



European
Union

Interreg
CENTRAL EUROPE

SENTINEL

SENTINEL - CE985

OUTPUT T1.1.1

Kézikönyv társadalmi vállalkozások hálózatainak létrehozásához és működtetéséhez

2020. május

Kidolgozta:

Federazione Trentina della Cooperazione

Szerző: **Francesco Gabbi, Elena Badeanschi** támogatásával

Fordította: Kiss Anna



TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető	2
Kiknek szól ez a kézikönyv?	2
1. Fejezet - Mi a társadalmi vállalkozások hálózata?	3
„Egy üzlet nem állhat szigetként önmagában”	3
A kapcsolódás fontossága	4
Mit értünk ökoszisztéma és hálózat alatt?	5
A társadalmi vállalkozások hálózatainak értékdimenziói és az érdekelt felek bevonása	7
A társadalmi vállalkozások hálózatainak egyéb tényezői	9
2. Fejezet- A társadalmi vállalkozások miért érdekesek a szociális gazdaság és más kontextusok számára?	11
A társadalmi vállalkozások fontos szerepe a piaci ökoszisztémában	11
A társadalmi vállalkozások kihívásai	11
Miért van a társadalmi vállalkozásoknak szüksége hálózatosodási szolgáltatásokra?	14
A formális struktúra kockázatai és kihívásai	15
3. Fejezet - Társadalmi vállalkozások hálózatainak létrehozása és működtetése különböző kontextusokban	16
Társadalmi vállalkozások hálózatának létrehozása, lépésről lépésre	16
A) Az ökoszisztéma elemzése	17
B) A körülmények felmérése	21
C) Megoldások kidolgozása	22
A hálózat hatékony működését és hosszabb távú fenntarthatóságát lehetővé tevő struktúra kialakítása	26
Hivatkozások	29

2017. június 1-én indult tíz közép-európai partnerszervezet közreműködésével a nemzetközi „SENTINEL - Társadalmi vállalkozások fejlődésének és megerősödésének elősegítése a közép-európai országok gazdasági és szociális ágazatában kifejtett hatásuk maximalizálásáért” elnevezésű projekt. A projekt célja a három éves időtartam alatt a társadalmi vállalkozásokat segítő eszközök és módszerek kifejlesztése és tesztelése volt. A SENTINEL fő célkitűzése az volt, hogy segítsen ezeknek a vállalkozásoknak a társadalmi integráció és munkaerőpiaci beilleszkedés hatékony előmozdítóivá válni Közép-Európában.

A projekt az Interreg CENTRAL EUROPE Program finanszírozásában került megvalósításra, amelynek célja a közös megoldáskeresés ösztönzése a Közép-Európában jellemző kihívásokra.

A program az Európai Regionális Fejlesztési Alaptól kapott 1.628.325,13 euró támogatással abban nyújtott segítséget a részt vevő intézményeknek, hogy határokon átívelve, közösen dolgozva vegyenek részt a társadalmi vállalkozások fejlesztésében Csehországban, Németországban, Magyarországon, Olaszországban, Lengyelországban és Szlovéniában. A három év alatt a partnerek olyan új működési modelleket és mentorálási szolgáltatásokat teszteltek, amelyek célja a társadalmi vállalkozások megerősítése volt a kevésbé fejlett régiókban. Ezzel egy időben a szervezetek közötti hálózatosodást és együttműködést elősegítő innovatív módszereket is kidolgoztak. Ez a kézikönyv az utóbbi stratégiákból született meg: célja a szervezetek közötti hálózatosodás elősegítése.

Kinek szól ez a kézikönyv?

Ez a kézikönyv a társadalmi vállalatokat támogató szervezetekben - úgymint a konzorciumok - és hálózatokban dolgozók - pl. inkubátorok, co-working szervezetek, angyalbefektetők, tanácsadók, stb. - számára készült, de hasznos lehet maguk a társadalmi vállalkozások számára is. A kézikönyv célközönségét a SENTINEL projekt partnerei között 2017-2018-ban végzett kiterjedt igényfelmérés során állapítottuk meg. A vizsgálatok és igényfelmérések által napvilágra került szakmai igényekből kiindulva érdekes kihívások és kérdések merültek fel:

- Hogyan lehet a hálózaton belüli kapcsolatokat hosszabb távon ápolni és fenntartani?
- Hogyan hívjuk fel a többi szervezet figyelmét az ökoszisztémában betöltött szerepükre és fontosságukra?
- Hogyan hozzuk létre és tartjuk fenn a megfelelő támogatási infrastruktúrákat?
- Hogyan jussunk finanszírozási lehetőségekhez?
- Hogyan fejleszthetjük a működtetők vállalkozói készségeit?
- Hogyan fejleszthetjük a hatékonyságot és az időgazdálkodást annak érdekében, hogy a hálózatosodási és ökoszisztéma-irányítási folyamatokat is beépíthessük a szervezetek kultúrájába?

A társadalmi vállalkozásokat támogató szervezetekben dolgozók és a támogatási hálózatok tagjai értékes gondolatokat, tippeket és példákat találhatnak a kézikönyvben a hálózatosodási tevékenységeik intenzitásának és értékének - és ezáltal a saját hálózatuk - fejlesztéséhez. Azok, akik szeretnék az ökoszisztémájukon belül kiépíteni egy társadalmi vállalkozásokat támogató rendszert, részletes útmutatót találnak erről, számos példával és jó gyakorlattal. A legfontosabb dolog: kapcsolódni, interakcióba kerülni a közösséggel. A fent felsorolt kérdésekre válaszokat kereső olvasónak a legfontosabb azt tudatosítania, hogy valószínűleg valaki másnak is hasonló céljai vannak - ezért a legjobb, ha nyitunk a világra, megkeressük őket, és elkezdünk együttműködni!

