulása és megszűnése.....	22
4.1 Hogyan alakulhat át egy szervezet más típusú gazdasági társasággá?	22
4.2 Milyen módon egyesülhet két vagy több szociális szervezet?	23
4.3 Milyen módon válhat szét egy szociális szervezet?	24
4.4 Mik egy szociális szervezet jogutód nélküli megszűnésének lehetséges okai?.....	26
4.5 Mi a teendő végelszámolással történő jogutód nélküli megszűnés esetén?	26
4.6 Mi a teendő felszámolással történő jogutód nélküli megszűnés esetén?.....	27
5. A szociális szervezetek adózási kérdései.....	29
5.1 Mit jelent az alanyi áfamentesség és érdemes-e vele élni?	29

5.2	Milyen adó- és járulékfizetési kötelezettségeknek kell eleget tenni?.....	31
5.2.1	A vezető tisztségviselőkre vonatkozó adó- és járulékfizetési szabályok	31
5.2.2	A személyes közreműködés esetei, illetve a kapcsolódó adó- és járulékfizetési szabályok.....	31
6.	A szociális szervezetek szervezeti kérdései.....	34
6.1	Hogyan válhat valaki egy szociális szervezet tagjává?	34
6.2	Hogyan szűnhet meg a szervezeteti tagság?.....	35
6.3	Hogy néz ki egy szociális szervezet szervezeti felépítése?	36
6.3.1	A közgyűlés.....	37
6.3.2	Az ügyvezetés	37
6.3.3	A felügyelőbizottság	39
6.3.4	A könyvvizsgáló.....	40
7.	Az üzleti terv készítésének módszertana.....	41
7.1	Mi az üzleti terv és mi a célja?	42
7.2	Mik a legfontosabb tudnivalók egy üzleti terv készítésével kapcsolatban?	42
7.2.1	Mikor érdemes kidolgozni az üzleti tervet?	42
7.2.2	Milyen időszakra vonatkozik az üzleti terv?	42
7.2.3	Hogyan épül fel az üzleti terv?.....	43
7.2.4	Mennyire legyen részletes az üzleti terv?.....	43
7.3	Mik az üzleti terv különböző fejezeteinek tartalma?.....	44
7.3.1	A szociális szervezet tevékenységének bemutatása	44
7.3.2	A szociális szervezet piaci környezetének bemutatása.....	45
7.3.3	A pénzügyi terv	48
7.3.4	A marketing terv.....	49
7.3.5	Kockázatelemzés	51
7.4	Hogyan érdemes kiszámolni a fedezeti pontot?	54
7.4.1	Mi a fedezeti pont, és hogyan kell kiszámolni?	54
7.4.2	A fedezeti pont elérésének leggyakoribb akadályai és lehetséges megoldások	55
8.	A fenntarthatóság szempontjai, módszerei.....	62
8.1	Megalapozott tevékenység, piaci igény megléte.....	63
8.2	A tevékenységhez illeszkedő szervezet.....	64
8.3	Hatékony menedzsment a szervezetet szolgálatában	65
8.4	Kapcsolati háló, hálózatosodási lehetőségek.....	66
9.	Mellékletek.....	69
9.1	Tagnyilvántartás sablon.....	69
9.2	Személyes közreműködéshez kapcsolódó megállapodás sablon	70
9.3	Tagi munkavégzéshez kapcsolódó szerződés sablon	71

9.4 Tagi munkavégzés nyilvántartásához sablon (a szerződéssablon 1. sz. melléklete).....	72
9.5 A fedezeti pont el nemérése mögött meghúzódó lehetséges okok és kapcsolódó megoldási javaslatok (vizuális segédlet)	73

1. A szociális szövetkezetek gazdasági és társadalmi életben való elhelyezkedése

Európában a szociális szövetkezetek története több évtizedes múltra tekint vissza, elsősorban a helyi társadalmi (foglalkoztatáspolitikai, vidékfejlesztési, agrár stb.) kihívások egyik lehetséges eszközeként. Ezzel szemben hazánkban egy viszonylag új szervezeti formáról van szó, Magyarországon 2006. július 1-je óta van lehetőség szociális szövetkezetek létrehozására.

A szociális szövetkezet a társadalmi vállalkozások csoportjába tartozik, annak egy speciális formája. A társadalmi vállalkozások közös ismérve, hogy tevékenységük valamely társadalmi igény, probléma megválaszolására, megoldására irányul, üzleti céljaik pedig ezen elsődleges célokhoz kapcsolódva jelennek meg. A szociális szövetkezetek általános célja tehát kettős:

- ▶ A **társadalmi célja** a tagjainak gazdasági, valamint egyéb (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi stb.) szükségletei kielégítésének elősegítése, valamint a munkanélküli, társadalmilag hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése és közösségi alapjából tagjai szociális helyzetének javítása.
- ▶ Az **üzleti cél** ezt támogatja: a szociális szövetkezeteknek az öfenntartás elérésének érdekében a társadalmi cél szolgálata mellett valós piaci igényeket is ki kell szolgálniuk versenyképes termékek és szolgáltatások kínálatával. Mindenesetre a szociális szövetkezet a társadalmi vállalkozások között is egy kivételes jogi forma a tekintetben, hogy forprofit módon működik, a legfőbb döntéshozó szerve, a közgyűlés döntése alapján a gazdálkodás eredménye (a profit) a tagok között felosztható.

Magyarországon hozzávetőlegesen 2700 szociális szövetkezet van bejegyezve, ebből ugyanakkor csak 2000 működik hivatalosan, a többi végelszámolás vagy felszámolás alatt áll. A hivatalosan aktív szociális szövetkezetek egy része esetében továbbá feltételezhető, hogy nem végez érdemi tevékenységet. Ennek háttere, hogy noha 2012-ben összesen még csupán 377 darab bejegyzett szociális szövetkezet működött az országban, 2013-ban jelentősen megugrott a számuk, köszönhetően a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) keretében meghirdetett pályázatoknak. A társadalmi vállalkozásokat, köztük a szociális szövetkezeteket célzó újabb támogatási

programok megjelenése (GINOP-5.1.3.-16; Nemzeti Foglalkoztatási Alap; FÓKUSZ) tovább ösztönözte számuk gyarapodását.

A magyarországi szociális szövetkezetek tipizálásának egyik lehetséges megközelítése az életre hívás körülményéből - és ennek egyenes következményeként a megvalósított működési modellből - fakad. Noha az egyes típusok darabszámára még nagyságrendi becslés sem ismert, a gyakorlati tapasztalatok alapján háromféle szociális szövetkezetről beszélhetünk:

- ▶ A közfoglalkoztatás alapjain, a korábbi START program nyomán létrejött szociális szövetkezetek, ahol a helyi önkormányzat jellemzően domináns szerepet tölt be;
- ▶ Szintén a közfoglalkoztatás alapjain, erősen szociális jelleggel szerveződő, ugyanakkor korábbi START programra nem támaszkodó szociális szövetkezetek, ahol a szövetkezeti tag helyi önkormányzatnak szintén jelentős szerepe van;
- ▶ Vállalkozói háttérű, szemléletű vezetés mellett működő, a szociális jelleget kevésbé markánsan képviselő szociális szövetkezetek, ahol a szövetkezeti tag helyi önkormányzat jellemzően nem tölt be vezető szerepet.

Jelen kézikönyv kidolgozásával párhuzamosan kezdeményezés indult a releváns jogszabályok módosítására annak érdekében, hogy a közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek elnevezése „start szövetkezet” legyen. A kézikönyv első hivatalos verziójának lezárásáig az új fogalom jogszabályi megjelenése egyedül a közbeszerzési törvényben érhető tetten.

2. A szociális szövetkezetek jogszabályi háttere

A szociális szövetkezet gazdálkodó szervezet, így rá is vonatkoznak az egyéb gazdálkodó szervezetek esetében is hatályos általános jogi kötelezettségek, emellett léteznek kifejezetten rájuk szabott jogi rendelkezések. Jelen fejezet erről ad egy áttekintést az olvasónak.

2.1 A Polgári Törvénykönyv

A szociális szövetkezet jogi személynek tekintendő, ebből kifolyólag rá is érvényesek a Polgári Törvénykönyv (a továbbiakban: Ptk.) általános rendelkezései a jogi személyek létesítéséről, bírósági nyilvántartásba vételéről, szervezetéről, működéséről és megszűnéséről.

A Ptk. általános szabályait abban az esetben kell irányadónak tekinteni, ha az „az egyes jogi személy típusokkal kapcsolatban eltérően nem rendelkezik.” A szociális szövetkezetek esetében a Ptk. 3:325 paragrafusától a 3:367 paragrafusáig találhatóak a rájuk – és a többi szövetkezetre is - vonatkozó specifikus rendelkezések, amelyek a felsorolt témakörök mindegyikében pontosítják a jogi kötelezettségeket.

Jó tudni!

A Ptk. jogi személyekre vonatkozó rendelkezései általában diszpozitívak, vagyis eltérést engedőek. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy mind a működés kialakításában, mind a szervezet egyéb szabályait illetően nagyfokú autonómiát enged a jogalanyoknak. Ez alól azonban a szövetkezeteket érintő speciális szabályok kivételek, azoktól nem lehet eltérni (nem diszpozitívak).

2.2 A szövetkezetekről szóló törvény (Szöv. tv.)

Túl a Ptk. alkalmazandó szabályain, a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény (a továbbiakban: Szöv. tv.) a szociális szövetkezetekre szabottan is tartalmaz külön rendelkezéseket. Ez a jogszabály határozza meg a szociális szövetkezet célját, alapításának további szabályait, valamint a speciális, kizárólag a szociális szövetkezetekre jellemző tagi munkavégzést. Ugyanez a törvény mondja ki, hogy a szociális szövetkezet lehet közhasznú is.

2.3 Egyéb jogszabályok

Tekintve, hogy a szociális szövetkezet jogi személy, a Ptk. általános és a Szöv. tv. speciális rendelkezései mellett számos további jogszabály releváns bizonyos esetekben:

- ▶ **A cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény (Ctv.):** Ez a törvény szabályozza a szociális szövetkezet alapításakor szükséges lépéseket (a bejegyzési és változásbejegyzési eljárásokat). Mint gazdálkodó szervezet, a szociális szövetkezet bírósági nyilvántartásba vételre kötelezett, amelyet alapszabályának bíróságra történő benyújtásával kezdeményezhet. Szintén ez a törvény tartalmazza a szövetkezet tagjainak kizárására irányuló bírósági perek, valamint a végelszámolás szabályait.
- ▶ **A gazdasági kamarákról szóló 1999. évi CXXI. törvény (Gktv.):** Minden szociális szövetkezetnek kötelező regisztrálnia magát a székhelye szerinti gazdasági kamaránál. A törvény erről és ennek feltételeiről rendelkezik.
- ▶ **A csődeljárásról és a felszámolási eljárásról szóló 1991. évi XLIX. törvény (Cstv.):** A csődeljárásról és a felszámolási eljárásról szóló törvény rendelkezései a szociális szövetkezetek elleni csőd- és felszámolási eljárásokat szabályozzák, a szociális szövetkezet saját vagy bíróság által kezdeményezett megszűnése esetén.
- ▶ **Az egyes jogi személyek átalakulásáról, egyesüléséről, szétválásáról szóló 2013. évi CLXXVI. törvény (Átalakulási törvény):** Mint azt a törvény elnevezése is mutatja, a szociális szövetkezetek itt találhatnak olyan további szabályokat átalakulás, egyesülés vagy szétválás esetén, amelyekről adott esetben a Ptk. nem rendelkezik.
- ▶ **Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény (Civil tv.):** A törvény a közhasznú szociális szövetkezetek külön szabályait tartalmazza. Külön rendelkezik az alapításuk, működésük és megszűnésük esetén szükséges lépésekről, valamint a támogatásuk lehetőségeiről is.
- ▶ **A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény (SZJA tv.):** A törvény a dolgozók személyi jövedelemadójukból közhasznú szociális szövetkezeteknek felajánlható 1%-os támogatásról rendelkezik.
- ▶ **Az illetékről szóló 1990. évi XCIII. törvény (Illeték tv.):** Ebben a törvényben található a szociális szövetkezetek illetékmentes bejegyzéséről szóló rendelkezés.

- ▶ **A társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény (TB tv.):** A törvény a szociális szövetkezetek tagjai, valamint munkavállalói után fizetendő járulékokról és egészségügyi biztosításról, valamint a szociális szövetkezet vezető tisztségviselőjére vonatkozó speciális adó- és járulékfizetés szabályairól rendelkezik.
- ▶ **Az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény (Áfa tv.):** A törvény a szociális szövetkezetek áfakötelezettségeit szabályozza. A törvénynek azért van különös jelentősége, mert a szociális szövetkezetek mentesülhetnek áfakötelezettségeik alól, bizonyos kritériumok teljesülése esetén ([→áfamentesség](#)).
- ▶ **Az adóigazgatási rendtartásról szóló 2017. évi CLI. törvény (Air.):** A törvény szabályozza a meghatalmazási eljárás módját, amennyiben a szociális szövetkezet adóbevallási kötelezettségeit állandó meghatalmazotton keresztül kívánja teljesíteni.
- ▶ **Az adózás rendjéről szóló 2017. évi CL. törvény (Art.):** A törvény a szociális szövetkezeteket érintő adószabályokat és eljárásokat tartalmazza.
- ▶ **A közbeszerzésről szóló 2015. évi CXLI. törvény (Kbt.):** A szociális szövetkezetek egy – a kézikönyv kidolgozása idején még pontosan nem definiált – csoportjára, az ún. start szövetkezetekre vonatkozóan fontos kitélet tartalmaz a törvény. Az éves nettó 10 millió forintot meg nem haladó árbevételű start szövetkezetek által előállított áruk, teljesített szolgáltatások, illetve építési beruházások beszerzése kikerül a közbeszerzés hatálya alól.¹
- ▶ **A közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról szóló 2011. évi CVI. törvény:** A jogszabály bevezeti az ingyenes haszonkölcsön-szerződés intézményét. A törvény által meghatározott keretek között a szociális szövetkezet a szerződés alapján ingyenesen vehet használatba ingatlant, ingó tárgyi eszközöket, termőföldet vagy állatállományt. Az ingyenes haszonkölcsön-szerződéssel rendelkező szociális szövetkezetbe a közfoglalkoztatásért felelős miniszter által kinevezendő állami képviselőről szintén ez a jogszabály rendelkezik.²

¹ [Kbt. 111.§ y\) pont](#)

² [2011. évi CVI. törvény 4/A. §](#)

- ▶ **A közfoglalkoztatáshoz nyújtható támogatásokról szóló 375/2010. (XII. 31.) Korm. rendelet:** A közfoglalkoztatásért felelős miniszter közfoglalkoztatási mintaprogramokat indíthat. A törvény lehetőséget ad arra, hogy a közfoglalkoztató hatósági szerződésben vállalja, hogy a közfoglalkoztatási mintaprogramjából vagy a ráépülő közfoglalkoztatási programjából származó bevételeiből szociális szövetkezet működését támogassa.³
- ▶ **A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (Flt.):** A törvény két ponton érinti a szociális szövetkezetek működését:
 - Hátrányos helyzetű személyek munkaviszonyban történő foglalkoztatása esetén a szociális szövetkezetnek a munkabér és a hozzá tartozó járulék 70 százalékáig nyújtható támogatás, ha a szövetkezet vállalja a személy továbbfoglalkoztatását legalább a támogatási időszak feléig terjedő időtartamra.⁴
 - Az álláskeresési támogatások folyósításával összefüggő keresőtevékenység fogalmának meghatározásához fontos megkötés, hogy a szociális szövetkezetben végzett személyes közreműködés csak akkor számít keresőtevékenységnek, ha az ezért kapott ellenérték meghaladja havonta a minimálbér összegét.⁵

³ [375/2010. \(XII. 31.\) Korm. rendelet, 7/B. §](#)

⁴ [Flt. 16. §](#)

⁵ [Flt. 58. §](#)

3. A szociális szövetkezetek alapítása

A fejezet a szociális szövetkezet alapításához szükséges lépéseket tartalmazza. Az alábbi kérdésekre adott válaszokból egyszerre ismerheti meg alapítást érintő legfontosabb törvényi kötelezettségeket, valamint olyan üzleti szempontokat, amelyek elősegítik az új szövetkezet sikeres indulását.

A fejezet az alábbi kérdésköröket boncolgatja (a linkre kattintva egyből a kívánt témához lehet ugrani):

3.1 Mik a szociális szövetkezet alapításának főbb előfeltételei?

- 3.1.1 [Alapító tagok száma](#)
- 3.1.2 [Bejegyzett székhely](#)
- 3.1.3 [A szociális szövetkezet neve](#)
- 3.1.4 [Alapszabály megléte](#)
- 3.1.5 [Induláshoz szükséges tőke, a tagok vagyoni hozzájárulása](#)
- 3.1.6 [Közösségi alap](#)
- 3.1.7 [Üzleti terv megléte](#)

3.2 Mik egy szociális szövetkezet alapításának adminisztratív lépései?

- 3.2.1 [Bírósági nyilvántartásba vétel \(bejegyzés\)](#)
- 3.2.2 [Adószám kiváltása \(adóregisztrációs eljárás\)](#)
- 3.2.3 [Adatbejelentés az adóhivatal irányába](#)
- 3.2.4 [A könyvelő személyének bejelentése az adóhivatal irányába](#)
- 3.2.5 [Számlázó programokra vonatkozó bejelentési szabály](#)
- 3.2.6 [Bejelentkezés helyi iparüzési adó hatálya alá](#)
- 3.2.7 [Nyilvántartásba vétel a Központi Statisztikai Hivatalnál](#)
- 3.2.8 [Nyilvántartásba vétel a területi gazdasági kamaránál](#)
- 3.2.9 [Kockázatelemzési eljárás és fokozott adóhatósági felügyelet](#)

3.3 Milyen esetben lehet közhasznú egy szociális szövetkezet

3.1 Mik a szociális szövetkezet alapításának főbb előfeltételei?

Elöljáróban fontos kiemelni, hogy a következő tételek nem mindegyike jogi, kötelező előfeltétele egy szövetkezet alapításának. Ahol mégis, ott a kézikönyv a releváns jogszabályt már a szövegben kiemeli vagy lábjegyzetben jelöli.