Erre egy jó módszer lehet, ha hálózatosodási eseményeket szervezünk, illetve ha alaposan körülnézünk a már meglévő hálózatunk háza táján, és közvetlenül kapcsolatba lépünk annak a tagjaival.

„Egy üzlet nem állhat szigetként önmagában.”¹

Míg az üzlet mint olyan, és általában véve az emberek és szervezetek közötti célorientált kapcsolatok a társadalom alapvető szöveteként mindig is jelen voltak, magának a hálózatnak a gondolata, illetve a tudományos, terepen végzett kutatásokon alapuló szisztematikus megközelítés relatíve újnak mondhatóak.

Az üzleti hálózatok kutatása a 20. század végén, az ipari piacelemzések talajából fejlődött ki, majd a tudományos érdeklődés áttért más piacokra is, főleg olyanokra, ahol az innovációnak, a technológiának és a különböző platformoknak fontos szerepe van (mint például az infokommunikációs vagy a társadalmi innovációs ágazat).

A cél egy általános keretrendszer megtalálása, illetve hogy a vezetők hatékony és könnyen alkalmazható eszközök segítségével irányíthassák a vállalatuk hálózatát, mind a vállalat, mind az ökoszisztéma szempontjait szem előtt tartva, összhangban az összes érdekelt féllel.

A különböző felek és szempontok sajátos célokkal, prioritásokkal és erőforrásokkal operálnak, amelyek olykor akár olyan különbözőek is lehetnek, ami konfliktust eredményez. Ennek eredményeképp a szervezetek vagy a versenyszemléletet, vagy ami szintén gyakori, az együttműködésen alapuló megközelítést választják.

Az üzleti hálózatokat a szervezetelméleti tudományterületek többféleképpen határozzák meg.

Meghatározhatjuk például úgy, mint olyan szervezetek összetett hálózatát, amelyek közösen dolgoznak bizonyos célokért². A hálózatot különböző típusú³ érdekelt felek alkotják.

Amikor társadalmi vállalkozásoknak szóló hálózatirányítási szolgáltatásokról és ezek kiépítéséről beszélünk, erre az egyszerű, de célravezető meghatározásra hivatkozunk majd.

A továbbiakhoz szükség van az üzleti ökoszisztéma fogalmának bevezetésére is.

Mi az üzleti ökoszisztéma?

A tudományos közösség nem állapodott meg egyezményes meghatározásban arra vonatkozólag, hogy mit jelent a szervezeti vagy üzleti ökoszisztéma, ezért több meghatározás is létezik. Ezt a problémát a szakirodalom csak nemrég kezelte, a természettudományokból származó „ökológia” fogalmának átvételével. Ez segítségére volt a kutatóknak és a működtetőknek, hogy jobban megértsék azokat a dinamikákat, amelyek akkor merülnek fel, ha egy különálló szervezetre egy nagyobb (a többi szervezetből és más érdekelt felekből álló) csoport részeként tekintünk. Kereteket kínált ennek a tágabb és összetettebb, az egyes szervezetek teljesítményét nagyban befolyásoló dimenzióknak a vizsgálatához és kezeléséhez. Az ökológiát ebben az értelemben először a következőképpen határozták meg:

„az ökológia az a környezet, amelyben a szervezetek (mind egyéni, mind az ökoszisztémában betöltött értékük szerint) működnek”

A tudományos megközelítés legfontosabb hozzájárulásai igen hasznosak voltak az állam és a piac fogalmi elkülönítésének áthidalásában. Ilyen például a „szervezeti terület”⁴ fogalma, amelyet

1 Håkansson H., Snehota I., (1989)

2 Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., (2003)

3 Den Hartigh E., Tol M., Visscher W., (2006)

4 Powell W., Di Maggio P., (1991)

D'Amico használt a „szervezeti aréna”⁵ kifejtésére. Ez egy olyan tér, melyben több különböző szereplő található, akiket a kapcsolatok összetett hálózata köt össze; ezeket, leegyszerűsítve, együttműködésen alapuló, illetve egymással versengő kapcsolatokra különíthetjük el. A szereplők tettei hatással vannak a közösségi-intézményi területre, „függetlenül attól, hogy hivatalosan milyen viszonyban vannak a közhatalmi jogkörökkel”⁶. Ráadásul a gyorsan változó és összetett működési környezetük bizonytalansága, kiszámíthatatlansága miatt az izomorfizmus rendkívül fontos szerepet játszik a szervezeti modelljük, viselkedésük és stratégiáik alakulásában.

A tudományos szférában elsőként Moore vezette be az ökoszisztéma fogalmát 1993⁷-ban, párhuzamot vonva az üzleti és a természeti ökoszisztémák között. Moore szerint ahhoz, hogy a szervezetek hatékonyan tudják kezelni a gyors ütemű innováció és a folyamatos változások által létrehozott kihívásokat, a döntéshozóknak rendszerszemléletre van szükségük a megfelelő stratégiák megalkotásához: meg kell tanulniuk, hogyan lássák és értelmezzék saját magukat egy üzleti ökoszisztéma részeként. Egy ilyen ökoszisztémában a szervezetek az aktuális innovációkat hajtóerőként használva együtt fejlődnek, egyrészt együttműködve, másrészt az értékek⁸ létrehozásáért és újraelosztásáért versengve.

A szervezeti ökoszisztéma egy összetett rendszer, egy olyan dinamikus struktúra, amely folyamatos változásban és fejlődésben van, és amely a technológiával és innovációval karöltve fejlődik.

Ennek fényében két dolgot szükséges figyelembe venni:

- Egy komplex rendszernek - amelyet meghatározhatunk úgy, mint egy „olyan rendszer, amelynek a jellemzőit nem ismerhetjük meg teljesen pusztán az alkotórészeinek vizsgálatával” - olyan közös nyelvre van szüksége, amelynek segítségével a rendszer egyes részei és a külvilág egybefüggő egységként tekinthetnek rá, illetve amellyel az üzemeltetők és az érdekelt felek értelmezhetik a számos összetett tényezőt és a céljaiknak megfelelő lépéseket tehetnek;
- A technológiai fejlődés és az innováció fontosak (de nem mindenképp felett állók). Hogy Rotschildet idézzük, aki bevezette a „bionómia” fogalmát: „a gazdasági fejlődést és az ahhoz kötődő társadalmi változásokat nem a társadalom genetikai kódja határozza meg, hanem annak az összesített technológiai tudása. A gazdaságtan ezen jövőképeinek központjában nem az emberek állnak, hanem a technológia.”⁹ És habár ez a megközelítés, mivel az embereket kihagyja a számításból, szöges ellentétben áll a szociális gazdaság alapértékeivel, mégis rendkívül fontos figyelembe vennünk az innováció és a technológiai fejlődés szerepét a társadalom formálásában, piacok átrendezésében, és akár a szervezeteink ökoszisztémájában.

A kapcsolódás fontossága

Az ökoszisztéma legfontosabb jellemzője az, hogy összeköttetésben állunk, kapcsolódunk másokhoz. Ezt a téma összes fő szakértője kiemeli. Egy olyan rendszerben, amelynek az egyes résztvevői nagy mértékben összeköttetésben állnak egymással, a résztvevők kölcsönösen függnek is egymástól, és sorsuk függ a többiek cselekedeteitől. Ez az egyensúlyok állandó változékonyságát eredményezi, és a résztvevőknek folyamatosan képesnek kell lenniük ezeknek a változásoknak és a környezetnek az értelmezésére. Az információikat pedig, egy közös nyelv használatával, meg kell osztaniuk az érdekelt partnereikkel, hogy ezáltal együttesen adhassanak válaszokat a változásra és az innovációra, az ökoszisztéma szintjén.

5 D'Amico R., (2006)

6 Ibidem

7 Moore J. F., (1993)

8 Mind társadalmi, mind gazdasági értelemben

9 Rothschild M., (1990)

Ezek az alapokon a megosztott vezetési modellek kialakítása vonzóbbnak és kivitelezhetőbbnek bizonyulhat, mint az, ha a döntéshozatali hatókör néhány ember kezében összpontosul. Egy összetett rendszer kézben tartása túl sok lehet egy ember számára. A horizontális koordinációhoz három előfeltétel megvalósulására van szükség:

- A szereplők legyenek tisztában a környezettel, amiben vannak, az abban betöltött szerepükkel és a játékszabályokkal;
- A szereplők aktív részvétele, illetve elköteleződése a közös értékek és célkitűzések mellett;
- Közös nyelv és közösen elfogadott kommunikációs csatornák és eljárások.

Power és Jerjan szerint nem elég, ha csak arról gondolkodunk, hogyan működtessük a saját vállalkozásunkat - arról is gondolkodnunk kell, hogy hogyan kezeljük az ökoszisztémát, amelyben az üzletünk működik, és hogyan értelmezzük a releváns környezetet.¹⁰

Az ökoszisztémát ők a következőképpen definiálják: „a világhálót benépesítő weboldalak rendszere, a valóságnak azokkal a vetületeivel együtt, amelyekkel interakcióban állnak. Egy fizikai közösség, amely a környezetében lévő élettelen tényezőkkel együttesen alkot egy kerek egészet”.¹¹ Más szóval, a releváns környezet fizikai helyett digitálissá vált, pontosabban a két dimenzió szervesen összekapcsolódott, és nem lehet őket elválasztani egymástól. Ez a meghatározás homályosnak tűnhet, de a szerzők üzenetének a lényege az, hogy az erőforrások és azok áramlása az ökoszisztémán belül az ökoszisztéma fő vérkeringésének, üzemanyagának tekintendő. Ezért egy ökoszisztéma sikeres működéséhez (pl. hogy mindenki nyereségesebben működhessen) alapvető fontosságú, hogy aktívan és hatékonyan foglalkozzunk vele.¹²

Mit értünk ökoszisztéma és hálózat alatt?

Az eddigiekben áttekintettük a szervezeti ökoszisztémák fő jellemzőit:

- egyértelműen meghatározott határai vannak az adott környezeten belül;
- egymással kapcsolatban és összeköttetésben álló szereplők;
- alapvető erőforrások és kompetenciák, különös tekintettel az emberekre, a technológiára és az információkra;
- összetettség.

Ezek túlmenően, hálózatnak jellemzően az minősül, amikor résztvevők egy csoportja gyakori és hosszabb távú kapcsolatban áll egymással, ahol bizalom és információáramlás van.¹³ A hálózatok nagy lehetőségeket kínálnak a társadalmi vállalkozási ágazat fejlődéséhez, főként a következő területeken: erőforrások megszerzése, közös projektek és partneri kapcsolatok kialakítása, lehetőségek feltárása és legitimitás elnyerése.¹⁴

Ebből a szemszögből nézve *a hálózatossodási tevékenységeket meghatározhatjuk úgy, mint azok az eljárások és stratégiák, amelyek szükségesek egy vagy több ökoszisztéma szereplőinek összekapcsolásához, hogy ezáltal képesek legyenek azon erőforrások és kompetenciák hatékony cseréjére vagy megosztására, amelyek hozzásegítik őket a közös célok és jövőképek eléréséhez, illetve ahhoz, hogy képesek legyenek a túlélésre egy összetett és bizonytalan környezetben.*