3.1.1 Alapító tagok száma

Egy szociális szövetkezet alapításához minimum hét alapító tagra van szükség, amelyből legalább egynek helyi önkormányzatnak vagy nemzetiségi önkormányzatnak, illetve ezek jogi személyiségű társulásának (a továbbiakban együtt: önkormányzat), vagy a jogszabályban meghatározott karitatív tevékenységet ellátó, közhasznú jogállású szervezetnek kell lennie. Fontos, hogy ezek legfeljebb az összes tag egynegyedét jelenthetik, a többi tagnak természetes személynek kell lennie.⁶ A tagnyilvántartás meglétéről és naprakész vezetéséről a szövetkezet vezetése köteles gondoskodni. A tagnyilvántartásnak tartalmaznia kell a tag nevét, lakcímét (nem természetes személy esetén székhelyét), a tag által teljesített vagyoni hozzájárulás összegét, valamint a tagsági jogviszony keletkezésének és megszűnésének időpontját. A tagnyilvántartást – érdekeltségének igazolását követően – bárki megtekintheti.⁷ A Mellékletek között található egy →[sablon](#) a tagnyilvántartás vezetésére.

3.1.2 Bejegyzett székhely

A szociális szövetkezetnek minden esetben rendelkezniük kell bejegyzett székhellyel, ahol a részére küldött postai küldemények kézbesíthetők, és ahol a szervezet legfontosabb iratai megtalálhatók. A bejegyzéshez a bejegyzési kérelem mellékleteként a bírósághoz be kell nyújtani a székhelyet biztosító ingatlan tulajdonosainak írásbeli hozzájárulását, vagy az írásbeli hozzájárulás alapján a szervezet képviselőjének nyilatkozatát arról, hogy a szervezet jogszerűen használja a székhelyét.⁸

3.1.3 A szociális szövetkezet neve

A név kiválasztásánál törvényi elvárás, hogy tartalmaznia kell a szociális szövetkezet fő tevékenységére utaló megjelölést, valamint a „szociális szövetkezet” megnevezést.⁹

A vállalkozás nevének különböznie kell minden más, szociális szövetkezeti formában nyilvántartásba vett szervezet nevétől. Ezt a legegyszerűbb módon az →e-cegjegyzek.hu honlapon lehet ellenőrizni.

⁶ [Szöv. tv. 15. §](#)

⁷ [Ptk. 3:355. §](#)

⁸ [Ctv. 7. §](#)

⁹ [Szöv tv. 14. §](#)

3.1.4 Alapszabály megléte

Minden szociális szervezetnek kell, hogy legyen egy – közjegyzői okiratba vagy ügyvéd által ellenjegyzett magánokiratba foglalt – alapszabálya, amelyben feltünteti céljait, a működését irányító főbb szabályokat és alapelveket. A dokumentum tartalmának törvényileg meghatározott elemei vannak, amelyek tartalma azonban szabadon alakítható. A kötelező elemek mellett az alapszabályban megjelenhetnek további témakörök.

A kötelező tartalmi elemek:¹⁰

- ▶ a szervezet neve;
- ▶ a szervezet célja, fő tevékenysége;
- ▶ a szervezet székhelye;
- ▶ a tagok neve és lakóhelye (jogi személy esetén székhelye);
- ▶ a vezető tisztségviselő(k) megnevezése;
- ▶ a vagyoni hozzájárulás azon mértéke, amelynek teljesítése minden tag számára kötelező;
- ▶ a tag személyes közreműködésének lehetséges módjai;
- ▶ a szervezet és a tag gazdasági együttműködésének meghatározása;
- ▶ a közösségi alapra vonatkozó szabályok;
- ▶ a természetes személy tagok, valamint hozzátartozóik számára nyújtandó szolgáltatások formái, odaítélésének feltételei, eljárási rendje;
- ▶ a szervezet szervei és azok hatásköre;
- ▶ a tagokra és tisztségviselőkre vonatkozó kizáró és összeférhetlenségi okok;
- ▶ a közgyűlés összehívásának és a szavazati jog gyakorlásának feltételei és módja.

3.1.5 Induláshoz szükséges tőke, a tagok vagyoni hozzájárulása

A jogszabály nem ír elő az induláshoz minimálisan szükséges tőkét. Ugyanakkor fontos, hogy induláskor a kezdeti nehézségek áthidalásához megfelelő mennyiségű – szabadon felhasználható – tőkével rendelkezzen a szociális szervezet. Az alapításkor pénzbeli vagyoni hozzájárulásként rendelkezésre bocsátott tőke biztosítja a likviditást mindaddig, amíg a szervezet saját bevételt nem tud realizálni.

¹⁰ [Ptk. 3:5. §](#) (a jogi személy létrehozásának általános szabályai) & [Ptk. 3:331. §](#) (a szervezetekre vonatkozó speciális rendelkezések)

Minden tag köteles valamilyen módon hozzájárulni a szociális szövetkezet vagyonához. A vagyoni hozzájárulás lehet pénzbeli vagy nem pénzbeli. A nem pénzbeli vagyoni hozzájárulás (más néven apport) bármely tag tehermentes vagyoni eleme (például épület, gépjármű, gépsor) vagy vagyoni értékű joga (például bérleti jog). Ebben az esetben az érintett vagyoni elem átkerül a szociális szövetkezet tulajdonába, aminek adminisztrációs kötelezettségei is lehetnek, a gépjármű esetében például azt át kell íratni a szövetkezet nevére.

A szociális szövetkezet → [tagi munkavégzési](#) jogviszonyt létesítő tagjára speciális szabály vonatkozik az általa teljesítendő vagyon rendelkezésre bocsátását illetően. A szociális szövetkezet alapszabálya rendelkezhet úgy, hogy a tagi munkavégzési jogviszonyt létesítő tag alapításkor vagy belépéskor nem, csak az azt követő egy éven belül köteles vagyoni hozzájárulást szolgáltatni. Amennyiben a tagi munkavégzési jogviszonyt létesítő tag a vagyoni hozzájárulását nem pénzbeli hozzájárulással kívánja teljesíteni, az alapszabály lehetőséget biztosíthat arra, hogy ezt a szövetkezetben végzett munkája során megtermelt, és a szövetkezet által a tulajdonába adott javakból teljesítse.

A vagyoni hozzájárulással kapcsolatos általános szabály, hogy az egyes tagok vagyoni hozzájárulása nem haladhatja meg a tőke 15%-át, a nem természetes személy tagok vagyoni hozzájárulásának összege pedig nem haladhatja meg a tőke egyharmadát.¹¹

3.1.6 Közösségi alap

A szövetkezeti vagyont egy közösségi alapba javasolt helyezni a szövetkezet létrehozásakor. Fontos azonban megjegyezni, hogy az alap nem szolgálhat a tagok, valamint hozzátartozóik juttatásainak fedezésére.¹² Amennyiben a szövetkezet él a közösségi alap létrehozásának lehetőségével, az arra vonatkozó szabályokat az alapító okiratnak kell tartalmaznia.¹³ A szövetkezeti vagyon egy részének közösségi alappá minősítése, illetve az alap felhasználási elveinek meghatározása a közgyűlés hatáskörébe tartozik.¹⁴

¹¹ [Ptk. 3:326. § \(3\)](#)

¹² [Ptk. 3:334. § \(1\)](#)

¹³ [Ptk. 3:331. § \(4\) d\)](#)

¹⁴ [Ptk. 3:335. § \(2\) d\)](#)

3.1.7 Üzleti terv megléte (üzleti tervezés)

Minden sikeres vállalkozás alapja a gondos üzleti tervezés, aminek végterméke az üzleti terv. Ez vonatkozik a szociális szövetkezetekre is: mindamelllett, hogy egy társadalmi probléma enyhítésére és megoldására törekszik, a szociális szövetkezet sikerességéhez elengedhetetlen, hogy pénzügyileg fenntartható módon működjön, akár egy bármilyen más vállalkozás. Az üzleti tervezés folyamata során kell átgondolni, hogy a választott tevékenység hosszú távon életképes-e.

Ehhez a legegyszerűbb eszköz az akár egyetlen papírlapon felvázolható, ún. Business Model Canvas (BMC, magyarul üzleti modell vászon). Ez egy olyan keretrendszer, amely segít átgondolni a tervezett tevékenység legfontosabb alapelemeit:

- ▶ a potenciális ügyfeleket (csoportosítva, típus szerint) és a kapcsolattartás módját (milyen csatornákon lehet elérni őket, hogyan lehet kommunikálni velük),
- ▶ a tevékenységeket, az ehhez kapcsolódó (fizikai és szellemi) erőforrásokat és partnereket (beszállító, önkormányzat stb.),
- ▶ a kapcsolódó költségeket és a várható bevételeket,
- ▶ végül az egész összefoglalásaként a potenciális ügyfeleknek nyújtott értékajánlatot (röviden megfogalmazva, hogy mi az az érték, amit az ügyfelek kapnak az együttműködés eredményeként).

Mivel a szociális szövetkezet jellemzően egy már működő piaci környezetben szeretne boldogulni, a BMC koncepcióján túlmenően egy szociális szövetkezetnek érdemes felmérnie a versenytársakat is: milyen minőséget képviselnek, milyen árszinten dolgoznak a környéken (járásban, megyében, régióban, országosan) hasonló tevékenységet folytató vállalkozások (vagy akár más szociális szövetkezetek). Ugyanis amennyiben egy szociális szövetkezet egy eleve telített piacra kíván belépni, sokkal nehezebb dolga lesz a versenytársakhoz képest újat, jobbat ajánlani, és ezáltal fenntartható pályára állni.

Az üzleti terv részeként számításokkal kell alátámasztani a tevékenység elindításához és működtetéséhez szükséges kiadásokat és a várható bevételeket. Ennek részeként fel kell mérni többek között az alapítási költségek nagyságát, a tevékenység végzéséhez szükséges eszközök beszerzési költségeit és az anyagköltséget, a munkavállalókhöz kapcsolódó ráfordításokat, valamint az igénybe vett szolgáltatásokra fordítandó összeget. Mindez alapján kap információt a szociális szövetkezet az induláshoz szükséges tőke

nagyságáról, illetve arról is, hogy nagyságrendileg mekkora árbevétel mellett lesz fenntartható a szervezet.

Az üzleti terv megléte és rendszeres időközönként történő frissítése a szociális szövetkezet fenntarthatóságának egyik alappillére; ennek gyakorlati tudnivalóiról részletes útmutatót tartalmaz a [→7. fejezet](#).

3.2 Mik egy szociális szövetkezet alapításának adminisztratív lépései?

A szociális szövetkezet jogi személynek számít, így alapításkor a Ptk.-ban foglalt általános, illetve a kifejezetten a szövetkezetekre vonatkozó, a jogi személy létesítésének szabályait kell figyelembe venni. Ennek az alábbiak a konkrét lépései.

3.2.1 Bírósági nyilvántartásba vétel (bejegyzés)

Az alapszabály létrejöttét követően az alapítás első lépése a dokumentum közjegyzői okiratba foglalása vagy ügyvédi ellenjegyzése, ezzel hitelesítve azt. Ezt követően az alapító tagoknak legkésőbb harminc napon belül kérelmezniük kell a szervezet bírósági nyilvántartásba vételét a nyilvántartó cégbíróságon. Ezt elektronikus kérelem formájában (elektronikus nyomtatványon) lehet megtenni.¹⁵ A szociális szövetkezetek nyilvántartásba vétele illetékmentes.

Amennyiben a szövetkezet alapítása hatósági engedélyhez kötött, a bejelentést a jogerős engedély kézhezvételétől számított tizenöt napon belül kell teljesíteni. Hatósági engedélyhez kötött tevékenységet csak az engedély birtokában lehet megkezdeni.¹⁶

Ehhez kapcsolódóan, képzéshez kötött tevékenységet szövetkezet akkor folytathat, ha e tevékenységben személyesen közreműködő tagjai, munkavállalói, illetve a szövetkezettel kötött szerződés alapján a szövetkezet javára tevékenykedők között legalább egy olyan személy van, aki a jogszabályban foglalt képzési követelményeknek megfelel.¹⁷

3.2.2 Adószám kiváltása (adóregisztrációs eljárás)

A szociális szövetkezet az alapítás során, a bejegyzési kérelem benyújtása részeként köteles adószámot kiváltani. Az állami adó- és vámhatóság adóregisztrációs eljárás keretében – az adószám megállapítása előtt – megvizsgálja, hogy van-e bármilyen

¹⁵ Ennek részletei az [Igazságügyi Minisztérium honlapján](#) érhetők el.

¹⁶ [Ptk. 3:327. §](#) & [3:329. §](#)

¹⁷ [Ptk. 3:327. §](#)

akadálya az adószám megállapításának. Ha nincs ilyen akadály, az adóhatóság az adószámot egy munkanapon belül megállapítja.

Az adóhatóság a cégbíróságot elektronikus úton értesíti, ha az adózó adószámának megállapítására nem kerül sor az egy munkanapos határidőn belül. Ebben az esetben nyolc munkanapon belül dönt az adószám megállapításáról vagy megtagadásáról. Az adószám esetleges megtagadásának okairól és az igényelhető jogorvoslatról az adózás rendjéről szóló törvény egyes paragrafusai rendelkeznek.¹⁸

3.2.3 Adatbejelentés az adóhivatal irányába

A szociális szövetkezet bejegyzési kérelmének a cégbírósághoz történő benyújtását követő tizenöt napon belül, az erre rendszeresített nyomtatványon¹⁹ az önkormányzati adóhatóságnál be kell jelenteni az alábbi adatokat:

- ▶ az iratok, elektronikus alapon rendelkezésre álló bizonylatok, illetve nyilvántartások őrzési helyét, amennyiben az nem azonos a székhellyel;
- ▶ azt a tényt, ha az adózó az iratokat, bizonylatokat, nyilvántartásokat online hozzáférést biztosítva elektronikusan őrzi meg;
- ▶ a cégbírósághoz be nem jelentett telephelyet.²⁰

3.2.4 A könyvelő személyének bejelentése az adóhivatal irányába

Az adóbevallási kötelezettségeket, az általános forgalmi adóbevallási kötelezettséget, a foglalkoztatottakra vonatkozó havi adatszolgáltatásokat az adóhatóság felé elektronikus úton kell teljesíteni, ehhez pedig regisztrációra van szükség. Ha a szociális szövetkezet adóbevallási kötelezettségeit állandó meghatalmazott fogja teljesíteni, akkor ezt a személyt nyolc napon belül az adóhatósághoz be kell jelenteni. A bevallási, adatszolgáltatási kötelezettségeknek jellemzően a könyvelők tesznek eleget, ezért ez a bejelentési kötelezettség rájuk vonatkozik. A bejelentés az adóhatóság oldaláról megtalálható adatlapon (EGYKE - Egységes Képviselési Adatlap) nyújtható be.²¹

Jó tudni!

¹⁸ [Art. 21. §](#)

¹⁹ A nyomtatványt a helyi adóhatóságnál kell igényelni, a kitöltéshez azonban elérhető egy útmutató a NAV honlapjáról, amelyet érdemes már előtte tanulmányozni. Az útmutató [innen](#) tölthető le.

²⁰ [Art. 18. §](#)

²¹ A meghatalmazás formai követelményeit az [Air. 15. §](#) szabályozza.

A szűkös határidő miatt a könyvelőt érdemes már az alapítást megelőzően kiválasztani.

3.2.5 Számlázó programokra vonatkozó bejelentési szabály

Minden szociális szervezet, amely a számlaadási kötelezettségét számlázó programmal vagy online számlázó rendszerrel teljesíti, köteles arról az adóhatóság felé bejelentést teljesíteni a SZAMLAZO adatlapon.²² E nyomtatványon fel kell tüntetni a számlázó program beszerzésének, használatba vételének napját, a számlázó program azonosító adatait. Azt is jelezni kell, ha az adózó a korábban bejelentett számlázó programot már nem kívánja használni. A számlázó programot a program beszerzését, rendelkezésre bocsátását, használatba vételét követő 30 napon belül kell az adóhatóságnak bejelenteni.²³

3.2.6 Bejelentkezés helyi iparűzési adó hatálya alá

A szociális szervezeteknek a tevékenységük megkezdésétől számított tizenöt napon belül be kell jelentkezniük a helyi önkormányzatnál a helyi iparűzési adó hatálya alá.²⁴

3.2.7 Nyilvántartásba vétel a Központi Statisztikai Hivatalnál

Az újonnan létrejött szociális szervezetek az 1032 OSAP-számú, „Alapinformációk az alakuló gazdasági szervezetekről” nevű nyomtatvány elektronikus úton történő beküldésével teljesítik a KSH-hoz történő bejelentkezési kötelezettségüket. Az adatlapot a KSH-ELEKTRA rendszeren keresztül kell beküldeni, regisztráció nem szükséges hozzá.

3.2.8 Nyilvántartásba vétel a területi gazdasági kamaránál

A szociális szervezetek a cégbírósági bejegyzésüket követő öt napon belül kötelesek a székhelyük szerinti területi kereskedelmi és iparkamaránál kezdeményezni a nyilvántartásba vételüket. A szervezetek ezzel a regisztrációval nem válnak kamarai taggá, viszont a kamarai közfeladatok ellátásához évente 5 000 forint kamarai hozzájárulást kötelesek fizetni. A regisztráció online is teljesíthető.²⁵ A regisztrálást csak

²² A nyomtatvány kitöltéséhez szükséges útmutató és a nyomtatvány a [NAV honlapján](#) érhetők el.

²³ A számlázással kapcsolatos kérdések jogi háttéréről, illetve további technikai információkról, a NAV által [erre a célra létrehozott dokumentumából](#) tájékozódhatnak.

²⁴ [Art. 18. §](#)

²⁵ Az online regisztráció a [Magyar Kereskedelmi és Iparkamara weboldalán](#) érhető el.

egyszer kell elvégezni, de az 5 000 forint kamarai hozzájárulást minden évben március 31-ig el kell utalni a kamara részére.²⁶

3.2.9 Kockázatelemzési eljárás

Az adóhatóság az adókötelezettségek teljesítésével összefüggő kockázatok azonosítása, valamint az azonosított kockázatok fennállásának kizárása vagy megállapítása érdekében kockázatelemzést végezhet a szociális szövetkezetnél.

Ennek során a hatóság megvizsgál minden, a szövetkezet által a hatóság számára addig beadott dokumentumot (bevallások, adatszolgáltatások, adóhatósági nyilvántartások), a szövetkezettel szerződéses kapcsolatban álló egyéb jogi személyek hatóságnál tárolt releváns dokumentumait, valamint a bíróságokon és a nyilvánosan elérhető adatokat. Amennyiben az adóhatóság a vizsgált dokumentumok alapján kockázatot állapít meg a szövetkezetnél, úgy támogató eljárás alá vonja, amelynek keretében vagy felhívja a szövetkezetet önellenőrzés elvégzésére, vagy megpróbálja vele együttműködve a feltárt adókockázatot jelentő elmaradásokat pótolni. Az eljárásban nem kötelező részt venni, ugyanakkor annak elmaradása esetén az adóhatóság elrendelheti az adóalany ellenőrzését.²⁷

3.3 Milyen esetben lehet közhasznú egy szociális szövetkezet?

Noha nem ez az általánosan jellemző, egy szociális szövetkezet lehet közhasznú.²⁸

A közhasznúságnak több előnye és hátránya is van, ezek figyelembe vételével érdemes a vezetőségnek döntenie a kérdésben (ha egyáltalán felmerül). Az előnyei az alábbiak:

- ▶ Nem kell megfizetni az éves társasági adót;
- ▶ teljes személyes illetékmentesség vonatkozik rá, ha az előző évben (a közhasznúvá válás időszakában) nem keletkezett társasági adófizetési kötelezettsége;
- ▶ részesülhet az 1%-os munkavállalói személyi jövedelemadó felajánlásokból.