Így tehát a társadalmi vállalkozások hálózata nem más, mint:

10 Power T., Jerjian G., (2001)

11 Ibidem

12 Ibidem

13 Hoang H., Antonic B., (2003)

14 Granados M. L., Rivera A. M., (2018)

- A társadalmi vállalkozások ágazatában működő érdekelt felek és szereplők közössége, akik közös jövőképpel, értékrenddel, szükségletekkel, célokkal és erőforrásokkal rendelkeznek;
- Az egymáshoz való hatékony kapcsolódást lehetővé tevő stratégiák és eljárások.
- Ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások hálózata sikeresen működjön, a következő előfeltételeknek kell teljesülnie:
 - az ökoszisztémában lévő összes szervezetnek tisztában kell lennie a rendszeren belül betöltött helyével és szerepével;
 - az összes szervezetnek magáévá kell tennie és folyamatosan frissítenie kell hálózatosodási kultúráját és az ahhoz kapcsolódó folyamatokat;
 - az ökoszisztémában részt vevő minden szakembernek a közösség részének kell éreznie magát.

Az utóbbi pontra reflektálandó: az ökoszisztémát amellet, hogy szervezetek egy csoportjaként látjuk, egy másik szinten emberek közösségének is tekinthetjük.

Egy nemrégiben az Egyesült Királyságban végzett kutatás alapján azt mondhatjuk, hogy a társadalmi vállalkozások másként gondolkoznak, mint a hagyományos, profitorientált vállalkozások¹⁵, főként a következőkről: a vállalkozási folyamat, a hálózatba ágyazottság, a pénzügyi kockázat és a profit, az egyéni és a kollektív tevékenységek szerepe a vállalkozások működtetésében és felépítésében, kreativitás és innováció.

Ez arra enged következtetni, hogy egy olyan ökoszisztéma vagy közösség, amely hasonló gondolkodású emberekből áll, akiknek közös az értékrendjük a társadalmat és a vállalkozást illetően, különbözik a fősodorbeltől. Nem a környezet más, amelyben működnek (a piac), vagy az, amit csinálnak (vállalkozás), hanem az emberek motivációja és irányadó értékrendje.

Ez pedig mindent megváltoztat: a stratégiáktól a szervezeti felépítésig, a kifejtett hatástól a pénzügyekig, és azt eredményezi, hogy itt a vállalkozás egy eszköz, amit az emberek szándékaik szerint használnak, nem pedig fordítva. Egy sikeres társadalmi vállalkozási ökoszisztéma kialakításával bebizonyíthatjuk, hogy a vállalkozás, üzletvezetés és munkaszervezés más megközelítésű módjai valóban kivitelezhetőek, hatékonyak és fenntarthatóak lehetnek.

A társadalmi vállalkozások számára rendkívül fontos, hogy a szakemberek, fogyasztók, köztisztviselők, kutatók, önkéntesek és pénzügyi finanszírozók széles körének támogatását élvezzék. Ezek a különböző szinteken bevont emberek szükségesek az ágazat fejlesztéséhez és növekedéséhez. Az ágazatban való részvételhez egy fontos motiváló tényező, ha egy közösség részének érezhetik magukat.

A hálózatosodást és a közösségi érzés kialakulását a társadalmi vállalkozások körében pl. hálózatosodási eseményekkel és képzési programokkal segíthetjük elő, amihez konkrét példákat és kivitelezési lehetőségeket a startup világból és más jó gyakorlatokból vehetünk át.

Az ilyen gyakorlatok egy remek példája a 2017. közepén alapított SEND (Social Entrepreneurship Network Germany) Egyesület¹⁶. Egyetlen év alatt 250 szervezetből álló tagságot építettek ki, akik között vannak startupok, támogatást nyújtó szervezetek, üzleti partnerek (pl. a Samsung), jóléti és a közszférához tartozó szervezetek, és természetesen társadalmi vállalkozások is. Egy másik hasznos példa az IRIS Hálózat¹⁷ - a társadalmi vállalkozások kutatóközpontjainak országos olasz hálózata. Ez utóbbi empirikus elemzéseket készít és elméleti vizsgálódásokat folytat annak érdekében, hogy mélyebben megismerhessük a társadalmi vállalkozások jelenségét, illetve műhelyeket és éves rendezvényeket szervez, hogy összehívja az érdekelt feleket, megossza a szerzett információkat, vagy a közös reflexiók alapján új kutatásokat tegyen lehetővé és kísérleti

15 Shaw E., Carter S., (2007)

16 <https://www.send-ev.de/>

17 <https://www.theiris.org/>

projekteket népszerűsítsen a következő évekre. Több pusztán egy kutatóközpontokat képviselő egyesületnél: egy olyan környezet, amelyben új tudás jöhet létre a releváns érdekelt felek közreműködésével, amit aztán fel is lehet használni az ágazat fejlesztéséhez.

Más innovációs csomópontokhoz hasonlóan (mint pl. az Impact Hub, amely hálózat célja vállalkozói közösségek kiépítése, hogy nagyobb hatást tudjanak elérni: <https://impacthub.net/>), a SEND hálózat is különböző lehetőségeket kínál a tagjai számára, úgymint garantált részvétel különböző eseményeken és parlamenti esteken, tematikus műhelyeken, regionális csoportokban vagy szakmai munkacsoportokban. Ezekon túlmenően koordinált lobb- és kommunikációs tevékenységeket is végez, és a szükséges forrásokat közvetlenül a közösségből teremti elő (pl. a kommunikációs stratégiájuk megvalósításához létrehozott Kickstarter közösségi adománygyűjtő kampánnyal több mint 50.000 eurót sikerült gyűjteniük¹⁸).