²⁶ [Gktv. 8/A. § & 34/A §](#)

²⁷ [Art. 135. § - 140. §](#). Fontos, hogy csak abban az esetben releváns a támogató eljárás, ha a megállapított kockázatok nem törvényileg büntetendők; utóbbi esetben a NAV nyomozó hatósága veszi át az ügyet.

²⁸ A közhasznú szervezetek törvényi definícióját és vonatkozó szabályait a [Civil tv. 31. § - 50. §](#) tartalmazza.

Minden előnye ellenére jelentős nehézségekkel is jár a közhasznúság. Egyrészt egy szociális szövetkezetnek bizonyos kritériumokat teljesítenie kell ahhoz, hogy közhasznúvá válhasson. A törvény megfelelő társadalmi támogatottságot vár el, amelynek alátámasztására a következő három feltételből legalább egynek teljesülnie kell:²⁹

- ▶ a felajánlott szja 1 százalék eléri az összes bevétel 2 százalékát,
- ▶ a közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek, ráfordítások eléri az összes bevétel felét (két év átlagában),
- ▶ a közhasznú tevékenység ellátását tartósan (ugyancsak két év átlagában) legalább 10 közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy segíti.

Mivel szja 1 százalékra egy közhasznú státuszra még csak pályázó szociális szövetkezet nem jogosult, illetve a szociális szövetkezet önkénteseket nem fogadhat, ezért szempontjukból csak a második pont szerinti megfelelés releváns.

Amennyiben sikerül megszerezni a közhasznú besorolást, az illetékes bíróság a közhasznúsági mellékletben szereplő mutatók alapján minden évben megvizsgálja, hogy a szervezet még mindig megfelel-e a közhasznúsági feltételeknek. Amennyiben az adott évben a feltételek nem teljesülnek, úgy a szervezet közhasznú jogállása megszűnik.

Az adminisztratív hátrányokon túl szintén fontos szempont, hogy a közhasznú szociális szövetkezetek gazdálkodásuk eredményét nem oszthatják fel, azt kizárólag a közhasznú tevékenységükre fordíthatják. A közhasznú szociális szövetkezetek így üzletvitelük tekintetében lényegében nem térnek el egy nonprofit vállalkozástól, ugyanakkor sokkal több adminisztratív teher hárul rájuk, hogy megfeleljenek a törvényi elvárásoknak.

²⁹ [Civil tv. 32. § \(5\)](#)

4. A szociális szövetkezetek átalakulása és megszűnése

Jelen fejezet azon szociális szövetkezeteknek nyújt segítséget, amelyek átalakulás (azaz jogutóddal történő megszűnés) vagy (jogutód nélküli) megszűnés előtt állnak. A fejezet során az alábbi kérdésekre talál válaszokat (a linkre kattintva egyből a kívánt témához lehet ugrani):

- 4.1 Hogyan alakulhat át egy szövetkezet más típusú gazdasági társasággá?
- 4.2 Milyen módon egyesülhet két vagy több szociális szövetkezet?
- 4.3 Milyen módon válhat szét egy szociális szövetkezet?
- 4.4 Mik egy szociális szövetkezet jogutód nélküli megszűnésének lehetséges okai?
- 4.5 Mi a teendő végelszámolással történő jogutód nélküli megszűnés esetén?
- 4.6 Mi a teendő felszámolással történő jogutód nélküli megszűnés esetén?

4.1 Hogyan alakulhat át egy szövetkezet más típusú gazdasági társasággá?

Egy szociális szövetkezet átalakulása tulajdonképpen annak jogutóddal történő megszűnését jelenti. Ilyenkor ugyanis az átalakuló jogi személy megszűnik, és az átalakulás során egy másik típusú jogi személy jön létre, azaz átalakulás során mindig változik a szervezeti forma is.

Jó tudni!

Egy szociális szövetkezet csak korlátolt felelősségű társasággá vagy zártkörűen működő részvénytársasággá alakulhat át.

Az átalakulás elhatározásáról a szociális szövetkezet →[közgyűlése](#) dönt, a folyamat elindításához (ahogy a szétválás és az egyesülés esetében is) a tagok legalább tíz százalékának vagy az igazgatóság beleegyezésére van szükség.³⁰ Az átalakulás elhatározását követően az ügyvezetés köteles átalakulási tervet készíteni, és azt a szövetkezeti tagokkal közölni. Ezt követően a tagok harminc napon belül nyilatkozhatnak arról, hogy az átalakulással létrejövő szervezet tagjai kívánnak-e lenni. Azokkal a

³⁰ [Ptk. 3:366. §](#)

tagokkal, akik nem kívánnak ezzel élni, az átalakuló szervezet köteles elszámolni, azaz a tagra jutó vagyonrészt a tagnak kifizetni.³¹

Az átalakulási tervnek tartalmaznia kell:

- ▶ az átalakulással egyidejűleg belépő új tagok vagyoni hozzájárulását;
- ▶ az átalakulás feltételeként meghatározott, a meglévő tagokat terhelő, pótlólagosan teljesítendő vagyoni hozzájárulást;
- ▶ a jogutódban részt venni nem kívánó tagnak a számviteli törvény előírásai alapján meghatározott vagyonyhányadot.

Az átalakulási tervben kell bemutatni továbbá, ha az átalakuló jogi személy számviteli törvény szerinti beszámolójának mérlegében kimutatott eszközeit és kötelezettségeit átértékeli.

Az átalakulási terv elfogadását követően az átalakulás bírósági bejegyzésével az átalakuló szervezetet a bírósági nyilvántartásból törlik, az átalakulással létrejövő szervezetet pedig az átalakulással megszűnt szervezet általános jogutódjaként jegyzik be.

4.2 Milyen módon egyesülhet két vagy több szociális szövetkezet?

A szociális szövetkezetek jogi társulásának két módja van, az összeolvadás és a beolvadás.

Az összeolvadás során két vagy több szociális szövetkezet egyesülésével egy új jogi személy jön létre. Az összeolvadó szervezeteket a bírósági nyilvántartásból törlik, az összeolvadással létrejövő új szervezet pedig bejegyzésre kerül.

Beolvadásnál a beolvadó szervezet megszűnik, és az egyesüléssel érintett másik jogi személy a beolvadó szervezet általános jogutódjaként működik tovább.³² A folyamat elindításához ebben az esetben is a tagok legalább tíz százalékának vagy az igazgatóság beleegyezésére van szükség. Az egyesülés elhatározásáról a szociális szövetkezet közgyűlése dönt, amelynek erről szóló határozata abban az esetben érvényes, ha a tagok legalább kétharmada mellette szavaz. A szavazásnak minden esetben nyílnak kell lennie.

³¹ [Átalakulási törvény 5. § \(1\)](#). A törvény releváns szakcióit érdemes egészében is tanulmányozni, amennyiben a szociális szövetkezet átalakulás mellett dönt.

³² A szövetkezetek esetében követendő további lépéseket egyesülés esetén a [Ptk 3:368. § - 377. §](#) tartalmazza.

Az egyesülés során egyesülési tervet kötelesek készíteni az egyesülni kívánó felek, amelynek része az egyesülési szerződés is. Az egyesülő szervezetek vezető tisztségviselői készítik el az egyesülési szerződés tervezetét, amelyben az átalakulásnál előírt elemeken túl meg kell határozni:

- ▶ az egyesülő jogi személyek társasági formáját, nevét, székhelyét és nyilvántartási számát, a létrejövő (jogutód) jogi személy társasági formáját -, nevét és székhelyét;
- ▶ az egyesülés módját (összeolvadás vagy beolvadás);
- ▶ beolvadás esetében az átvevő jogi személy létesítő okiratában szükséges módosítások tervezetét;
- ▶ összeolvadás esetében az új jogi személy létesítő okiratának tervezetét;
- ▶ mindazt, amit törvény előír, illetve amit az egyesülésben részt vevő jogi személyek döntéshozó szervei szükségesnek tartanak.³³

Az egyesüléssel érintett szervezetek, amennyiben mindannyian meghozták az egyesülés szándékát, az utolsó döntés meghozatalától számított nyolc napon belül kötelesek erről a Cégközlőnyél közlemény közzétételét kezdeményezni, amelyet két egymást követő lapszámban kell közzétenni. A közleményben az átalakulásnál előírt elemeken túl meg kell jelölni az egyesülés módját is.³⁴

4.3 Milyen módon válhat szét egy szociális szervezet?

A szociális szervezet szétválásának két formája a különválás és a kiválás.

Különválásnál a jogi személy megszűnik, és a különválással létrejövő két vagy több jogi személy kerül a bírósági nyilvántartásba bejegyzésre.

Kiválásnál a jogi személy megszűnése nélkül kerül bejegyzésre a kiválással létrejövő új szervezet.

Jó tudni!

Egy szociális szervezet csak szociális szervezetekké válhat szét.

³³ [Átalakulási törvény 14. § \(1\)](#). A törvény releváns szekcióit érdemes egészében is tanulmányozni, amennyiben a szociális szervezet egyesülés mellett dönt.

³⁴ [Átalakulási törvény 14. § \(5\)](#)

A folyamat elindításához ebben az esetben is a tagok legalább tíz százalékának vagy az igazgatóság beleegyezésére van szükség. A szétválás elhatározásáról a szociális szövetkezet közgyűlése dönt, amelynek erről szóló határozata abban az esetben érvényes, ha a tagok legalább kétharmada mellette szavaz. A szavazásnak minden esetben nyílnak kell lennie.

A szétválás során szétválási tervet kötelesek készíteni a szétválni kívánó felek, amelynek része a szétválási szerződés is. A szétválási szerződés tervezetét a szövetkezet vezető tisztségviselői készítik el, amelyben az átalakulásnál előírt elemeken túl meg kell határozni:

- ▶ a szétváló gazdasági társaság formáját (szociális szövetkezet), nevét, székhelyét és nyilvántartási számát és a létrejövő gazdasági társaság formáját (szintén szociális szövetkezet), nevét és székhelyét;
- ▶ a szétválás módját (különválás, kiválás);
- ▶ a vagyonmegosztási javaslatot, vagyis a vagyon felosztását a szétváló jogi személy tagjai között, valamint ehhez kapcsolódóan a szétváló jogi személyt megillető jogok és kötelezettségek megosztására irányuló javaslatot, továbbá a jogelőd vagyonának a jogutódok közti megosztás tervezett arányát;
- ▶ az egyes jogosítványok, illetve kötelezettségek, valamint a folyamatban lévő peres és nem peres ügyek és hatósági eljárások tekintetében a jogutód nevesítését;
- ▶ kiválás esetében a fennmaradó (továbbműködő) jogi személy létesítő okiratában szükséges módosítások tervezetét, valamint a kiválással létrejövő jogi személy(ek) létesítő okiratának tervezetét;
- ▶ különválás esetében a létrejövő új jogi személyek létesítő okiratának tervezetét;
- ▶ beolvadásos kiválás és beolvadásos különválás esetén, ha kizárólag fennmaradó (továbbműködő) jogi személyek vannak, ezen jogi személyek létesítő okiratában szükséges módosítások tervezetét;
- ▶ mindazt, amit törvény előír, illetve amit a szétváló jogi személy döntéshozó szerve szükségesnek tart.³⁵

³⁵ [Átalakulási törvény 18. § \(1\).](#) A törvény releváns szekcióit érdemes egészében is tanulmányozni, amennyiben a szociális szövetkezet az átalakulás, egyesülés vagy szétválás mellett dönt.

A szétválási szerződés, illetve a jogutód létesítő okiratának aláírásától számított nyolc napon belül a szétváló szervezet köteles a Cégbözlönyben közlemény közzétételét kezdeményezni, amelyet két egymást követő lapszámban kell közzétenni.³⁶

4.4 Mik egy szociális szervezet jogutód nélküli megszűnésének lehetséges okai?

Egy szociális szervezetek jogutód nélküli megszűnésének lehetséges okai a következők:

- ▶ a legfőbb döntéshozó szerve elhatározza megszűnését (végelszámolás);
- ▶ az arra jogosult szerv megszünteti (felszámolás);
- ▶ eltelt az az időtartam, amelyre létrehozták;
- ▶ tagjainak száma hét fő alá csökken, és az ettől számított hathónapos jogvesztő határidőn belül nem jelentenek be megfelelő számú új tagot a nyilvántartó bíróságnál;
- ▶ a tag önkormányzat vagy karitatív szervezet tagsága megszűnik, és azt az ettől számított hathónapos jogvesztő határidőn belül nem tudják pótolni.

4.5 Mi a teendő végelszámolással történő jogutód nélküli megszűnés esetén?

A szociális szervezetek végelszámolására akkor kerülhet sor, ha a szervezet nem fizetéképtelen, és a legfőbb döntéshozó szerve elhatározza a jogutód nélküli megszűnést végelszámolással. Ebben az esetben a Ctv. rendelkezéseit kell alkalmazni.

A végelszámolás elindítását követően az alábbi lépéseket kell megtenni:

- ▶ A végelszámolás kezdő időpontjában a vezető tisztségviselők megbízatása megszűnik, a továbbiakban a jogi személy képviseletét a végelszámoló látja el. A végelszámoló ugyanakkor a végelszámolás alá került szervezet tagja is lehet.
- ▶ A végelszámolás megindításának bírósági bejegyzését követően a szervezet a nevében köteles a „végelszámolás alatt”, vagy a „v.a.” toldatot feltüntetni.
- ▶ A végelszámolás megindítását minden esetben közzé kell tenni, és fel kell hívni a hitelezőket, hogy a végelszámolás alá került szervezettel szembeni követelésüket a végelszámolónak negyven napon belül jelentsék be.

³⁶ [Átalakulási törvény 19. §.](#)

- ▶ A végelszámolás lefolytatása során a végelszámoló a jogi személy követeléseit behajtja, tartozásait kiegyenlíti, vagyoni eszközeit értékesíti. Ha a végelszámolás alá került szervezet vagyona a követelések fedezetére nem elegendő, a végelszámoló köteles a bíróságra felszámolási eljárás lefolytatása iránti kérelmet benyújtani.
- ▶ Amennyiben a jogutód nélkül megszűnt szociális szervezet tartozása ismertté válik a megszűnt szervezet törlését követően, a felosztott vagyonból a tagok a részesedésük mértékéig kötelesek helyállni a megszűnt szervezet tartozásaiért.

A jogutód nélküli megszűnés esetén a jogi személy a bírósági nyilvántartásból törlésre kerül.

4.6 Mi a teendő felszámolással történő jogutód nélküli megszűnés esetén?

A szociális szervezetek felszámolására akkor kerülhet sor, ha a szervezet fizetéképtelen. Ebben az esetben a cél az, hogy a felszámolási eljárás keretében a hitelezők kielégítése megtörténjen. A felszámolási eljárás a fizetéképtelen szociális szervezet vagy a hitelező kérelmére induló nem peres bírósági eljárás, amelynek lezárásaként az adós a bírósági nyilvántartásból jogutód nélkül törlésre kerül. A szervezet bejelentheti fizetéképtelenségét, amennyiben az adósságát nem tudta átutemezni, vagy jelentheti ezt a hitelezője is. Utóbbi esetben a Cstv. részletesen szabályozza, hogy milyen információkkal kell alátámasztania a hitelezőnek, hogy a szervezet fizetéképtelen.³⁷

A felszámolási eljárás elindítását követően az alábbi lépéseket kell megtenni:

- ▶ A felszámolás lefolytatását végző felszámolót (aki lehet természetes vagy jogi személy) a bíróság a felszámolók névjegyzékéből rendeli ki.
- ▶ A felszámoló kirendelésével megszűnik a szervezet vezető tisztségviselőjének képviseleti joga, a továbbiakban kizárólag a felszámoló tehet a szervezet nevében jognyilatkozatot.
- ▶ A felszámolás elrendelését a bíróság hivatalos lapban (a Céglapban) meghirdeti, és felhívja a hitelezőket, hogy követeléseiket a felszámolónak negyven napon belül jelentsék be.

³⁷ [Cstv. 24. § \(1\)](#)

- ▶ Az így bejelentett és a felszámoló által nem vitatott, elismert követeléseket az adós vagyónából a felszámoló a törvényben meghatározott sorrend betartásával kielégíti.
- ▶ A felszámolás megindításának bírósági bejegyzését követően a szervezet nevében köteles a „felszámolás alatt”, vagy az „f.a.” toldatot feltüntetni.

A Ptk. szövetkezetekre vonatkozó paragrafusai szerint amennyiben a szövetkezet felszámolás útján, jogutód nélkül szűnik meg, a hitelezők kielégítetlen követeléseik erejéig kártérítési igényt érvényesíthetnek a szövetkezet vezető tisztségviselőjével szemben a szerződésen kívül okozott károkért való felelősség szabályai szerint, ha a vezető tisztségviselő a szövetkezet fizetéseképtelenségével fenyegető helyzet beállta után a hitelezői érdekeket nem vette figyelembe.

5. A szociális szövetkezetek adózási kérdései

A szociális szövetkezet adóköteles vállalkozás, amely más vállalkozásokhoz hasonlóan a munkavállalóinak adott bér után adót és járulékot köteles fizetni, azonban ennek speciális szabályai vannak. Ugyanez igaz az általános forgalmi adóra, amely alól bizonyos feltételek mentén mentesülhet a szociális szövetkezet. Jelen fejezet ezeket a kérdésköröket tárgyalja (a linkre kattintva egyből a kívánt témához lehet ugrani):

5.1 Mit jelent az alanyi áfamentesség és érdemes-e vele élni?

5.2 Milyen adó- és járulékfizetési kötelezettségeknek kell eleget tenni?

5.2.1 A vezető tisztségviselőkre vonatkozó adó- és járulékfizetési szabályok

5.2.2 A személyes közreműködés esetei, illetve a kapcsolódó adó- és járulékfizetési szabályok

5.1 Mit jelent az alanyi áfamentesség és érdemes-e vele élni?

A szociális szövetkezetek a törvény szerint áfa-alanynak minősülnek, függetlenül az általuk végzett tevékenység céljától vagy az esetleges közhasznú besorolástól. Ezért a cégbejegyzési eljárás során benyújtott bejegyzési kérelemmel együtt be kell nyújtani az ún. áfa-nyilatkozatot is. A létrejövő szervezet ennek kitöltésével közli az adóhatósággal, hogy az alanyi áfamentességet választja-e.

Jó tudni!

A szövetkezet alapítóinak érdemes még az alapítás hivatalos megkezdése előtt, már az alapszabály kialakításakor konzultálniuk egy jogással vagy egy adótanácsadóval, esetleg leendő könyvelőjükkel az áfaszabályokról, mert utólag az áfa-nyilatkozaton nem lehet módosítani az adott adóév lejártáig. Egy rossz választás jelentős anyagi hátrányt okozhat a szociális szövetkezet számára.

Az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény szerint az adóalanyok jogosultak alanyi adómentességet választani, amennyiben az általuk elért termékértékesítés, szolgáltatásnyújtás ellenértéke éves szinten nem haladja meg a 12 millió forintot.³⁸ Az értékhatárba nem kell beszámítani a szociális szövetkezet

³⁸ [Áfa tv. 188. §](#)

tevékenységéhez kapott támogatásokat, abba csak és kizárólag az általa értékesített termékek, illetve az általa nyújtott szolgáltatások ellenértéke számít bele. Az értékhatárig a szociális szövetkezet áfa felszámítására nem köteles, ugyanakkor a beszerzései után sem jogosult áfa levonásra, ami egy jelentős volumenű beruházásokat igénylő tevékenység elindítása esetén nehézségeket okozhat.

Amennyiben a szociális szövetkezet átlépi a 12 millió forintos értékhatárt, automatikusan általános áfaalannyá válik, azaz inentől kezdve az általános szabályok szerint köteles áfát felszámítani. Ezzel egy időben ezt köteles változás bejelentés keretében jeleznie az adóhatóságnak.

Egy alanyi áfamentességet választó szociális szövetkezet, amennyiben úgy ítéli meg, hogy számára a következő évben az általános áfaalanyiság kedvezőbb, bejelentheti azt a következő adóévre vonatkozóan akkor is, ha az áfatörvényben meghatározott alanyi áfamentes értékhatárt nem lépte át.

Amennyiben a szociális szövetkezet általános áfaalany, csak abban az esetben számlázhat áfamentesen, ha tevékenysége szerepel az áfatörvényben tételesen felsorolt áfamentes termékértékesítések vagy szolgáltatásnyújtások között, a tevékenység közérdekű vagy egyéb sajátos jellegére tekintettel.³⁹

Jó tudni!

Az alanyi áfamentesség egy felfutó szociális szövetkezet esetén hordozhat érdemi előnyöket: az alanyi áfamentesség egyszerűbb adminisztrációt és az alacsonyabb árakból fakadó versenyelőnyt jelent, ez utóbbi a piacszerzés szempontjából kiemelkedő fontosságú.

Ugyanakkor a hosszú távú fenntarthatóság eléréséhez nehezen elképzelhető, hogy elegendő éves szinten 12 millió forint árbevétel (ez a kézikönyv keletkezésekor érvényes minimálbérrel számolva nagyjából hat munkavállaló foglalkoztatását fedezi, de akkor még nem vettük figyelembe az egyéb költségeket, például beruházásokat, igénybe vett szolgáltatásokat, anyagköltséget). Így az alanyi áfamentességet választó szociális szövetkezeteknek is gondolniuk kell arra, hogy milyen következményekkel jár, ha áfaalanyokká válnak a jövőben.

³⁹ [Áfa tv. 188. § \(3\)](#)

5.2 Milyen adó- és járulékfizetési kötelezettségeknek kell eleget tenni?

5.2.1 A vezető tisztségviselőkre vonatkozó adó- és járulékfizetési szabályok

A hatályos jogszabály a szociális szövetkezet vezető tisztségviselőjére vonatkozó adó- és járulékfizetés kapcsán rendelkezik speciális szabályokról. A szociális szövetkezet vezető tisztségviselője munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony keretében munkát végzőnek minősül, akire tekintettel a szociális szövetkezetnek adó- és járulékfizetési kötelezettsége csak akkor keletkezik, ha a vezető tisztségviselő a szociális szövetkezettől kapott juttatás alapján biztosítottá válik. Biztosított pedig abban az esetben lesz, ha a szociális szövetkezettől az adott hónapban megszerzett járulékalapot képező jövedelme, tiszteletdíja eléri a minimálbér harminc százalékát. Azt, hogy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban lévő vezető tisztségviselő a részére nyújtott juttatás alapján biztosítottá válik-e vagy sem, minden hónapban el kell bírálni.

Amennyiben a vezető tisztségviselő munkáját munkaviszonyban látja el, automatikusan biztosítottá válik és így a szociális szövetkezetnek adó- és járulékfizetési kötelezettsége is keletkezik utána.⁴⁰

5.2.2 A személyes közreműködés esetei, illetve a kapcsolódó adó- és járulékfizetési szabályok

A szociális szövetkezetek esetében minden természetes személy tag esetén kötelező a személyes közreműködés (a szövetkezeti szellemiséggel összhangban). A személyes közreműködés az alábbi formákban valósulhat meg:

- ▶ munkaviszony;
- ▶ vállalkozási jogviszony;
- ▶ megbízási jogviszony;
- ▶ tagsági jogviszony alapján megvalósuló személyes közreműködés;
- ▶ tagi munkavégzés (sui generis jogviszony).

Bármely módon is teljesíti személyes közreműködési kötelezettségét egy tag, azt dokumentálni kell egy írásos megállapodás formájában, ehhez egy lehetséges sablont a [→9.2. alfejezet](#) tartalmaz.

⁴⁰ [TB tv. 5. § \(1\) b.](#)

Az első három személyes közreműködési forma esetén az ellentételezés munkabér, vállalkozási díj vagy megbízási díj formában történik, a két fél közötti megállapodás szerint – ugyanakkor a jogszabályok nem tiltják, hogy emellett a tag a felosztott adózott eredményből is részesüljön (lásd alább).

A személyes közreműködés legegyszerűbb, így a gyakorlatban leginkább alkalmazott formája a tagi jogviszony alapján megvalósuló személyes közreműködés. Tartalmát tekintve ez sokféle lehet, a lényegi elem, hogy kapcsolódnia kell valamiképp a szövetkezet tevékenységéhez. A vállalt tevékenységet a tagi megállapodásban érdemes jól definiálni, amennyire ez lehetséges (pl. arculat kialakítása esetén a végtermékek specifikálásával, vagy pénzügyi tanácsadás esetén a részfeladatok megadásával).

A tagi jogviszony alapján megvalósuló személyes közreműködés esetén az ellentételezés egyetlen lehetséges formája a felosztott adózott eredményből való részesülés. Amennyiben a szövetkezet nyereséges, a közgyűlés dönthet úgy, hogy a szövetkezet a nyereséget vagy annak egy részét felosztja a tagok között (a harmadik lehetőség, hogy eredménytartalékba rakja az egész nyereséget, jövőbeni fejlesztésekre). Ha a szövetkezet a felosztás mellett dönt, az érintett összeg legalább felét a tagok között személyes közreműködésük arányában kell felosztani. Ennek minél pontosabb meghatározása is indokolja tehát, hogy a megállapodásban jól mérhető legyen a vállalt tevékenység mennyisége vagy időigénye. A személyes közreműködés megvalósulásának átlátható nyilvántartása is elemi érdeke a szövetkezet vezetésének, hogy ne támadjon feszültség a tagok között az eredmény felosztása során.

A tagi munkavégzés (*sui generis*) egy speciális, csak a szociális szövetkezetek esetében értelmezhető jogviszony. Ilyet csak az létesíthet és tarthat fenn, aki legalább három hónapja nyilvántartott álláskereső, vagy aki legalább három hónapja közfoglalkoztatási jogviszonyban áll. Az ebben a formában közreműködő tagok nem minősülnek biztosítottnak, így utánuk adó- és járulékfizetési kötelezettség nem áll fenn minden esetben. A tag munkájának ellentételezése e jogviszonyban kétféle módon történhet:

- ▶ pénzben: ekkor az összeget 15 százalék személyi jövedelemadó és 10 százalék nyugdíjjárulék fizetési kötelezettség terheli (egyéni járulékok nem terhelik az összeget, mivel biztosítotti jogviszony nem jön létre);
- ▶ természetben vagy utalványban: lehetőség van a tagi munkavégzést részben vagy egészben a tagok által közösen megtermelt javak természetben történő átadásával kompenzálni, ebben az esetben ez adómentes. További lehetőség a készlet

vásárlására felhasználható utalvány formájában adott juttatás, ez havonta legfeljebb a minimálbér összegéig adómentes, azzal a megkötéssel, hogy az utalvány formájában adott juttatás nem haladhatja meg a minimálbér 25 százalékát.⁴¹

Jó tudni!

A tagi munkavégzés keretében munkát végző tag sem a szociális szervezetekkel, sem más munkáltatóval munkavégzésre irányuló további jogviszonyt nem létesíthet. Ha mégis sor kerülne erre, ez idő alatt a tagi munkavégzési jogviszony szünetel.

A tagi munkavégzési jogviszonyban álló taggal a szociális szervezet vezetése a tagi munkavégzésre megállapodást köt, amely egyebek mellett tartalmazza a teljesítendő munkafeladatokat, az elvégzett munka dokumentálásának és ellentételezésének módját. A megállapodás nem tartalmazhat munkaszerződésre, munkaviszonyra utaló elemeket, tekintettel arra, hogy a tagi munkavégzési jogviszony nem minősül munkaviszonynak.

A szociális szervezet a tagi munkavégzési jogviszonyban álló tagja után havonta egészségügyi szolgáltatási járulékot köteles fizetni, ennek havi összege 2019-ben 7 500 forint, napi 250 forint. Az egészségügyi szolgáltatási járulékfizetésre viszont évente fokozatosan csökkenő mértékű mentességet biztosít a vonatkozó jogszabály: a szociális szervezet a tagi munkavégzési jogviszony létrejöttét követő első évben mentesül az egészségügyi szolgáltatási járulék megfizetése alól, a második évben ezen járulék huszonöt százalékának, harmadik évben az ötven százalékának, negyedik évben a hetvenöt százalékának, míg az ötödik évtől a száz százalékának megfizetésére kötelezett.⁴² Az egészségügyi szolgáltatási járulék különbözetét a Nemzeti Foglalkoztatási Alap negyedévente megtéríti az Egészségbiztosítási Alap részére.

A fenti mentességeket ugyanazon személy után egyszerre csak egy szociális szervezet veheti igénybe. Emellett ugyanazon személy után a szociális szervezet csak egyszer vehet igénybe kedvezményt. Négy évnél rövidebb időtartamú tagi munkavégzési jogviszony esetén a kedvezmény a négy évből fennmaradó időszakra egy másik jogviszonyban tovább érvényesíthető. Ugyanakkor figyelembe kell venni a korábbi tagi jogviszonyban már érvényesített kedvezmény időtartamát.⁴³

⁴¹ [SZJA tv. 1. számú melléklet 4.24](#)

⁴² [TB tv. 19. § \(4\)](#)

⁴³ [TB tv. 39/B. §](#)

6. A szociális szövetkezetek szervezeti kérdései

A fejezet egyrészt a szociális szövetkezet tagjainak felvételét és a tagság megszűnésének lehetséges módjait érintő törvényi szabályozást tárgyalja, másrészt a szövetkezet szervezeti felépítésének kialakításában és az adott egységek funkcióit illetően segít tájékozódni. Az érintett témák az alábbiak (a linkre kattintva egyből a kívánt témához lehet ugrani):

[6.1 Hogyan válhat valaki egy szociális szövetkezet tagjává?](#)

[6.2 Hogyan szűnhet meg a szövetkezeti tagság?](#)

[6.3 Hogy néz ki egy szociális szövetkezet szervezeti felépítése?](#)

[6.3.1 A közgyűlés](#)

[6.3.2 Az ügyvezetés](#)

[6.3.3 A felügyelőbizottság](#)

[6.3.4 A könyvvizsgáló](#)

6.1 Hogyan válhat valaki egy szociális szövetkezet tagjává?

Ahogy korábban tisztáztuk, egy szövetkezet alapításához legalább hét tagra van szükség, amelyből az egyik egy önkormányzat vagy egy karitatív szervezet. Ezek az alapító tagok, rajtuk kívül minden új belépő tagfelvétel útján válhat taggá.

A tagsági kérelem három fontos eleme:

- ▶ nyilatkozat arról, hogy a kérelmező ismeri a szövetkezet alapszabályát, és azt magára nézve kötelezőnek fogadja el;
- ▶ vagyoni hozzájárulás teljesítésének vállalása vagy szövetkezeti tag szövetkezeti részesedésének (vagy annak egy részének) átruházással történő megszerzése;
- ▶ természetes személy esetén a vállalt személyes közreműködés tartalmának meghatározása.

A tagfelvételi kérelemről a szövetkezet alapszabályában megjelölt szövetkezeti szerv (jellemzően a közgyűlés) dönt. A sikeres felvételt követően az új tag bekerül a szociális szövetkezet tagnyilvántartásába.

6.2 Hogyan szűnhet meg a szövetkezeti tagság?

A tagsági jogviszony az alábbi esetekben megszűnik:⁴⁴

- ▶ ha a tag a szövetkezetből kilép;
- ▶ ha a tag a vagyoni hozzájárulását vagy → pótbefizetési kötelezettségét az alapszabályban, illetve közgyűlési határozatban meghatározott időpontig – nem teljesítette;
- ▶ a tag meghal vagy a tagsággal rendelkező (karitatív) szervezet megszűnik;
- ▶ a bíróság a tagot kizárja;
- ▶ a szövetkezet átalakulással, egyesüléssel, szétválással vagy jogutód nélkül megszűnik.

A szövetkezeti tag a kilépési szándékát írásban köteles bejelenteni a szövetkezet ügyvezetésének. A tagsági jogviszony az alapszabályban meghatározott legfeljebb három hónapos időtartam lejártával szűnik meg.

Jó tudni!

Az alapszabály feljogosíthatja a közgyűlést arra, hogy a szövetkezet veszteségének fedezésére pótbefizetési kötelezettséget írjon elő, a tagok vagyoni hozzájárulásuk arányában évente legfeljebb egy alkalommal. Ennek mértéke alkalmanként nem haladhatja meg a tag vagyoni hozzájárulásának harminc százalékát.

A tagot a szövetkezetből a közgyűlés által – az összes tag legalább kétharmados szótöbbségével – hozott határozat alapján, a szövetkezet által a tag ellen indított bírósági perben a bíróság zárhatja ki, ha a tagnak a szövetkezetben való maradása a szervezet céljainak elérését nagymértékben veszélyeztetné. Ez azt is jelenti, hogy a közgyűlés önmagában nem jogosult tagot kizárni. A közgyűlés hatáskörébe az a döntés tartozik, hogy a szövetkezet indítson-e pert a bíróságon a tag ellen.

A tagsági jogviszony megszűnése esetén a taggal az alapszabályban meghatározott időpontig el kell számolni. Amennyiben az alapszabály erre nem határoz meg időtartamot, a tagsági jogviszony megszűnését követő három hónapon belül kell a taggal elszámolni.⁴⁵

⁴⁴ [Ptk. 3:358. §](#)

⁴⁵ [Ptk. 3:361. §](#)

Az elszámolás keretében a tagot vagy jogutódját a vagyoni hozzájárulásának értéke, valamint a tagsági jogviszony időtartama alatt keletkezett, a vagyoni hozzájárulásra jutó saját tőke – lekötött tartalékkal csökkentett – összege illeti meg, abban az esetben, ha az valamilyen veszteség fedezésére nem került felhasználásra. A volt tag által a szövetkezet használatába adott vagyontárgyat a volt tag kérelmére vagy tagsági viszonyt nem létesítő jogutódja részére ki kell adni, amennyiben a használatba adott vagyontárgy még a szövetkezet rendelkezésére áll. A kiadásra az elszámolással egyidejűleg kerül sor. Ha a használatba adott vagyontárgy elhasználódás miatt már nem lenne a szövetkezet birtokában, a szövetkezet ellenérték fizetésére nem köteles. A vagyontárgynak a tagsági jogviszony megszűnése utáni használata esetén a kiadásig terjedő időre a volt tag, illetve tagsági jogviszonyt nem létesítő jogutódja részére díjat kell fizetni.⁴⁶

Jó tudni!

Egy kilépő vagy kizárt tag szövetkezeti részesedését csak szövetkezeti tagra ruházhatja át. Ez nem jelenti azt, hogy a szövetkezet alapítóin kívül mások nem szerezhettek szövetkezeti részesedést. Ennek azonban feltétele, hogy előbb a belépni vágyó személyt a szövetkezet tagjai közé felvegye.

6.3 Hogy néz ki egy szociális szövetkezet szervezeti felépítése?

A szociális szövetkezet felépítését és az egyes szövetkezeti szervek funkcióját a Ptk. szövetkezetekre vonatkozó rendelkezései (Ptk III. könyv) szabályozzák. A főbb szervezeti egységek a következők⁴⁷:

- ▶ a közgyűlés;
- ▶ az ügyvezetés;
- ▶ a felügyelőbizottság;
- ▶ a könyvvizsgáló.

⁴⁶ [Ptk. 3:361. §](#)

⁴⁷ [Ptk. XVII. Cím. XLI. Fejezet](#)

6.3.1 A közgyűlés

A szociális szervezet legfontosabb döntéshozó szerve az összes tagot magába foglaló közgyűlés. A közgyűlés hatásköre a következőkre terjed ki:

- ▶ az alapszabály módosítása;
- ▶ a vezető tisztségviselők megválasztása, visszahívása, díjazásának megállapítása;
- ▶ a könyvvizsgáló megválasztása, visszahívása, díjazásának megállapítása;
- ▶ a szervezeteti vagyon egy részének közösségi alappá történő minősítése, valamint a közösségi alap felhasználásának főbb elveiről szóló döntés meghozatala;
- ▶ a beszámoló elfogadása és az adózott eredmény felhasználásáról szóló döntés meghozatala;
- ▶ a szervezet egyesüléséről, szétválásáról, gazdasági társasággá történő átalakulásáról, valamint jogutód nélküli megszűnéséről szóló döntés meghozatala;
- ▶ a csődeljárás iránti kérelem benyújtásáról, valamint csődegyezség jóváhagyásáról szóló döntés meghozatala;
- ▶ a szervezet felszámolásának kezdeményezéséről, valamint a felszámolási eljárás során kötött egyezség jóváhagyásáról szóló döntés meghozatala;
- ▶ a pótbefizetés elrendelése.

Az alapszabályban rögzíteni szükséges, hogy a közgyűlést legalább évente egyszer össze kell hívni.

A közgyűléssel kapcsolatos további szabályokat a Ptk. 3:336-3:342. §-ai tartalmazzák.

Jó tudni!

A közgyűlésen a vagyoni hozzájárulások arányától függetlenül minden tagnak egy szavazata van. Ez az ún. „egy tag, egy szavazat” elve.