Támogató kontra hátráltató ökoszisztémák

A társadalmi vállalkozások ökoszisztémái vagy támogatóak, vagy hátráltatóak. A SENTINEL projekt Közép-Európában végzett kutatásai alapján az ökoszisztémák „egészségét” meghatározó tényezők a következők:

- egyértelmű jogi keretrendszer megléte;
- konkrét szabályrendszerek és hosszú távú stratégiák;
- hozzáférés forrásokhoz;
- hozzáférés bizonyos támogató és hálózatosodási szolgáltatásokhoz;
- a nyilvánosság és a releváns közösségek elismerése és támogatása.

Amint ez a SENTINEL projekt kutatásaiból kiderült, Közép-Európa egyes régióiban, úgymint a csehországi Morvaországban, Szlovéniában és Magyarországon, a helyi ökoszisztémák nem igazán támogatják az ágazat fejlődését, ezért ezekben az ökoszisztémákban a résztvevőknek nehezebb elismerésre szert tenniük, támogató szakpolitikákat kialakítaniuk, forrásokat előteremteniük és szakembereket bevonítaniuk.

Például Csehországban, Magyarországon és Németországban a társadalmi vállalkozások egyértelmű jogi keretek nélkül működnek, ami általában a támogató szakpolitikai tanulmányok, stratégiai dokumentumok és a társadalmi vállalkozási ágazat koordinált fejlődési stratégiája hiányának tudható be.

Olaszországban, Szlovéniában és Lengyelországban létezik jogi keretrendszer a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozások számára, és főként Olaszországban támogató szakpolitikák vannak érvényben, van párbeszéd a különböző érdekelt felek között, illetve vannak a társadalmi vállalkozásokat támogató elismert szervezetek és ernyőszervezetek, amelyek támogatást és hálózatosodási szolgáltatásokat nyújtanak. Ezek lehetnek lobb- és érdekérvényesítési tevékenységek, segítség forrásokhoz való hozzáféréshez garanciák által, illetve pályázatfigyelési és pályázatírási segítség stb.

Ha országhatároktól függetlenül rátekintünk a pénzügyi- és bankrendszerre, azt láthatjuk, hogy a forrásokhoz való hozzáférés terén a társadalmi vállalkozások mindenhol ugyanazokkal a problémákkal küzdenek, ami személyre szabott szolgáltatások hiánya: pl. hozzáférés türelmes befektetőkhez és társadalmi kockázattőke-alapokhoz, garanciákhoz és társadalmi hatáshoz kötődő rögzített kamatlábakhoz. A probléma oka elsősorban az, hogy ezek a szervezetek gyakran alacsony hozzáadott értékkel bíró tevékenységeket végeznek, úgymint zöld területek karbantartása, takarítás, stb. (a társadalmi szövetkezetek által régóta végzett szokványos tevékenységek)

18 https://www.send-ev.de/2018-04-24_wall-of-famef

A társadalmi vállalkozások hálózatainak értékdimenziói és az érdekelt felek bevonása

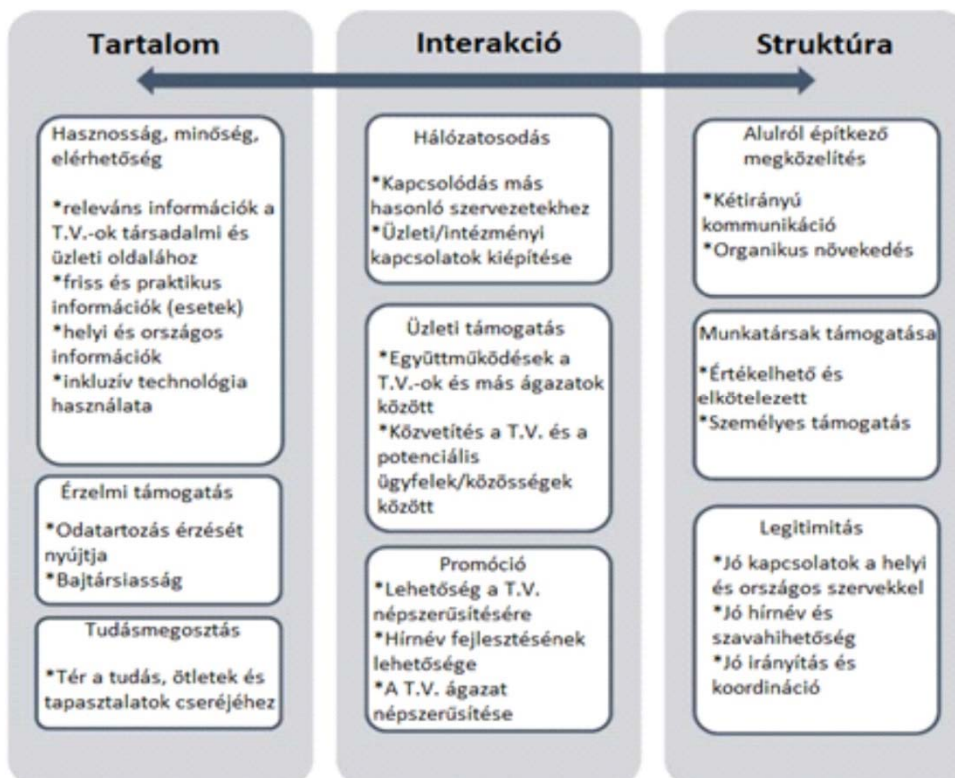
A termékek és szolgáltatások létrehozásához szükség van többféle ágazatot és iparágat képviselő, az ökoszisztémában különböző szerepeket betöltő szereplők együttműködésére - úgymint köz- és magánintézmények, vállalatok, civil szervezetek, egyetemek, közösségek és egyének.¹⁹