6.3.2 Az ügyvezetés

A szociális szervezet ügyvezetése részben végrehajtó, részben pedig döntéshozó szerv: a közgyűlés által hozott határozatokat végrehajtja, azokban a kérdésekben pedig, amelyek nem tartoznak a közgyűlés hatáskörébe, maga is döntéshozó.

Alapesetben a szociális szövetkezet ügyvezetését háromtagú igazgatóságnak kell ellátnia,⁴⁸ azonban tizenöt főnél kisebb taglétszámú szövetkezetben az alapszabály igazgatóság helyett igazgató elnöki tisztséget rendszeresíthet, aki az igazgatóság hatáskörében eljárhat. A szociális szövetkezet vezető tisztségviselői az igazgatóság tagjai, illetve az igazgató elnök. A szövetkezet vezető tisztségviselője a szövetkezet tagja kell, hogy legyen. A szövetkezet jogi személy tagja (önkormányzat vagy karitatív szervezet) az ügyvezetést az általa kijelölt természetes személy útján látja el.

A vezető tisztségviselő személyével szembeni legfontosabb kizáró okok a következők:⁴⁹

- ▶ Nem lehet vezető tisztségviselő az, akit bűncselekmény elkövetése miatt jogerősen szabadságvesztés büntetésre ítélték, amíg a büntetett előélethez fűződő hátrányos következmények alól nem mentesült.
- ▶ Nem lehet vezető tisztségviselő az, akit a szociális szövetkezet tevékenységéhez kapcsolódó foglalkozástól jogerősen eltiltottak (az eltiltás teljes időbeli hatálya alatt).
- ▶ Nem lehet vezető tisztségviselő az, akit eltiltottak a vezető tisztségviselői tevékenységtől (az eltiltást kimondó határozatban megszabott időtartamig).
- ▶ Nem lehet vezető tisztségviselő az, akinek közeli hozzátartozója vagy élettársa a szociális szövetkezet vezető tisztségviselője vagy felügyelőbizottsági tagja.⁵⁰

Az igazgatóság elnökét és további tagjait, illetve az igazgató elnököt a közgyűlés öt évre választja meg.

A szövetkezet vezető tisztségviselője – a nyilvánosan működő részvénytársaság részvénye kivételével – nem szerezhethet részesedést, és nem lehet vezető tisztségviselő olyan szövetkezetben és gazdasági társaságban, amely főtevékenységként ugyanolyan gazdasági tevékenységet folytat, mint az a szociális szövetkezet, amelyben vezető tisztségviselő. Ha a vezető tisztségviselő új vezető tisztségviselői megbízást fogad el, a tisztség elfogadásától számított tizenöt napon belül köteles e tényről értesíteni azokat a szövetkezeteket és gazdasági társaságokat, ahol már vezető tisztségviselő vagy felügyelőbizottsági tag. A vezető tisztségviselő a szociális szövetkezet ügyvezetését annak érdekeit figyelembe véve önállóan látja el. E minőségében a jogszabályoknak, az

⁴⁸ Az igazgatóságra vonatkozó szabályokat a [Ptk. 3:344.](#) §-a tartalmazza.

⁴⁹ [Ptk. 3:22. §](#)

⁵⁰ [Ptk. 3:346. § \(3\)](#)

alapszabálynak és a közgyűlés határozatainak van alávetve. A vezető tisztségviselőt a szövetkezet tagja nem utasíthatja, és hatáskörét a közgyűlés nem vonhatja el.

A vezető tisztségviselő látja el a szociális szövetkezet képviselét is. Minden vezető tisztségviselő jogosult képviselni a szervezetet, kivéve, ha az alapszabály más rendelkezést tartalmaz. A képviseleti jogot a tagok korlátozhatják, például megszabva, hogy mekkora összeghatárig jogosult a közgyűlés előzetes jóváhagyása nélkül szerződéses kötelezettséget vállalni. Amennyiben a vezető tisztségviselő a számára meghatározott (korlátozott) képviseleti jogot átlépve vállal szerződésben kötelezettséget, ez nem teszi érvénytelenné a megkötött szerződést, de ha ezzel a szociális szövetkezetnek kárt okozott, kártérítési igényt lehet érvényesíteni a képviselővel szemben.

A vezető tisztségviselői megbízatás a legismertebb megszűnési okokon (például a vezető tisztségviselő halála, lemondása, visszahívása, a cselekvőképességének elvesztése, a határozott idő lejárta, összeférhetlenségi okok felmerülése) túlmenően megszűnik a tagsági jogviszony megszűnésével is.

Jó tudni!

A vezető tisztségviselő lemondása nem a lemondásban megjelölt napon válik hatályossá, hanem az új vezető tisztségviselő kijelölésével (megválasztásával). Ha a lemondást követő 60. napig nem sikerül új vezető tisztségviselőt kijelölni, a lemondás hatályossá válik.

6.3.3 A felügyelőbizottság

Felügyelőbizottság létrehozása nem kötelező. Amennyiben a szövetkezet mégis a létrehozás mellett dönt, úgy a létszáma három fő kell, hogy legyen, akiket a közgyűlés választ meg, valamint díjazásukról is az dönt. A tagok megbízatása öt évre szól.

A felügyelőbizottság tagjaira a Ptk. a vezető tisztségviselőkre vonatkozó szabályoknál is szigorúbb összeférhetlenségi szabályokat állapít meg. Vonatkozik rájuk minden kizáró szabály, ami a vezető tisztségviselőkre, emellett az sem lehet tagja, akinek a cselekvőképességét korlátozták, továbbá maga a szövetkezet vezető tisztségviselője vagy annak hozzátartozója.

A felügyelőbizottság köteles valamennyi, a közgyűlés elé kerülő előterjesztést megvizsgálni, és álláspontját a közgyűlés ülésén ismertetni.

A felügyelőbizottság üléseit a felügyelőbizottság elnöke hívja össze, annak ügyrendjét azonban a bizottság állapítja meg. Legalább évente egyszer kötelező beszámolni tevékenységéről a közgyűlésnek.

A felügyelőbizottsággal kapcsolatos további szabályokat a Ptk. 3:350. § tartalmazza.

6.3.4 A könyvvizsgáló

A könyvvizsgáló feladata, hogy a könyvvizsgálatot szabályszerűen elvégezze, és ennek alapján független könyvvizsgálói jelentésben foglaljon állást arról, hogy a szociális szövetkezet beszámolója megfelel-e a jogszabályoknak, és megbízható, valós képet ad-e a szervezet vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről, működésének gazdasági eredményeiről.

A szociális szövetkezet első könyvvizsgálóját az alapszabályban kell kijelölni, ezt követően a könyvvizsgálót a közgyűlés választja. A könyvvizsgálóval a megbízási szerződés – a közgyűlés által meghatározott feltételekkel és díjazás mellett – öt évre szól.

A könyvvizsgálóra vonatkozó szabályokat a Ptk. 3:351-3:353. §-ai tartalmazzák.

7. Az üzleti terv készítésének módszertana

A jelen fejezet célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson a szociális szövetkezet hatékony és fenntartható működéséhez elengedhetetlen üzleti terv elkészítéséhez, illetve frissítéséhez. Az üzleti terv kapcsán felmerülő potenciális kérdések megválaszolásával azt kívánjuk bemutatni, hogy mi az üzleti terv, miért fontos a szövetkezet számára, illetve, hogy milyen típusú részleteket kell tartalmaznia.

Fontos megjegyezni, hogy az üzleti terv elkészítése nem azonos az üzleti tervezés folyamatával. Míg a következő bekezdés röviden bemutatja az üzleti tervezés céljait, a jelen fejezet kifejezetten az üzleti terv elkészítéséhez nyújt segítséget. Az üzleti tervezés folyamatáról és fontosságáról a →[PiacTárs módszertani kézikönyv](#) szolgál további részletekkel, illetve a 3. fejezetben röviden bemutattuk az üzleti tervezés egyik lehetséges, ún. →[üzleti modell vászon](#) módszerét.

A fejezetben az alábbi kérdésekre találja meg a választ:

7.1 Mi az üzleti terv és mi a célja?

7.2 Mik a legfontosabb tudnivalók egy üzleti terv készítésével kapcsolatban?

7.2.1 Mikor érdemes kidolgozni az üzleti tervet?

7.2.2 Milyen időszakra vonatkozik az üzleti terv?

7.2.3 Hogyan épül fel az üzleti terv?

7.2.4 Mennyire legyen részletes az üzleti terv?

7.3 Mik az üzleti terv különböző fejezeteinek tartalma?

7.3.1 A szociális szövetkezet tevékenységének bemutatása

7.3.2 A szociális szövetkezet piaci környezetének bemutatása

7.3.3 A pénzügyi terv

7.3.4 A marketing terv

7.3.5 Kockázatelemzés

7.4 Hogyan érdemes kiszámolni a fedezeti pontot?

7.4.1 Mi a fedezeti pont, és hogyan kell kiszámolni?

7.4.2 A fedezeti pont elérésének leggyakoribb akadályai és lehetséges megoldások

7.1 Mi az üzleti terv és mi a célja?

Az üzleti terv egy stratégiai dokumentum, amely részletesen kifejti a szociális szövetkezet céljait, illetve megalapozott módon bemutatja, hogy ezeket a szociális szövetkezet miként kívánja elérni. Az üzleti terv egy szociális szövetkezet működtetésének alappillére, elkészítése és bizonyos időközönként történő felülvizsgálata elengedhetetlen.

Egy jó üzleti terv legfőbb feladata a hatékony tájékoztatás. Ez a dokumentum biztosítja a szövetkezet tagjai, alkalmazottai, esetleges finanszírozói és támogatói részére a legalapvetőbb részleteket a szövetkezet működésével és terveivel kapcsolatban, illetve bizonyítékként szolgál arra, hogy a szervezet egy átgondolt stratégia szerint működik. Az üzleti terv megléte ennek megfelelően egyben a fenntarthatóság alapja.

Fontos hangsúlyozni, hogy az üzleti tervnek nem a vágyálmok megfogalmazása a célja, törekedni kell tehát az objektív, adatokkal vagy számításokkal alátámasztható információk szerepeltetésére. Ezek forrását érdemes lábjegyzetben jelölni, szükség esetén pedig mellékletben is lehet szerepeltetni a háttérszámításokat, kapcsolódó ábrákat.

7.2 Mik a legfontosabb tudnivalók egy üzleti terv készítésével kapcsolatban?

7.2.1 Mikor érdemes kidolgozni az üzleti tervet?

Az üzleti terv kidolgozása minden esetben meg kell, hogy előzze a tényleges tevékenység elkezdését, hiszen amennyiben a tervezés során a realitások vezérelték a szövetkezetet, az üzleti terv fogja megmondani, hogy milyen peremfeltételek mellett lehet hosszú távon fenntartható egy adott tevékenység. Üzleti terv nélkül könnyen abba a helyzetbe kerülhet a szociális szövetkezet, hogy egy-két évnyi működés után döbben rá, hogy a tevékenysége messze nem fenntartható, olyankor azonban ezen már nehéz változtatni, hiszen jelentős mennyiségű energiát és pénzt fordítottak a tevékenység elindításába (gépsor megvétele, munkavállalók képzése stb.).

7.2.2 Milyen időszakra vonatkozik az üzleti terv?

Fontos hangsúlyozni, hogy az üzleti terv elkészítése nem egyszeri feladat: mivel a külső és belső körülmények folyamatosan változnak (gondoljunk csak a minimálbér vagy az alapanyagok árának emelkedésére, vagy éppen egy munkavállaló kiesésére), időről időre szükséges frissíteni az üzleti tervet. Ezt évente mindenképp érdemes megtenni, de ez

nagyban függ a szociális szövetkezet egyedi körülményeitől. Ha például a szövetkezet egy új tevékenység elindítását tervezi, mindenképp érdemes felülvizsgálni az üzleti tervet, hogy kiderüljön, a tervezett új profil miként erősíti összességében a szervezet fenntarthatóságát, illetve milyen kockázatokat jelent esetlegesen a már működő tevékenységekre (például amiatt, mert a szövetkezet vezetésének figyelme a kezdeti időszakban az új tevékenységre fog korlátozódni).

Az üzleti tervben szükséges kitekinteni az elkövetkező 2-3 évre. Ha egy meglévő üzleti terv frissítéséről van szó, akkor a bevételek és költségek becslése viszonylag egyszerűen megtehető a tényadatokból kiindulva. Egy új üzleti tervnél már nehezebb a helyzet: a költségek még csak-csak becsülhetők viszonylagos pontossággal, a bevételek meghatározásához azonban érdemi piackutatás szükséges, amelynek részleteit a [→7.3 fejezet](#) tartalmazza.

7.2.3 Hogyan épül fel az üzleti terv?

Az üzleti tervet mindig egy strukturált, könnyen áttekinthető formában kell elkészíteni. Egy jó üzleti terv logikusan, elemről elemre épül fel, így fontos egy tiszta logikai sorrend követése. Az üzleti tervnek mindenképpen tartalmaznia kell a következőket:

- A szövetkezet tevékenységének bemutatása;
- A szövetkezet piaci környezetének elemzése;
- A pénzügyi terv;
- A marketing terv;
- Kockázatelemzés;

A felsorolt témák tartalmát a [→7.3. fejezetben](#) részletezzük.

7.2.4 Mennyire legyen részletes az üzleti terv?

Az üzleti terv megírásánál fontos figyelembe venni, hogy kik lesznek annak olvasói. Egy üzleti terv a szövetkezet vezetőin túl betekintést nyújt a munkatársak és potenciális befektetők (például kereskedelmi bankok), illetve támogatók (például OFA) részére is a szövetkezet teljesítményét, irányait illetően. Ennek fényében a tervnek a szövetkezet vezetői számára egyértelműnek tűnő elemeket is tartalmaznia kell, mint például a tevékenységek bemutatását, illetve azok piaci relevanciájának alátámasztását.

Mindemellett egy jó üzleti terv lényegre törő, első olvasásra megérthető, rövid terjedelmű. Fontos tehát, hogy csak a lényegi információ kerüljön a tervbe, és a hossza csak indokolt esetben haladja meg a húsz oldalt.

7.3 Mik az üzleti terv különböző fejezeteinek tartalma?

A következő rész példaként szolgál egy üzleti terv struktúrájára és az egyes javasolt fejezetek tartalmára, ezek azonban mind szabadon formálhatók a szociális szövetkezet igényeinek megfelelően.

7.3.1 A szociális szövetkezet tevékenységének bemutatása

A nyitó fejezet tartalmazza a szociális szövetkezet bemutatását. Ennek részeként az alábbi tartalmi elemeket szükséges megjeleníteni:

- ▶ A szövetkezet alapadatai (neve, címe, esetleges telephelyei, elérhetőségei);
- ▶ A szövetkezet társadalmi célja (milyen társadalmi kihívásra válaszul jött létre);
- ▶ A szövetkezet üzleti célja (mi pontosan a vállalt tevékenysége, mi az előállított termék vagy nyújtott szolgáltatás);
- ▶ A szövetkezet története, eddigi eredményei (mértőldkövek a szociális szövetkezet életében, például egy üzem átadása vagy egy pályázat elnyerése), illetve kihívásai;
- ▶ A szövetkezet szervezetének bemutatása (vezetők, munkavállalók, illetve tagok szerepe, a munkamegosztás tisztázása);
- ▶ A szövetkezet vagyonának bemutatása (a rendelkezésre álló ingatlanok és ingóságok bemutatása).

Jó tudni!

Főként start-up vállalkozások körében népszerű gyakorlat, hogy egyetlen mondatban megpróbálják összefoglalni a küldetésnyilatkozatukat. Ennek egy bevett, gyakorlatias módszere, ha a szövetkezet átgondolja, hogy miként tudja folytatni azt a mondatot, hogy „ha egyetlen mondatban kéne összefoglalnom, hogy mi a szövetkezetünk célja, azt mondanám, hogy ...”. A szociális szövetkezetnek tehát érdemes átgondolnia, hogy miként tudja a lehető legegyszerűbben megfogalmaznia, hogy mi az a kettős küldetés, mi az a társadalmi és gazdaság indok, amely életre hívta. Példaként álljon alább egy velős küldetésnyilatkozat:

„Szövetkezetünk célja hosszú távon fenntartható, a közösség javát szolgáló munkahelyek teremtése településképünk szebbé tételével.”

7.3.2 A szociális szövetkezet piaci környezetének bemutatása

Az üzleti tervnek be kell mutatnia egy átfogó képet a szövetkezet működését érdeemben befolyásoló piaci körülményeket, hiszen ez támasztja később alá a pénzügyi tervben megjelenő tervezett árbevételt és költségeket.

Az alapos helyzetelemzéshez két aspektus vizsgálatát javasoljuk:

- ▶ **A makrogazdasági helyzet:** a szociális szövetkezet nem légtüres térben mozog, alkalmazkodnia kell a makro környezethez, legyen szó annak a politikai, gazdasági, társadalmi vagy akár technológiai szempontjairól. Ennek felmérésére javasoljuk az ún. PEST-elemzést, amelynek részleteit alább egy keretes részben foglaljuk össze.
- ▶ **A konkrét piaci helyzet:** A külső feltételek ismeretében érdemes a szociális szövetkezet helyzetét értékelni négy dimenzió mentén (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek), az ún. SWOT-elemzés keretében. Ennek részleteit szintén a keretes rész taglalja.

A helyzetelemzés kiindulópontja az egyéni kutatómunka, akár az interneten, akár személyes megkereséseken keresztül. Ez utóbbinak egy formalizált verziója, ha személyes interjúk segítségével tárja fel a szociális szövetkezet a piaci lehetőségeket, illetve a szövetkezet tevékenységét potenciálisan hátráltató tényezőket. Végül – egy komplex piac feltérképezése esetében – megfontolandó egy piackutató cég igénybevétele, amely részletes információval tud szolgálni a piacról, illetve a potenciális versenytársakról.

A PEST-elemzés lényege

A módszer a szociális szövetkezet tágabb környezetének vizsgálatára alkalmazható. Jellemzően olyan külső feltételeket kell ennek részeként azonosítani, amelyek megváltoztatására a szociális szövetkezetnek nincs vagy csak korlátozottan van lehetősége.

A betűszó az alábbi témákat fedi le:

- ▶ **P = politika.** Itt azt kell átgondolni, hogy milyen politikai környezetben kell működnie a szövetkezetnek. Ebbe beletartozik az önkormányzattal való együttműködés minősége éppúgy, mint a releváns jogszabályokból fakadó kötelezettségek, lehetőségek és kötelezettségek, vagy éppenséggel az elérhető támogatások.
- ▶ **E = gazdaság (economy).** Ennek részeként szükséges a gazdasági környezet alapvetéseit (gazdasági növekedés trendjei, foglalkoztatási kihívások, a családok elkölthető jövedelmének alakulása, alapanyagok árának trendjei stb.) leírni, amennyiben azok ténylegesen hatnak a szociális szövetkezetre.
- ▶ **S = társadalom (society).** A foglalkoztatás szempontjából kifejezetten fontos ezt jól átgondolni, kezdve azzal, hogy miként alakulnak a térségben a munkaerő-piaci trendek, jellemzően milyen a munkához való viszony, milyen az elérhető munkaerő iskolázottsága és ez mennyiben van összhangban a szövetkezet munkaerőigényével, egészen odáig, hogy milyen bérszínvonal mellett tud várhatóan működni a szövetkezet.
- ▶ **T = technológia.** Ennek részeként azt javasoljuk átgondolni, hogy milyen infrastruktúra szükséges ahhoz, hogy a szövetkezet hosszú távon versenyképes tudjon maradni. Fontos, hogy nem mindig a legolcsóbb megoldás az, ami hosszú távon kifizetődik. Tehát mielőtt egy szociális szövetkezet elköteleződne egy technológiai megoldás mellett, érdemes körülnézni a piacon, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a kifizelt eszköz valóban alkalmas a kitűzött célok elérésére.

Az üzleti tervben csak azon tényezőket kell vizsgálni, amelyek ténylegesen befolyással vannak a szociális szövetkezet működésére. A vizsgálat során minden szempontot annak fényében érdemes értékelni, hogy mennyiben segíti vagy éppen akadályozza a szövetkezet működését.

A SWOT-elemzés lényege

A SWOT-analízis lényege, hogy táblázatba foglalva bemutatja a szociális szövetkezet gyengeségeit, erősségeit, illetve lehetőségeit és a rá leselkedő veszélyeket. Az elemzés neve szintén egy angol nyelvű betűszót takar:

- | | | |
|-----------------------------------|---|----------------------------|
| ▶ S = erősségek (strengths) | } | belső, szervezeti tényezők |
| ▶ W = gyengeségek (weaknesses) | | |
| ▶ O = lehetőségek (opportunities) | } | külső, környezeti tényezők |
| ▶ T = fenyegetések (threats) | | |

Az elemzés eredménye segít a szociális szövetkezet helyzetének kritikus értékelésében. Itt is fontos hangsúlyozni, hogy általános tényezők helyett érdemes konkrét és a szövetkezet szempontjából érvényes dolgokat azonosítani, a túl általános megállapítások nem segítenek a szövetkezet helyzetének megismerésében.

Az elemzést a szövetkezetet érintő minden egyes szempontra érdemes kiterjeszteni, a teljes körűség igénye nélkül az alábbi témák átgondolása nélkülözhetetlen:

- ▶ az iparág jellemzői (méret, növekedési trend, új technológiák, koncentráció, kihasználatlan kapacitás, jellemző üzemméret);
- ▶ versenytársak (számuk, területi koncentrációjuk, használt technológia, kínált minőség);
- ▶ beszállítók (számuk, koncentráltóságuk, minőségük, helyettesíthetőségük);
- ▶ vevői kör (tipikus vásárlók, vásárlók száma, minőség fontossága, elégedettségük);
- ▶ tevékenység jellemzői (üzemméret, minőség, használt technológia, értékesítés csatornái, árszint, arculat, külső kommunikáció, új tevékenységek bevonása);
- ▶ pénzügyi lehetőségek (támogatások elérhetősége, likviditás kérdése, árbevétel trendje);
- ▶ szervezeti kérdések (vezetés kompetenciája és tapasztalata, munkavállalók stabilitása, belső kommunikáció).

Az elemzés során egy tényező nem kerülhet be két területhez, tehát minden tényezőről el kell tudnunk dönteni, hogy a szövetkezet erősségéhez, gyengeségéhez, lehetőségeihez vagy veszélyeihez tartozik. Az elemzés nem öncélú: annak eredményeként az azonosított tényezőket szükséges átalakítani konkrét célokká és feladatokká.

7.3.3 A pénzügyi terv

Ez az üzleti terv egyik legkritikusabb fejezete, hiszen ezen keresztül tudja – adatokkal alátámasztva - bizonyítani a szövetkezet a piacképességét, pénzügyi stabilitását és fenntarthatóságát.

A pénzügyi tervnek a következőket kell tartalmaznia:

- ▶ Korábbi évek mérlege és eredménykimutatása (amennyiben rendelkezésre áll);
- ▶ a következő 2-3 év tervezett mérlege és eredménykimutatása (illetve minimális tartalomként a tervezett bevételek és ráfordítások bemutatása);
- ▶ a tervadatok alapján a fedezeti pont meghatározása, illetve a fedezeti pont eléréséhez szükséges kritikus tényezők azonosítása (erről részletesen lásd a [→7.4-es fejezetet](#)).

Néhány alapfogalom

Ha a pénzügyi terv kidolgozásához egy szociális szövetkezet igénybe is veszi külső szakértő (például a könyvelő) segítségét, a vezetőségnek érdemes tisztában lennie néhány alapfogalommal:

- ▶ **Mérleg:** A szövetkezete vagyoni helyzetét mutatja meg egy adott napon (jellemzően a december 31-i fordulónapon). A mérlegből lehet kiolvasni például a szövetkezet eszköz- és hitelállományának helyzetét.
- ▶ **Eredménykimutatás:** A szociális szövetkezet egy teljes üzleti évére vonatkozó adózott eredményének levezetését tartalmazza.
- ▶ **Fedezeti pont:** Az a (nyújtott szolgáltatásra vagy eladott árura vonatkozó) volumen, amely mellett az értékesítés nettó árbevétele éppen eléri a költségeket és ráfordításokat. Ezt a pontot meghaladva termel a szövetkezetet nyereséget (profitot).

Amennyiben a tervszámok tekintetében a szociális szövetkezet nem az eredménykimutatás struktúráját használja, az alábbi bontást javasoljuk:

Bevételek

- ▶ Értékesítés nettó árbevétele;
- ▶ egyéb bevételek (itt tüntetendő fel minden támogatás, ugyanakkor az eredmény meghatározásánál ezt nem szabad figyelembe venni);
- ▶ pénzügyi bevételek (például kapott kamatok).

Költségek, ráfordítások

- ▶ Bérköltség (ide kell elszámolni a tagok személyes közreműködése ellenértékeként kivett összeget is);
- ▶ bérjárulékok (figyelembe kell venni a járulékkedvezményeket);
- ▶ anyagköltségek (közüzemi díjak, irodaszerek, alapanyagok stb.);
- ▶ igénybe vett szolgáltatások (könyvelő, marketing szolgáltatás stb.);
- ▶ beruházások (ingatlanok és tárgyi eszközök);
- ▶ egyéb ráfordítások;
- ▶ értékcsökkenési leírás (az eszközök avulásának pénzben kifejezett értéke, nagy értékű gép esetén releváns);
- ▶ pénzügyi ráfordítások.

Fontos, hogy amennyiben egy szociális szövetkezetnek több, egymástól független tevékenysége van, a bevételeket és költségeket mindegyikre külön-külön át kell gondolni; lesznek ugyan költségtételek, amelyek kezelhetők egyben, a szociális szövetkezet szintjén (például bérköltségek), de például az anyagköltségek volumene nagyban függ a tevékenység jellegétől (például, ha egy szövetkezet egyszerre gyárt tésztát és üzemeltet egy fatelepet).

7.3.4 A marketing terv

Minden vállalkozás, így egy szociális szövetkezet számára is kulcsfontosságú, hogy a helyzetfelmérés eredményét használva, célzott eszközökkel és kommunikációs csatornákon keresztül próbáljon új ügyfeleket találni, illetve a meglévőket megtartani. Ebben segít a marketing terv, ami akár az üzleti terv része, akár külön dokumentumként születik meg, az alábbi tartalmi egységeket mindenképp érdemes kifejteni benne:

- ▶ **A termék előnyeinek bemutatása:** a SWOT-elemzés eredményeit alapul véve érdemes kifejtteni, hogy mik azok az erősségek, amelyre a szövetkezet tud támaszkodni. Egy termék lehetséges előnye, erőssége sokféle lehet: például a kézműves jelleg jelenthet a piaci átlagnál magasabb minőséget, egy szolgáltatás nyújtása során az ügyfélkör időben rugalmas kiszolgálása szintén vonzó szempont lehet, illetve sok esetben ár terén is tud versenyezni a szociális szövetkezet. A termék bemutatása során érdemes kihangsúlyozni azokat az egyedi jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a terméket a versenytársak hasonló termékétől.
- ▶ **A megcélzott ügyfélkör jellemzői:** ennél a résznél kell részletesen kifejtteni, hogy kik az adott termék/szolgáltatás potenciális vásárlói, és nekik milyen fő jellemzőik vannak. Ezt sokféleképpen lehet szegmentálni: természetes személyek esetén például kor, nem, gazdasági státusz, földrajzi elhelyezkedés szerint, intézményi vevők esetében inkább a méret és a földrajzi elhelyezkedés a releváns.
- ▶ **Az alkalmazandó kommunikációs csatornák:** ha a szociális szövetkezet ismeri a megcélzott ügyfélkörének fő jellemzőit, viszonylag könnyen eldöntheti, hogy mely kommunikációs csatornák segítségével lehet őket legkönnyebben megszólítani. A kommunikáció legolcsóbb módja a szójhagyomány útja, aminek jelentőségét nem szabad lebecsülni, ám csupán erre támaszkodni szintén hiba volna. A szociális szövetkezet feladata annak azonosítása, hogy a sokféle lehetséges hirdetési felület (webshop, Facebook, helyi újság, rádió, szórólapok stb.) közül melyeket érdemes igénybe vennie, figyelembe véve azok költségvonzatát. Egy saját honlap például sok esetben felmerülhet igényként, ugyanakkor egy igényes felület kidolgozása külső szakértőt igényel, illetve a honlap megismertetése a vásárlókkal további erőfeszítéseket igényel, miközben manapság sokkal kisebb befektetéssel lehet online jelenléte egy szociális szövetkezetnek (például a Facebook segítségével). Egy Facebook-oldal önmagában azonban nem fog új vásárlókat bevonzani, az oldalt folyamatosan frissen kell tartani, azon keresztül kell kommunikálni a lehetséges partnerekkel.

Jó tudni!

Fontos, hogy amennyiben egy szociális szövetkezetnek több, egymástól független tevékenysége van, a marketing tervet mindegyikre külön-külön meg kell csinálni, hiszen egyáltalán nem biztos, hogy ugyanaz az ügyfélkör vagy a leghatékonyabb kommunikációs csatorna mindegyik esetében.

Ahogy az üzleti tervet, a marketing tervet is érdemes bizonyos időközönként frissíteni, a bevetett eszközök hasznosságát utólag értékelni. Az értékelés viszonylag egyszerűen megtehető: egy célzott kommunikációs kampánynak közvetlen hatása kell, hogy legyen az árbevételre, így könnyen eldönthető, hogy sikerült-e a kampánynak célt érnie. Hasonlóképpen, egy honlap vagy Facebook-oldal látogatottságának trendje is sokat elárul arról, hogy sikerült-e a szervezetet tevékenységét szélesebb vásárlói körrel megismertetni.

7.3.5 Kockázatelemzés

Az üzleti terv szerves részét képezi a szervezet működése kapcsán felmerülő lehetséges kockázatok, illetve az ezek kezelésére tett erőfeszítések bemutatása. A kockázatokat többféleképpen lehet csoportosítani, például megkülönböztetünk külső és belső kockázatokat, az alábbiak szerint:

- ▶ **Belső kockázat:** minden olyan, a szervezet működésében és működtetésében fellelhető hiányosság, amely potenciális veszélyt jelent a szervezet fenntartható működésére. Ez tárgyát tekintve igen változatos lehet: a munkavállalói fluktuációtól kezdve a termék minőségének romlásán vagy a munkavállalók kapacitásának kihasználatlanságán át a gépsor meghibásodása miatti munkakiesésig sok minden felbukkanhat a működés során. Ezeknek csak egy részét lehet előrejelezni (például a munkavállalók szocializációjából fakadó kockázatokat), értelemszerűen ezeket kell szerepeltetni a kockázatelemzésben.
- ▶ **Külső kockázat:** a szervezet működését befolyásoló külső tényezők változásából fakadó kockázatok. Ez is sokrétű lehet, idesoroljuk a piaci körülményekben bekövetkező változásokat (jellemző példa az alapanyagok árának növekedése vagy a munkaerőhiány miatt egy felmondó munkavállaló pótlásának nehézsége) éppúgy, mint a szervezet tevékenységére ható jogszabályváltozást vagy a helyi polgármester cseréje miatt kialakult új helyzetet. Ezekre a szervezetnek nincs közvetlen befolyása, mégis fel kell tüntetni ezeket a kockázatelemzés részeként, keresve a lehetőségeket a kockázat kezelésére vagy az ahhoz való egyéb alkalmazkodásra.

A kockázatok egy másik lehetséges csoportosítására (típus szerint) az alábbiak szerint mutatunk be példákat:

- ▶ **Stratégiai kockázatok:** Ide soroljuk a szociális szövetkezet létjogosultságát, alapvető működését befolyásoló kockázatokat. Belső stratégiai kockázat például, ha a visszajelzések alapján a szövetkezet tevékenység nem piacképes (akár az alacsony minőség, akár az érdemi kereslet hiánya miatt). Külső stratégiai kockázat lehet, ha a szövetkezet tevékenysége jogszabályi megfelelése nem biztosított (például a savanyítóüzem engedélye nem áll rendelkezésre).
- ▶ **Szervezeti kockázatok:** Ezek alá tartoznak a szövetkezet vezetésével, munkavállalóival és tagjaival kapcsolatos – jellemzően belső – kockázatok. Az üzemvezető nyugdíjba vonulása, a munkavállalók közötti fluktuáció vagy éppen a szövetkezet egyes tagjainak a szövetkezet tevékenységével kapcsolatos negatív hozzáállása mind jellemző kockázat.
- ▶ **Működési kockázatok:** A tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó kockázatokat soroljuk ide, például kockázat az, ha az alapanyagot beszállító partner jellemzően nem tartja a határidőket, vagy ha a tevékenységhez nélkülözhetetlen gépsor meghibásodása várható, és a javítása speciális szakértelmet (és így hosszú átfutási időt) igényel.
- ▶ **Pénzügyi kockázatok:** Jellemzően a szövetkezet jövedelmezőségével, illetve likviditásával kapcsolatos kockázatokat nevezünk pénzügyi kockázatnak. Például amennyiben az árbevétel nem fedezi a béreket (és ezen átmenetileg egy támogatás vagy tagi kölcsön sem tud segíteni), az likviditási kockázathoz vezet. Ezen kockázatok a legtöbb esetben összefüggenek a többi kategóriában szerepeltetett kockázatokkal (hiszen az előbbi példánál maradva, az árbevétel hiánya lehet stratégiai, szervezeti vagy akár működési eredetű), mégis fontos azonosítani, hogy mely kockázatoknak van közvetlen negatív pénzügyi hatásuk.

A kockázatokat egy ún. kockázati mátrixban kell egyesével értékelni, ahol a mátrix egyik tengelyén az előfordulási valószínűség, a másikon pedig a bekövetkezés esetén a hatás nagysága szerepel. Ezt a két szempontot mindig egyedi alapon kell mérlegelni, illetve bizonyos időközönként felülvizsgálni. Előfordulhat ugyanis, hogy egy kockázat megszűnik (például egy rosszindulatú tagot sikerül kizárni), de éppenséggel súlyosbodhat is egy kockázat (például ha az eddig is szűk beszállítói kör egyik tagja felmondja az együttműködést).

		Potenciális hatás nagysága		
		1	2	3
Előfordulási valószínűség	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9

A kockázat súlyosságát az előfordulási valószínűségre és a potenciális hatásra adott értékek szorzataként kapjuk meg. Amennyiben egy kockázat súlyossága legalább 6-os, úgy a kockázatot mindenképp kezelni kell, ennek eszköze az ún. cselekvési terv.

A cselekvési terv egy egyszerű táblázat, amelyben a szervezet vezetése nyomon tudja követni a legsúlyosabb kockázatok kezelésének státuszát. A táblázatban minden egyes kockázathoz érdemes az alábbi tartalmakat rendelni:

- ▶ A kockázat részletes leírása (mi a probléma és miként érinti a szervezetet működését, fenntarthatóságát);
- ▶ A kockázat kezelésére tett javaslat pontos leírása;
- ▶ A kockázat kezelésének kijelölt felelőse;
- ▶ A kockázat kezelésére meghatározott javaslatok megvalósítására kijelölt határidő.

Jó tudni!

A kockázatok egy része kiolvasható a PEST elemzés és a SWOT elemzés eredményéből (erről lásd a [→7.3.2-es alfejezetet](#)). Mindemellett a szervezet mindennapi tevékenysége során felmerülhetnek olyan kockázatok, amelyek az üzleti terv készítése során még nem voltak ismertek, ezért érdemes a kockázati mátrix segítségével a szociális szervezetet érintő kockázatokat naprakészen tartani.

7.4 Hogyan érdemes kiszámolni a fedezeti pontot?

7.4.1 Mi a fedezeti pont, és hogyan kell kiszámolni?

A fedezeti pont azt a nyújtott szolgáltatásra vagy eladott árura vonatkozó volument jelöli, amely mellett – egy adott időszakra vonatkozóan – az értékesítés nettó árbevétele éppen eléri a költségek és ráfordítások szintjét. Tehát amennyiben a szövetkezet eléri a fedezeti pontot, akkor működése se nem nyereséges, se nem veszteséges. Ezt a pontot meghaladva termel a szövetkezetet nyereséget (profitot). Ennek fényében a fedezeti pont kiszámítása elengedhetetlen egy pontos üzleti terv megírásához, a szövetkezet fenntartható működéséhez, illetve a szövetkezet gazdasági tevékenysége kapcsán felmerülő üzleti döntések meghozatalához.

Fontos tudni!

A fedezeti pont kiszámításához elengedhetetlen a szövetkezet költség szerkezetének és árbevételének ismerete.

A szövetkezet működése során felmerülő költségeket két csoportba szokás sorolni:

- ▶ **Állandó költségek:** olyan kiadások, amelyekkel a szövetkezetnek folyamatosan számolnia kell, és nagyságuk sok esetben nem vagy nem közvetlenül függ a szövetkezet által értékesített termék vagy szolgáltatás mennyiségétől. Ilyen költség lehet például a könyvelés díja, a bérleti díj, a bankszámlavezetés díja, a telefon és internet előfizetés díja, a rendszeresen felmerülő marketing költségek (hirdetések díja).
- ▶ **Változó költségek:** ezek mértéke az előállított termék vagy nyújtott szolgáltatás mennyiségéhez mérten változhat. Emiatt a változó költségeket nem lehet egyértelműen meghatározni (hiszen több változó is befolyásolja őket), ennek ellenére fontos, hogy a lehető legpontosabb becslés szülessen; amennyiben nem egy új szövetkezetről van szó, az előző évi költségek nyújthatnak ebben támpontot. A változó költségek alá soroljuk többek között a bérköltséget és a kapcsolódó járulékokat, az anyagköltségeket, a nem rendszeres marketing költségeket (pl. piacelemzés).