Az együttműködés alapvető fontosságú ahhoz, hogy a különböző érdekelt felek minél nagyobb mértékben részt vegyenek az ökoszisztéma értékteremtési folyamatában és annak terjesztésében. Egy formális hálózat létrehozása hatékony megoldás lehet az érdekelt felek közötti együttműködés megerősítésére. Ám egy formális hálózat kiépítéséhez és kiterjesztéséhez szükség van arra, hogy az összes tagja tisztában legyen azokkal a fő jellemzőkkel és elemekkel, amelyek a társadalmi vállalkozások számára az értékek létrehozásához hozzájárulnak.²⁰

Az, hogy a tagok mennyire aktívak, milyen gyakran használják a hálózatot, attól függ, hogy mennyire látják azt értékesnek és hasznosnak.

Azt, hogy mennyire látják értékesnek, a kutatók szerint²¹ (a társadalmi tőke, a közösségi hálózatok és a szociális támogatáshoz kötődő elméletek alapján, lásd 1. táblázat) a hálózat három tényezője határozza meg:

- Hálózati struktúra: a hálózat tagjainak helye és szerepe a hálózatban;
- Hálózati interakció: a hálózatban végbemenő interakciók intenzitása, gyakorisága és iránya;
- Hálózati tartalom: ami nem más, mint amit a hálózatban résztvevő emberek hozzátesznek a kapcsolatokhoz.



1. táblázat: Társadalmi vállalkozások hálózatának értékdimenziói²²

19 Bohl O., Schaefer R. and Winand U., (2008)

20 Granados M. L., Rivera A. M., (2018)

21 Neergaard H., Shaw E., Carter S., (2005)

22 Granados M. L., Rivera A. M., (2018)

Egy nemrégiben az Egyesült Királyságban folytatott kutatás²³ szerint a következők határozzák meg azt, hogy a tagok milyen gyakorisággal használják a társadalmi vállalkozások hálózatát:

- a rendelkezésre álló információk vélt hasznossága,
- a rendelkezésre álló információk vélt minősége,
- a rendelkezésre álló információkhoz való hozzáférés vélt könnyűsége.

A társadalmi vállalkozások hálózatainak egyéb tényezői

Az értékeken túl más szempontok szerint is osztályozhatjuk a hálózatokat, mint pl. a hatáskörük földrajzi elhelyezkedése és a tagok összetétele.

A hálózatok működhetnek helyi közösségekben, vagy akár globális szinten is. A helyi hálózatok gyakran tagjai nagyobbaknak, mint például azon országos szinten működő ernyőszervezetek esetében, amelyek egy-egy régióra fókuszáló regionális alszervezetekkel működnek. De az ernyőszervezetek maguk is lehetnek még tágabb hálózatok tagjai. Ha a szövetkezeti mozgalom példáját nézzük, van több globális szintű hálózat, mint pl. az ICA - International Co-operative Alliance²⁴ (Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége), vagy az ILO - International Labor Organization²⁵ (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet). Mindkettő rendelkezik kontinentális és országos szintű képviselőkkel és nemzeti szintű hálózatokkal. Olaszországban a LegaCoop és a Conf Cooperative olyan országos szintű hálózatok, amelyek saját alszervezetekkel rendelkeznek, mint pl. az FTC (Federazione Trentina delle Cooperative) a Trentino régióban. Ezeken túl léteznek még további, kisebb hálózatok is, melyek szorosabban kötődnek az adott régióhoz, mint pl. a szociális szövetkezetek konzorciumai.

A hálózatokat megkülönböztethetjük a tagok alapján is. Egyes formális hálózatokat kizárólag csak egy bizonyos típusba tartozó szervezetek alkotnak, mint pl. az előbb említett szövetkezeti mozgalom esetében; de ott vannak többek között az iparági szakszervezetek és szakmai hálózatok, mint pl. a kereskedelmi szövetségek. Az ilyen típusú hálózatok igényre szabott, egyéni szolgáltatásokat nyújtanak a tagoknak, úgymint működési támogatás, vagy a szakpolitikák felmérése, oktatás, kapcsolati tőke stb. terén. Gyakran kapcsolatban állnak más hálózatokkal is, mivel minden szervezetnek vagy kategóriának a számára releváns érdekelt felekkel kell kapcsolódnia.

- Általánosságban véve három típusú hálózatot különíthetünk el:
- köz- és magánszektor hálózatai,
- ágazatokon átívelő hálózatok,
- ágazaton belüli hálózatok.

A köz- és magánszektor hálózataiba beletartoznak a különböző szintű (helyi, országos, nemzetközi) állami szervek és közintézmények, valamint a civil társadalomhoz tartozó szervezetek, közösségek és vállalkozások. Ezeknek a célja, hogy alakítsák a szakpolitikákat és a szabályozásokat. Például az FTC napi szintű párbeszédet folytat a trentinói helyi intézményekkel, illetve egy brüsszeli lobbierodával, hogy ezáltal képviselje a trentinói szövetkezeti mozgalmat, és EU-szinten beleszóljon a szakpolitikák alakulásába. Lengyelországban a Podkarpackie régióban az egyes hálózatokat közvetlenül a helyi önkormányzatok hozták létre. A Podkarpackie Tanács a Szociális Gazdaság Fejlesztéséért szervezet kifejezett célja, hogy támogassa a régióban a szakpolitikák koordinálását azzal, hogy elősegíti az érdekelt felek között az információk áramlását, népszerűsíti a párbeszéd és eszmecsere lehetőségeit és figyelemmel kíséri a stratégiák megvalósítását.