Annak érdekében, hogy a szövetkezet folyamatosan tisztában legyen teljesítményével, érdemes adott időközönként (legalább negyedévente) ellenőrizni, hogy a szövetkezet adott időszakban realizált bevétele fedezte-e a tevékenységgel járó költségeit. Ezeket az adatokat (főkönyvi kivonat vagy egy kimutatás formájában) a könyvelő minden bizonnyal a szövetkezet rendelkezésére tudja bocsátani. A főkönyvi kivonatot a szociális szövetkezet is könnyen tudja értelmezni: az 5-ös számlaosztály tartalmazza a költségeket költségnemek szerint, a 9-es számlaosztály pedig az értékesítés nettó árbevételét mutatja meg.

A fedezeti pont kiszámításához az adott időszakra vonatkozó, értékesítésből származó nettó árbevételből ki kell vonni az adott időszakra vonatkozó összes költséget. Ahogy ezt már több ponton hangsúlyoztuk, a bevételi oldalon semmiképp nem szabad szerepeltetni a támogatásokat vagy hiteleket, illetve érdemes az esetleges támogatási programokhoz kapcsolódó nagyobb beszerzéseket is kivenni az egyenlet költség oldaláról. Ezzel azt modellezzük, hogy egy normális működés mellett sikerül-e kitermelni a szövetkezet költségeit.

A fedezeti pont képlete az alábbi:

$$\text{Fedezeti pont: Értékesítés nettó árbevétele} - \text{Költségek} = 0$$

Fontos tudni!

A fent bemutatott számítási módszer a fedezeti pont kiszámításának legegyszerűbb módja. Amennyiben a szövetkezet nem tudja elérni a fedezeti pontot, úgy sokkal részletesebb módszertanok is rendelkezésére állnak ahhoz, hogy a szövetkezet pontosan ki tudja deríteni veszteséges működésének gyökérokait (első lépésként érdemes önköltségszámítást végezni), azonban ehhez ajánlott céltottan egy pénzügyi szakember segítségét kérni.

7.4.2 A fedezeti pont elérésének leggyakoribb akadályai és lehetséges megoldások

Több oka is lehet annak, hogy a szövetkezet nem tudja elérni a fedezeti pontot, a legtöbb esetben a gondot a szövetkezet termelési és értékesítési tevékenységében kell keresni, így a továbbiakban ezeket vesszük sorra, lehetséges megoldásokat is felvillantva. A mellékletek között egy [→vizuális ábra](#) segít az akadályok azonosításában és a lehetséges megoldások tudatosításában.

A termeléssel kapcsolatos problémák

Termelési probléma esetén fontos a termelési folyamat és a kapacitások alapos vizsgálata, kiemelt figyelemmel az alábbi két fő területre:

▶ Termelési infrastruktúrával kapcsolatos problémák:

- **Termeléshez szükséges infrastruktúra hiánya:** ez magától értetődő, hiszen hacsak nem teljesen kézműves egy tevékenység, problémát okozhat a szükséges gépsor hiánya. Ha nem is teljes mértékben hiányzik az infrastruktúra, a gépsor egyik elemének hiánya visszavetheti az összességében elérhető kapacitást, ami közvetlenül kihat a munkavállalók kapacitáskihasználtságára és az árbevételre is. Ugyanígy, egy jármű vagy egy ingatlan hiánya jelentősen korlátozhatja egy szövetkezet mozgásterét az értékesített volumen kapcsán (például nem tudja szélesíteni a területi lefedettségét, illetve helyhiány miatt nem tud megfelelő raktárkészletet felhalmozni).
- **A meglévő infrastruktúra nem megfelelő:** szintén komoly gondot jelent, ha a szövetkezet a tevékenységéhez nem a megfelelő minőségű vagy kapacitású eszközöket használja. Jellemző példa a kapacitásbeli problémára, hogy a szövetkezet rendelkezésére áll egy személyautó a munkavállalók szállítására, ugyanakkor a megrendelések alapján több munkavállalót is tudna foglalkoztatni a szövetkezet, aminek egyetlen akadálya, hogy nincs egy kisbuszuk (vagy még egy személyautójuk), amivel meg tudják oldani a logisztikai kérdéseket. A minőségi problémára példa egy elavult technológia használata, ami gyengébb minőségű terméket eredményez. Ez szintén közvetlenül kihat az árbevételre, hiszen nehezebben fog a szövetkezet vevőkört kialakítani egy gyengébb termékre vagy szolgáltatásra.

Lehetséges megoldás

Az infrastrukturális beruházások kérdésköre először egy szociális szövetkezet működésének kezdetekor merül fel. Az üzleti terv részeként ezért kiemelten fontos átgondolni, hogy melyek – és milyen jellemzőkkel bírnak – azok az alapvető infrastrukturális elemek, amelyek megléte nélkülözhetetlen a fenntartható működéshez. Szinte tevékenységtől függetlenül érdemes az alábbi tételek jellemzőit végiggondolni:

- ▶ A szövetkezet által használt ingatlan (elhelyezkedése, mérete, beosztása funkciók szerint, jogszabályi megfelelés szempontjai);
- ▶ a szövetkezet által használt gépsor (használt technológia, kapacitása, fenntartás becsült költségei)
- ▶ a szövetkezet által használt jármű (mérete, jellege a betöltött funkció szerint).

▶ **Munkaerővel kapcsolatos problémák:**

- **Megfelelő számú munkaerő hiánya:** a fedezeti pont eléréséhez a legalapvetőbb információ, hogy hány munkavállalóra van a szövetkezetnek szüksége. Ha nincs elegendő, akkor teljes kapacitáskihasználtság mellett sem fog sikerülni annyi megrendelést teljesíteni, amivel a szövetkezet fedezni tudja a költségeit (gondoljunk vissza arra, hogy az állandó költségek nagy része független attól, hogy a szövetkezet mennyit termel). Ha túl sok a munkavállaló, az is csapdahelyzetet jelent, hiszen a munkavállalóknak úgy kell fizetni a bérét, hogy cserébe nem végez árbevételt eredményező munkát. Az alacsony kapacitáskihasználtság kapcsolódhat infrastrukturális problémához (a gép kapacitása nem engedi, hogy a munkatársak folyamatosan tudjanak vele dolgozni), értékesítési problémához (nincs elég megrendelés, ezért áll a munka) vagy a tevékenység szezonális jellegéhez is (például a mezőgazdasági bér munka télen nagyrészt szünetel).
- **Megfelelő minőségű munkaerő hiánya:** a szövetkezet fenntartható pályán való tartásához elengedhetetlen a stabil és megbízható, a tevékenységhez illeszkedő kompetenciákkal rendelkező munkaerő folyamatos biztosítása. Ez több szempontból komoly kihívást jelenthet egy szövetkezet számára: sokszor nehéz megfizetni a szakértelmet, ráadásul egy-egy nagyobb helyi vállalkozás előszeretettel szívja fel a munkaerőt.

Lehetséges megoldás

A munkaerő esetében is döntő jelentősége van annak, hogy a szövetkezet vezetősége miként tervezi meg a szövetkezet tevékenységét:

- ▶ Előzetes kalkulációk segítségével szükséges megbecsülni, hogy hány főre van szükség a tevékenység elvégzéséhez, figyelembe véve a használt gépek kapacitását és a potenciális megrendelések volumenét. Fontos, hogy egy-egy pályázatban elérhető magasabb támogatási összeg kedvéért a szövetkezet ne vállaljon be a szükségesnél több munkavállalót, mert ez óhatatlanul ahhoz vezet, hogy nem lesz lekötve a munkavállalók teljes kapacitása, ami a fenntartási időszakban, amikor a béreket és járulékokat teljes egészében az árbevételből kell kigazdálkodni, akár akut likviditási problémákhoz is vezethet.
- ▶ Összhangba kell hozni a tevékenységet és a munkaerőpiacon elérhető potenciális munkavállalókat. Hiába szeretne egy szövetkezet például egy pékséget nyitni, ha a pék hiányszakmának számít és emiatt nem fogja tudni hosszú távon kigazdálkodni a piaci bérét. Hasonlóan, ha egy szakképesítést vagy hatósági engedélyt igénylő tevékenységbe vág bele a szövetkezet (pl. melegkonyha üzemeltetése, szikvíz előállítás), a munkavállalókat összefogó, a szakmai irányítást végző termelésvezető nélkül hosszú távon nem lesz eredményes a szövetkezet, az ő biztosítása tehát kiemelten fontos feladat.
- ▶ A kapacitáskihasználtság növelésének egyik módja, ha egy szövetkezet több lábon áll, azaz párhuzamosan több tevékenységet végez, amelyek között szükség esetén van átjárhatóság. Erre példa lehet a tavasztól ősziig tartó mezőgazdasági bérmunka mellett vállalt brikettálás, ami éppen a téli hónapokban jelent elfoglaltságot a munkavállalók számára.
- ▶ A tervezés során érdemes a vezetőségnek arra is figyelmet fordítani, hogy miként kívánja megtartani a munkavállalóit. Ennek egyik módja az éves bónusz kilátásba helyezése, amennyiben ezt a szövetkezet teljesítménye megengedi.

Az értékesítéssel kapcsolatos problémák

Amennyiben a szövetkezet rendelkezik a tevékenysége ellátásához szükséges infrastruktúrával és emberi erőforrással, a fedezeti pontot meg tudja termelni. Ugyanakkor ez még nem elegendő a fenntarthatóságához, hiszen hiába termel, ha a termékeit nem tudja értékesíteni a piacon. Az értékesítési probléma is több okra vezethető vissza, az alábbiak szerint:

- ▶ **A piaci igény hiánya:** ha ez a probléma a működés során felmerül, az több mindent jelölhet. Lehetséges, hogy az üzleti terv elkészítése során kidolgozott, a piaci környezet bemutatására irányuló elemzés nem volt elég pontos. Az is előfordulhat, hogy az üzleti terv kidolgozása óta jelentősen megváltoztak a piaci feltételek. Végül az sem kizárt, hogy a piaci igény általánosságban jelen van, csak a szociális szövetkezet termékének ismertsége nincs olyan szinten, hogy ezt ki tudja használni (ez már átvezet a marketing tevékenységgel kapcsolatos hiányosságokra, lásd alább).

Lehetséges megoldás

- ▶ A szövetkezet a tevékenységét mindig piaci alapon határozza meg, ne engedjen annak a csábításnak, hogy a rendelkezésre álló infrastruktúra vagy a potenciális munkavállalók kompetenciája döntsön a vállalt tevékenységről. Hiába áll ugyanis üresen a korábban önkormányzati fenntartású közkonyha, ha nincs érdemi érdeklődés a melegétel iránt (mert ezt adott esetben olcsón és jó minőségben megoldják a szomszédos településről), hiba lenne belevágni csak azért a tevékenységbe, mert az infrastruktúra adott.
- ▶ Mivel egy-egy tevékenység piaci felfutása akár évekbe is telhet, fontosnak tartjuk, hogy egy szövetkezet gondolkozzon azon, hogy a piaci igények és a munkavállalók kompetenciája ismeretében egymással párhuzamosan mely tevékenységeket érdemes vinni.

- ▶ **A termék vagy szolgáltatás minősége:** ezt talán felesleges magyarázni, a gyenge minőség könnyen elriasztja az egyébként érdeklődő vevőket is. A gyenge minőség fakadhat külső és belső tényezőkből, az előbbire példa a beszállítói körrel kapcsolatos kifogások és a használt technológia elégtelensége, az utóbbihoz pedig jellemzően a munkaerővel kapcsolatos problémákat (gyenge

munkamorál, fegyelmi problémák, fluktuáció) szokás társítani. Belső probléma lehet ugyanakkor a termék vagy szolgáltatás innovatív jellegének hiánya is: tekintve, hogy a legtöbb szociális szövetkezet egy meglévő piaci szegmensbe lép be, egy markáns megkülönböztető jelleg nélkül nehezen tud érvényesülni.

Lehetséges megoldás

- ▶ Amennyiben a visszajelzések alapján a termék vagy szolgáltatás minősége kifogásolható, a szövetkezet igyekezzen a gyökérokot mihamarabb tisztázni, ennek hiányában nem fog tudni érdemi választ adni a felmerülő kihívásra.
- ▶ A szövetkezet igyekezzen olyan tevékenységet választani, amiben tud olyan hozzáadott értéket nyújtani a meglévő piacon, amivel érdemben magához tudja láncolni a kiszemelt vevőkört. A megkülönböztető jelleg sokféle lehet, kapcsolódhat az adott termékhez vagy szolgáltatáshoz éppúgy, mint ezek kommunikációjához, az ügyfelekkel való kapcsolattartáshoz.

- ▶ **A termék vagy szolgáltatás árazása:** a fedezeti pont elérését a túl alacsonyan és a túl magasán megállapított ár egyaránt gátolhatja. Amennyiben a szövetkezet a terméket vagy szolgáltatást túl alacsony áron értékesíti, úgy előfordulhat, hogy önköltségi áron alul fog termelni, azaz bármennyit is értékesít, mindenképp veszteségesen fog működni. Ugyanakkor, ha a piacon jelenlévő hasonló termékekhez képest túl magas árat kér, úgy a piaci érdeklődés alacsony lesz, hiszen a vásárlók inkább az olcsóbb alternatívákat fogják választani (hacsak nincs egy olyan megkülönböztető jellege, amit a vásárlók megfizetnek). A megfelelő árképzéshez elengedhetetlen a pontos fedezeti számítás, illetve az adott piacon aktív versenytársak beható ismerete.

Lehetséges megoldás

- ▶ Újfént a tervezéshez kell visszanyúlnunk: az üzleti terv részeként, a piaci környezet elemzése keretében elengedhetetlen a piaci versenytársak felmérése, ennek része az általuk használt árszint feltérképezése. A szövetkezet ennek ismeretében tud dönteni a megfelelő árszintről (amely lehet alacsonyabb vagy akár magasabb, mint a versenytársaké).

- ▶ Fontos, hogy az árképzés idővel változhat, a piaci visszajelzések és a költségek alakulása fényében érdemes legalább negyedévente felülvizsgálni az alkalmazott árszabást. Nem szabad azonban a másik véglet csapdájába esni: ha egy szövetkezet hetente változtatja az árait, könnyen komolytalanná válik a potenciális vevők szemében.
- ▶ Rendszeresen alkalmazott, gyors piaci visszajelzést engedő gyakorlat, ha a szövetkezet a termékeit bizonyos időközönként akciós áron adja, ez segíthet a felhalmozott készletek értékesítésében is.
- ▶ Amennyiben a piac jellege csak önköltség alatti árazást enged, azaz a szövetkezet mindenképp veszteségesen tud csak működni, három lehetséges út áll a szövetkezet előtt: vagy egy további tevékenység felfuttatásával fedezi a veszteségeit, vagy az állandó költségeit próbálja csökkenteni, vagy pedig át kell gondolnia a teljes tevékenységét.

- ▶ **Az értékesítési, marketing tevékenység hiányosságai:** még ha egyéb akadály nem is nehezíti a szociális szövetkezet életét (azaz a szükséges infrastruktúra és humán erőforrás megfelelő mennyiségben és minőségben is rendelkezésre áll, a piaci igény valós, valamint a termék vagy a szolgáltatás minősége sem kifogásolható), a szövetkezet tevékenységét meg kell ismertetni a megcélzott vevőkörrel, magától nagyon ritkán fut fel egy üzlet. Ez értékesítési, marketing, kommunikációs, grafikus szakértelmet igényel, ezeknek a komplexitását nem érdemes lebecsülni.

Lehetséges megoldás

- ▶ Ne becsljük le az értékesítési és marketing feladatok súlyát, ez tipikusan nem olyan feladat, amelyet bárki el tud végezni. Az értékesítéshez minimumkövetelményként megfelelő habitusra, a marketing feladatok ellátásához pedig kommunikációs és technológiai ismeretekre egyaránt szükség van. Ezért ezen feladatok ellátásához érdemes szakembert bevonni, ha pedig mégis munkavállalóra hárul a feladat, szükséges kellő időt dedikálni erre a tevékenységre.

8. A fenntarthatóság szempontjai, módszerei

Ahogy az előző fejezet már előrevetítette, a fenntarthatóság több tényező együttes függvénye. Jelen fejezetben a fenntarthatóság legfontosabb szempontjait mutatjuk be, az alábbi témákat körüljárva (és az elméleti szempontokat konkrét példákkal, jó gyakorlatokkal is illusztrálva):

8.1 Megalapozott tevékenység, piaci igény megléte

8.2 A tevékenységhez illeszkedő szervezet

8.3 Hatékony menedzsment a szervezet szolgáltatában

8.4 Kapcsolati háló, hálózatosodási lehetőségek

Jó tudni! A szociális szervezetek lehetséges tipizálása

Annak függvényében, hogy egy szociális szervezet milyen háttérrel és céllal jött létre, a fenntarthatóságnak adott esetben eltérő szempontjai jelenthetnek kihívást számára. Az Agrárgazdasági Kutató Intézet, amely az OFA Nonprofit Kft. megbízásából a Fókusz programhoz kapcsolódóan végzett kutatást, a programban részt vevő szociális szervezeteket alapvetően három csoportba sorolta:

- ▶ **Nem vállalkozás szemléletű szervezetek:** ezen szervezetek a hosszú távon sikeres működéshez legkevésbé a vállalkozási szempontokat, illetve a működési stratégia és a támogatási lehetőségek meglétét tartják fontosnak. Ezek jellemzően önkormányzati indíttatására, szociális jelleggel, a közfoglalkoztatás talaján indított szervezeteket jelent. A stratégiai szemlélet hiánya érdemben kihat a hosszú távú fenntarthatóságukra.
- ▶ **Támogatásorientált szervezetek:** ezen szervezetek a támogatási lehetőségek meglétét tartják hangsúlyosnak a fenntartható működéséhez. Ez a csoport is jellemzően önkormányzati irányítású szervezeteket takar, ugyanakkor a vezetés proaktív szemléletének köszönhetően a fenntartható működés nagyobb biztonsággal érhető el.
- ▶ **Vállalkozói szemléletű szervezetek:** lényegében mikrovállalkozásként működő szociális szervezetek, ahol az önkormányzat szerepe sokszor csupán formális. Sok esetben a fenntarthatóság a vezetőség kiterjedt kapcsolati hálójának és pénzügyi tudatosságának köszönhetően könnyebben biztosítható, ugyanakkor cserébe a szociális jelleg, a társadalmi cél sérülhet.