23 Ibidem

24 <https://www.ica.coop/en>

25 <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

Az ágazatokon átívelő hálózatokba beletartozhatnak olyan, különböző ágazatokban és iparágakban tevékenykedő szervezetek és szakemberek (úgy mint felsőoktatási és tudományos intézmények, vállalatok, civil szervezetek), amelyeket közös célok kötnek össze, mint pl. termékek és szolgáltatások innovációja, lobbizás, vagy a szakpolitikák alakítása. Például a már korábban említett németországi SEND szervezet a társadalmi vállalkozási ágazat fejlesztéséért gyűjti egybe a különböző érdekelt feleket, míg Lengyelországban a Podkarpackie régióban pl. a Regionális Klaszter a Szociális Gazdaságért és Innovációért egyesületben közsférabeli szereplők, vállalkozók és civil szervezetek azzal a céllal gyűlnek össze, hogy a régiót koordinált szakpolitikák, jóléti és üzleti erőfeszítések által fejlesszék. Az ágazatokon átívelő hálózatok egy másik példája az Ashoka²⁶, amely egy több mint 90 országban jelen lévő nemzetközi civil szervezet. Gondosan válogatott, innovatív társadalmi vállalkozások és egyéb ökoszisztémabeli szereplők hálózata, akiket az a közös jövőkép hív össze, miszerint „mindenki a változás előmozdítója lehet”. A hálózat jelen van Európában Ausztriában, Belgiumban, Franciaországban, Németországban, Görögországban, Írországon, Olaszországban, Hollandiában, Lengyelországban, Portugáliában, Romániában, Spanyolországban, Svédországban, Svájcban és az Egyesült Királyságban, de aktív továbbá Csehországban, Dániában, Magyarországon, Lettországon, Litvániában, Norvégiában, Szlovákiában és Törökországban is. Az Ashoka helyi alszervezetei fontos partnerek lehetnek új kapcsolatok létrehozásában, tudásunk bővítésében, és az ágazat nemzetközi szintű megismerésében.

Az ágazaton belüli hálózatok általában egy adott ágazaton belüli hasonló szervezetekből állnak. A hasonlóság alapja több minden lehet, pl. a szerveződés jogi formája (pl. szövetkezeti vállalkozások, társadalmi vállalkozások stb.), a tevékenységi terület, földrajzi elhelyezkedés, értékek, vagy más jellemzők. Az ilyen hálózatoknak, amelyek lehetnek jobban vagy kevésbé strukturáltak (pl. konzorciumok, társadalmi vállalkozásokat támogató szervezetek, szakmai egyesületek, informális felületek stb.), a funkciója általában az ökoszisztémák hatékonyabb irányítása, a közös lobbizás, érdekérvényesítés és az ökoszisztéma felmérése, szolgáltatások megosztása vagy értékteremtési folyamatok által. Ilyenek lehetnek a pénzügyi és könyvelési szolgáltatások, szakpolitikák felmérése, hálózatosodási lehetőségek szervezése stb.

Például az FTC a Trentino régióban nemcsak a szövetkezetek és szociális szövetkezetek regionális hálózatosodási csomópontjaként működik, hanem sok más szolgáltatást is nyújt, úgymint: szakpolitikák felmérése és lobbizás helyi, országos és EU-intézményekkel, képzések szakemberek számára, pénzügyi és könyvelési szolgáltatások, inkubációs szolgáltatás új szövetkezetek számára, garanciaalap hitelek és támogatások lehívásának megkönnyítéséhez stb.

Szeretnénk hangsúlyozni, hogy ezek a megkülönböztetések pusztán jelzésértékűek. Egy társadalmi vállalkozásnak fontos kialakítania egy olyan szemléletet, amelyben a hálózatosodási tevékenységek a szervezet napi munkájának szerves, létfontosságú részét képezik, illetve fontos, hogy a társadalmi vállalkozások a szükségleteiknek megfelelően több különböző hálózathoz is csatlakozzanak.

A hálózatosodási szolgáltatásokat nyújtó szervezet egyszerre több kategóriába is tartozhat: például lehet, hogy tevékenységét egy bizonyos ágazaton belül folytatja, de ugyanakkor párbeszédet folytat közintézményekkel és más ágazatokkal is stb.

26 <https://www.ashoka.org/en>

2. Fejezet - A társadalmi vállalkozások hálózatai miért érdekesek a szociális gazdaság és más kontextusok számára.

A társadalmi vállalkozások fontos szerepe a piaci ökoszisztémában

A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amik ugyan a piacon belül működnek, de fő céljuk nem a profitmaximalizálás, hanem a társadalmi hatás maximalizálása, ami:

- nehezen mérhető;
- többféleképpen értelmezhető;
- és amit korlátoz a túléléshez elengedhetetlen profit és pénzügyi források előteremtésének szükségessége. Ezeknek az erőforrásoknak a jó részét a piacból kell előteremteni, gyakran más, üzletorientáltabb vállalatokkal versenyezve.

A társadalmi vállalkozások tehát fontos laboratóriumok a klasszikus szervezetfejlesztés számára is, mivel megvan a lehetőségük, hogy felülkerekedjenek a köz-/magánszektor kettőssége által felállított hagyományos kulturális korlátokon és normákon. Innovációs terek, ahol lehetőség van vállalkozás-alapú szervezeti modellek, eszközök és kompetenciák újratervezésére és tesztelésére a vállalkozás társadalmi hatásának növelése érdekében. Ehhez hozzájárul az is, hogy az összes érdekelt felet hatékonyan be tudják vonni a társadalmi érték létrehozásába, miközben remélhetőleg megfelelő mértékű profitot is termelnek, ami fenntartja és idővel tovább is fejleszti az értékteremtési folyamatot.