8.1 Megalapozott tevékenység, piaci igény megléte

Nem győzzük eleget hangsúlyozni, hogy a fenntartható működés kiindulópontja egy objektív adatokon nyugvó üzleti terv megléte, ami széles körűen bemutatja a szociális szövetkezetet befolyásoló külső és belső tényezőket. Ezekből ki kell derülnie, hogy a választott tevékenységre van érdemi piaci kereslet.

A szakmailag megalapozott működést az alábbi jellemzők támogatják:

- ▶ A termék vagy szolgáltatás minősége kiemelkedő, így egy telített piacon is tud érvényesülni.
- ▶ A tevékenység nem feltétlenül a meglévő infrastruktúrához igazodik, hanem tényleges piaci igényhez (ez értelemszerűen nem tud érvényesülni, ha a szociális szövetkezet az önkormányzattól készen kapja az infrastruktúrát).
- ▶ A szövetkezet fel van készülve a tevékenység szezonális jellegének kezelésére, a holtidény áthidalására. Erre a legjobb eszköz, ha a szövetkezetnek több, egymást kiegészítő tevékenysége is van, ami a szezonális kockázatainak mérséklése mellett abban az esetben is életmentő lehet, ha az egyik tevékenységről végül (az alapos helyzetfeltárás ellenére) kiderül, hogy nem piacképes.
- ▶ Ugyanakkor a szövetkezet ügyel arra is, hogy a tevékenységei ne legyenek elaprózódva, hiszen sok párhuzamos tevékenység hatékony módon nehezen kezelhető (ebben az esetben egy-egy ember kiesése adott esetben ellehetetlenítheti az egész tevékenységet). A szétaprózódás elkerülése ugyanúgy vonatkozik egy tevékenységhez kapcsolódó terméksorra is.

Jó gyakorlatok

- ▶ Egy Baranya megyei szociális szövetkezet mezőgazdasági bér munkát vállal a környező gazdálkodók kukorica- és szőlőföldjén. Az ügyfelek megelégedettsége nyomán évről évre több megrendelést kap a szövetkezet, annak ellenére, hogy a piacon nem ő az egyetlen szereplő. Emiatt a munkavállalók mellett a nyári szezonban nagy számban tud idénymunkásokat is foglalkoztatni. A tevékenység olyan szempontból ideális, hogy a kézigépeken túlmenően érdemi beruházást, illetve szakképesítést nem igényel. A szövetkezet a közeljövőben kiegészítő szolgáltatásként brikettálást vállalna, amivel a téli holtidényben is érdemi munkát tud adni a munkavállalóinak.

- ▶ Egy Tolna megyei szociális szövetkezet húsfeldolgozó és -árusító kisüzemet és boltot tart fenn, amely egész évben teljes kapacitáson működik: a jó minőségű alapanyag és a piacképes árszabás révén jellemzők a visszatérő vásárlók, a termékeket gyorsan elkapkodják. A tevékenység azonban egymagában nem tartja fenn a szövetkezet nyolc munkavállalóját, ezért azon dolgoznak, hogy a zöldségfeldolgozó kisüzemet is felpörgessék. Felismerve, hogy ennek a piaca igen telített, kreatívabb, egzotikusabb receptúrák irányába mozdultak el.

8.2 A tevékenységhez illeszkedő szervezet

Hiába van piaci igény a tervezett tevékenységre, ha a szociális szövetkezet szervezete nem alkalmas arra, hogy jó minőségben termeljen vagy szolgáltatson. A hosszú távon fenntartható működést az alábbi szervezeti jellemzők támogatják:

- ▶ A szövetkezet által vállalt és bevonásra került foglalkoztatottak száma nem haladja meg a szövetkezet tevékenységének munkaerő-igényét, ha pedig mégis van fölösleges kapacitás, a vezetőség fel van készülve ennek hasznosítására.
- ▶ A célcsoporttagokat koruk, szociális hátterük vagy képzetlenségük nem akadályozza abban, hogy hozzájáruljanak versenyképes termék előállításához vagy szolgáltatás nyújtásához (azaz a tevékenység jellege összhangba hozható a munkavállalók kompetenciájával).
- ▶ A szociális szövetkezet figyelembe veszi a szociális jelleget, nem kizárólag üzleti célok vezérlik.
- ▶ A szociális szövetkezet tagjai aktívan részt vesznek a szervezet életében, saját kompetenciáik alapján támogatva a szövetkezetet céljai elérésében.
- ▶ A szociális szövetkezet vezetőinek és munkavállalóinak feladatmegosztása világos, minden alapfeladatnak van konkrét felelőse (ennek részleteit lásd a következő pontban).

Jó gyakorlatok

- ▶ Egy Békés megyei szociális szövetkezet (korábbi termelői profilról váltva) mezőgazdasági tevékenységekhez kapcsolódó komplex pénzügyi és pályázati tanácsadást nyújt a helyi gazdáknak, akiknek a mezőgazdasági tevékenység és az agrártámogatások igénylése jelentős adminisztratív terhet jelent. A szövetkezet két tagja rendelkezett tanácsadói tapasztalattal, erre alapozva indult

el a tevékenység, a szövetkezet többi munkavállalójának betanítása a tesztüzem alatt megtörtént, kompetenciájuk alapján alkalmasak a kevésbé komplex feladatok ellátására. A szociális szövetkezet működésében egyensúly figyelhető meg a piaci igényekre építő, profiorientált tevékenység és a szociális értékek megőrzése között.

- ▶ Egy Heves megyei szövetkezet 2018 nyarán váltott tevékenységet, és az építőiparban tapasztalható szakemberhiányt kihasználva a már szerkezetkész épületekben további építőipari munkákat kezdett vállalni. Noha a szövetkezet munkavállalói közül nem mindenki rendelkezett releváns képzettséggel és tapasztalattal, a szövetkezet a szakmai vezető több mint húsz éves szakmai tapasztalata segítségével ezt át tudta hidalni.

8.3 Hatékony menedzsment a szövetkezet szolgálatában

Elsősorban a szociális szövetkezet vezetőinek (azaz a menedzsment) felelőssége, hogy a szervezet fenntartható pályára tudjon állni, illetve azon hosszú távon meg tudjon maradni. A szövetkezet menedzsmentje szempontjából az alábbi jó gyakorlatokat érdemes tudatosítani:

- ▶ A vezetők közötti munkamegosztás világosan meg van határozva és írásba is van foglalva annak érdekében, hogy ne egyetlen személyre háruljon a vezetői feladatok döntő többsége. Vezetői feladatok alatt értjük többek között a stratégiai tervezést, az üzleti terv frissítését, a fedezeti pont számítását, az értékesítési és marketing feladatokat, a szakmai koordinációt, egy pályázat esetén annak adminisztrációját.
- ▶ Az üzleti tervet a vezetőség legalább évente, emellett új tevékenység beemelése vagy a meglévő tevékenység alapvető körülményeinek megváltozása esetén ezt soron kívül is frissíti.
- ▶ Az üzleti terv részeként a vezetőség a fedezeti pontszámítást folyamatosan naprakészen tartja, a költségek (például az alapanyagok árának) változása esetén újrakalkulálja a fedezeti pontot.
- ▶ A vezetőség tisztában van az alapvető marketing és értékesítési feladatokkal, azokat vagy saját hatáskörében ellátja (amennyiben ehhez van releváns kompetenciája), vagy külső szakértőt megbíz (és annak munkáját ellenőrzi).

- ▶ A vezetőség figyel arra, hogy a szövetkezet ne függjön túlzottan a beszállítóitól vagy megrendelőitől (pl. kizárólagosságot biztosító szerződés vagy speciális termék révén), ami jelentős kitéettséget jelentene és nehezítené a tevékenység bővítését. A függőség adott esetben az önkormányzat és a szociális szövetkezet viszonylatában is megjelenhet (gondoljunk csak arra, hogy egy polgármesterváltás alapjaiban írhatja át a viszonyrendszert), ennek lazítása érdekében is érdemes aktív kezdeményezéseket indítani.

Jó gyakorlatok

- ▶ Egy cukrászüzemet működtető szociális szövetkezetet két másik szövetkezettel együtt hoztak létre, jelentős magántőke bevonásával. A tapasztalt, jelentős pályázati tapasztalattal rendelkező vezetőknek köszönhetően a szövetkezet stabil lábakon áll, a vezetőség rendszeresen ellenőrzi fedezeti pontját, illetve pontosan tisztában van havi bevételének nagyságával.
- ▶ Egy Somogy megyei, vállalkozói kezdeményezésre alapított szövetkezet rendezvény-szervezéssel és ajándéktárgyak értékesítésével foglalkozik, tevékenységét jelenleg több telephelyen egyszerre végzi. A szövetkezet fiatal, agilis elnöke vállalkozói tapasztalattal és szemlélettel, valamint szerteágazó kapcsolati hálóval rendelkezik. A szövetkezeten belül jó lehatároltak a feladatok, a különböző tevékenységeknek és vezetői szerepeknek megvan a dedikált felelősük. A szövetkezet a több párhuzamos tevékenység ellenére tisztában van pénzügyi helyzetével, az üzleti döntéseit piaci alapon hozza meg.

8.4 Kapcsolati háló, hálózatosodási lehetőségek

Ahogy azt az előző példák is megmutatták, a szövetkezet és partnerei közötti kapcsolatépítés a szövetkezet fenntartható működésének egyik alappillére. Sokféle partner és együttműködés lehetséges:

- ▶ **A szociális szövetkezetben tag helyi önkormányzat:** sokszor vezető szerepe van a szociális szövetkezet irányításában, sok múlik a szövetkezet és az önkormányzat együttműködésén. Ideális esetben az önkormányzat mindenben támogatja a szövetkezetet: kihasználatlan ingatlanát (akár ingyen, akár egy jelképes bérleti összeg fejében) átadhatja, a meglévő eszközparkot is a szövetkezet rendelkezésére bocsáthatja, rendelhet meg nagyobb volumenben a szövetkezet termékéből vagy

szolgáltatásából, illetve kiterjedt kapcsolati hálójával segítheti az értékesítési tevékenységet.

- ▶ **Más, környékbeli önkormányzatok:** a magánszemélyek mellett egy szociális szövetkezet leglogikusabb vevőköre a környező önkormányzatok lehetnek, az együttműködés létrejöttében a szövetkezetben tag önkormányzat vezetése érdemben tud segíteni.
- ▶ **Más szociális szövetkezetek:** a szociális szövetkezetek együttműködésére számos példa akad, és nem véletlenül. Amennyiben tevékenységük nem ütik egymást (tehát például nem mindketten tésztát gyártanak), erősíthetik egymást és egyszersmind csökkenthetik a költségeiket azzal, ha közösen végzik az értékesítést (például közösen jelennek meg vásárokon vagy együtt nyitnak egy szövetkezeti boltot). Az együttműködésnek egy másik formája, ha egymás beszállítójává válnak (például az egyik szövetkezet vágópontot üzemel, a másik pedig feldolgozza a húst). Az is elképzelhető, hogy az együttműködés kimerül információcserében, azonban ez is gazdagítja a szövetkezeteket.
- ▶ **Beszállítók:** megfelelő minőségű és volumenű alapanyag nélkül kevés tevékenység fenntartható. A megbízható beszállítók azonosítása és a kapcsolattartás kiemelten fontos.
- ▶ **Vevők:** talán a legfontosabb partnerek, hiszen közvetlen hatásuk van a szövetkezet fenntarthatóságára, számosságuk és összetételük jó visszajelzést adnak egy szövetkezet teljesítményéről. Ideálisan a bevétel legalább nagyjából felét intézményi (nagyobb mennyiségben rendszeresen rendelő) vevők alkotják, a másik felét pedig a kisebb (jellemzően lakossági) vevők, mindenesetre érdemes elkerülni, hogy széttöredezzen a vevői struktúra.
- ▶ **Egyéb társadalmi és piaci szereplők:** természetesen más partnerek is hozzá tudnak járulni a szövetkezet hatékony működéséhez. Ide tartoznak például a bevont külsős szakértők (élelmiszermérnök, könyvelő, marketing szakértő, stb.) vagy az érintett hatóságok.

Jó gyakorlatok

- ▶ Egy szövetkezet létrehozásában három önkormányzat is együttműködött, amelynek köszönhetően a szövetkezet ma már több tevékenységi körrel és egy kifejlett kapcsolati hálóval is rendelkezik. A projekt eredeti tevékenységi köre hús- és gyümölcsfeldolgozáson alapult, azonban az indulás óta többek között egy

szociális szövetkezeti bolttal is kiegészült, amelyben a környező szövetkezetek termékeit értékesítik, és tervben van további szociális szövetkezetek bevonása az együttműködésbe. Emellett a hús egy részét feldolgozásra egy másik szociális szövetkezet számára értékesítik.

- ▶ Egy Fejér megyei szociális szövetkezet a korábbi önkormányzati feladatokat átvéve zöldterület-karbantartást és építőipari szolgáltatást vállal, az ezekből származó árbevétel nagyjából fele-fele arányban oszlik meg. A domináns partner a helyi önkormányzat, amely a két tevékenységen túlmenően más munkát is biztosít a szövetkezetnek és pályázatok megvalósításába is bevonja a szövetkezetet. A szövetkezet és az önkormányzat szoros együttműködése támogatja a fenntartható működést, ugyanakkor a szövetkezetnek a jövőben igyekeznie kell szélesíteni az ügyfélkört, hogy kevésbé függjön az önkormányzattól.

9. Mellékletek

9.1 Tagnyilvántartás sablon

Sor-szám	Név*	Lakcím**	Tagsági jogviszony kezdete	Vagyoni hozzájárulás összege	Tagsági jogviszony vége	A tag elérhetősége***
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						

A sorok tetszőlegesen bővíthetők.

* Asszonyok esetében a leánykori nevet is meg kell adni.

** Természetes személyek esetén lakcímet, önkormányzat vagy karitatív szervezet esetén a székhely címét kell megadni.

*** Opcionális, nem kötelező megadni.

9.2 Személyes közreműködéshez kapcsolódó megállapodás sablon

Megállapodás a személyes közreműködés módjáról és tartalmáról

A megállapodást megkötő felek adatai

I. Szociális szervezet adatai

- szociális szervezet neve: [...]
- székhely címe: [...]
- adószáma: [...]
- cégjegyzék száma: [...]
- szociális szervezet képviselőjére jogosult igazgató elnök, vagy igazgatósági tag(ok) neve: [...]

II. Közreműködő, tagsági jogviszonnal rendelkező személy adatai

- név: [...]
- születéskori neve: [...]
- anyja neve: [...]
- születési helye, ideje: [...]
- lakcíme: [...]
- adóazonosító jele: [...]
- TAJ száma: [...]
- tagsági jogviszony kezdete: [...]

III. A tagsági jogviszonnal rendelkező személy közreműködésének formája

1. A szervezeteti tag a személyes közreműködést az alábbi formában teljesíti: [...]⁵¹
2. A szervezeteti tag a személyes közreműködése keretében az alábbi tevékenységet vállalja: [...]
3. A szervezeteti tag a személyes közreműködése keretében meghatározott tevékenységet legalább az alábbi mennyiségben vállalja: [...]
4. A szervezeteti tag a személyes közreműködésért az alábbi ellentételezésben részesül: [...]⁵²
5. A szervezeteti tag személyes közreműködésének teljesítését a szociális szervezetet képviselőjére jogosult igazgató elnök vagy igazgatósági tag igazolhatja.

elnök

tag

⁵¹ A lehetséges formák: munkaviszony, vállalkozási jogviszony, megbízási jogviszony, tagsági jogviszony alapján megvalósuló személyes közreműködés, tagi munkavégzés (sui generis jogviszony). Figyelem: a kiválasztott forma a 4. pontban meghatározott ellentételezés formájára is hatással van.

⁵² Az ellentételezés lehetséges formái: munkabér, vállalkozási díj, megbízási díj, tagi munkavégzési jogviszony esetén lehet a közösen megtermelt javakból történő részesedés vagy pénzbeli ellentételezés, illetve a szervezet eredményének felosztása során a személyes közreműködés arányában történő ellentételezés. Amennyiben lehetséges, az ellentételezést számszerűsíteni kell.

9.3 Tagi munkavégzéshez kapcsolódó szerződésablom

Tagi munkavégzési jogviszony megállapodás

Tagsági megállapodást megkötő felek adatai

I. Szociális szövetkezet adatai

- szociális szövetkezet neve: [...]
- székhely címe: [...]
- adószáma: [...]
- cégjegyzék száma: [...]
- szociális szövetkezet képviselőjére jogosult igazgató elnök, vagy igazgatósági tag(ok) neve: [...]

II. Tagi munkavégzési jogviszonyt létesítő tag adatai

- tag neve: [...]
- tag születéskori neve: [...]
- anyja neve: [...]
- születési helye, ideje: [...]
- lakcíme: [...]
- adóazonosító jele: [...]
- TAJ száma: [...]
- a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. tv. szerint regisztrált álláskereső regisztrációs száma: [...]

III. A tagi munkavégzési jogviszony keretében a tag által elvégzendő feladat meghatározása, dokumentálása, elszámolása

1. A szövetkezeti tag a tagi munkavégzés keretében az alábbi feladatokat látja el: [...]
2. A szövetkezeti tag által a tagi munkavégzés keretében elvégzett feladatok dokumentálása a jelen megállapodás 1. számú mellékletét képező időelszámolási sablon alapján történik. Az időelszámolási sablon egy hónapra szól, azt a hónap utolsó napján kell lezárni, a teljesített órákat összesíteni, ez alapján történik a havi díj kifizetése.
4. A tag által teljesített óraszámok a havi időelszámolási sablonok összesített adatai alapján kerülnek be az éves teljesített óra nyilvántartásba. Az éves óra nyilvántartás alapján kerül meghatározásra a tag által teljesített személyes közreműködés aránya.
5. A szövetkezeti tag a tagi munkavégzés keretében ellátott feladatokért az alábbi ellentételezésben részesül: [...]⁵³
6. A tagi munkavégzés keretében ellátott feladatok teljesítését a szociális szövetkezet képviselőjére jogosult igazgató elnök vagy igazgatósági tag igazolhatja.

elnök

tag

⁵³ Az ellentételezés lehetséges formája lehet a közösen megtermelt javakból történő részesedés vagy pénzbeli ellentételezés. Az ellentételezést számszerűsíteni kell.

9.4 Tagi munkavégzés nyilvántartásához sablon (a szerződésablom 1. sz. melléklete)

Tagi munkavégzési jogviszony időelszámolási sablon

Szociális szövetkezet neve: [...]	Tagi munkavégzésben közreműködő tag neve: [...]
Székhely címe: [...]	Adóazonosító jele: [...]
Adószáma: [...]	

20... év hónap

Nap	Elvégzett feladat rövid leírása	Kezdő időpont	Záró időpont	Teljesített óraszám	Tag aláírása	Igazoló aláírása
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						
31.						

9.5 A fedezeti pont el nem érése mögött meghúzódó lehetséges okok és kapcsolódó megoldási javaslatok (vizuális segédlet)