Ám még ennél is többet tesznek: azáltal, hogy a közösséggel megosztható értékek létrehozása a céljuk, a célkitűzéseiket, működésüket és akár még a szervezet vezetését is az érdekelt felek szélesebb tábora alakíthatja. Így nyitott rendszerekké válnak, ami által a hatékonyságuk fokozatosan összefüggésben van azzal, hogy mennyire képesek a hálózatukat fenntartani és folyamatosan tágítani.

A társadalmi vállalkozások kihívásai

Ahogy ez a projekt Közép-Európa hat kevésbé fejlett régiójában végzett kutatásából kiderült, a társadalmi vállalkozások az eltérő ökoszisztémák, gazdasági körülmények és jogi keretek ellenére ugyanazokkal a kihívásokkal küzdenek. Ezek hat kategóriába csoportosíthatók:

- szükségletekhez igazított szakpolitikák és támogató jogi keretrendszer;
- hozzáférés forrásokhoz és hitelekhez;
- vállalkozói készségek fejlesztése;
- hozzáférés a piachoz és termékfejlesztési lehetőségekhez;
- személyre szabott támogató szolgáltatások;
- az ágazat láthatósága a szélesebb közönség számára.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a támogató, kiforrott ökoszisztémákban működő társadalmi vállalkozásoknak természetesen más szükségleteik lesznek, mint azoknak, akik újonnan alakult, akadályozó ökoszisztémákban dolgoznak:

- A támogató ökoszisztémákban a hálózatosodási szolgáltatásokat nyújtó szervezetek felé támasztott elsődleges igény a releváns szakpolitikák megújítása és optimalizálása, azok hatékonyságának növelése; szervezeti szempontból pedig az, hogy képesek legyenek szereplőként előretörni, erőforrásokat bevonni, és hozzájárulni az ökoszisztéma fejlődéséhez;

- A hátráltató ökoszisztémákban a hálózatosodási szolgáltatásokat nyújtó szervezetek felé támasztott igény a struktúra kiépítése és tagok bevonása, bevonódás a szakpolitikákat alakító társadalmi és intézményi párbeszédbe, illetve a nyilvánosság figyelmének felhívása; szervezeti szempontból pedig a túlélés, illetve a hálózatosodási és ökoszisztéma-irányítási szemlélet beépítése a szervezeti kultúrába.

Szakpolitikai-szabályozási háttér

Ez a tényező a szakpolitikákkal, szabályokkal és stratégiai dokumentumokkal kapcsolatos kihívásokat és akadályokat fedi le. Az ökoszisztéma fejlettségi szintjétől függően ezek igen eltérőek lehetnek.

Hátráltató ökoszisztémákban a jogi keretek nem tiszták, és nincsenek kifejezetten a társadalmi vállalkozások szükségleteihez igazítva, illetve a szakpolitikákról általában nincs koordináció az intézményi résztvevőkkel, vagy csak kis csoportokban. Továbbá az ágazat fejlesztésének stratégiai megközelítése is hiányzik, ahogy a párbeszéd is az érdekelt felekkel.

A kiforrott ökoszisztémákban, ahol a szabályokat már egyértelműen lefektették és működik a szakpolitikai koordináció, a fő akadályok a jogi keretek közötti navigálással kapcsolatosak: itt tehát a társadalmi vállalkozások fő akadályai a bürokráciához köthetőek.

Az ökoszisztéma típusától függetlenül a társadalmi vállalkozások gyakori problémája minden országban a szakpolitikák felmérése, mivel a társadalmi vállalkozásnak mint olyannak nincs bevett, elfogadott meghatározása, és nehéz mérni a társadalmi hatását, főleg, ha hosszú távú jövőképpel dolgozik. A szakpolitikák felmérése lehet a szakpolitikai koordináció alapja, és az adatok lehetnek az a közös, mindenki által érthető nyelv, amelynek segítségével elindulhat a párbeszéd az intézményi érdekeltekkel a hosszú távú stratégiák közös kidolgozása irányába.

Forrásszerzés és hitelek

A megfelelő pénzügyi szolgáltatások hiánya mindenhol az egyik fő problémának bizonyult a kutatás során. A fő nehézségek:

- hozzáférés hitelekhez,
- hozzáférés befektetőkhez.

A nehezített hozzáférés a hitelekhez rövid távon veszélyezteti a társadalmi vállalkozások túlélését, hiszen a pénzügyi infúzió hasznosnak bizonyul a pénzforgalom kezeléséhez és a napi működés hatékony irányításához, illetve természetesen hozzájárul a növekedéshez és ezáltal a hosszú távú befektetők bevonásához.

A befektetések alacsony mértéke visszaveti az ágazat növekedését, mind a már meglévő szervezetek továbbfejlődését, mind az újak létrejöttét tekintve.

A két probléma összefügg egymással, és elsősorban a társadalmi vállalkozási üzleti modell alacsony fenntarthatóságának tudható be, illetve, a legtöbb esetben, az innováció alacsony szintjének és a méretüknek.

E körülmények eredményeként a társadalmi vállalkozások nagymértékben függnak az uniós és állami támogatásoktól, a közbeszerzésen alapuló közérdekű tevékenységek során pedig egyetlen ügyféllel szemben kerülnek függő helyzetbe.

Vállalkozói készségek

Egy vállalat vezetéséhez, a méretétől függetlenül, egy sor transzverzális készségre van szükség, pl. a következő területeken: vezetés, pénzügyek, működésirányítás, piacelemzés, termékfejlesztés, marketing és kommunikáció, értékesítés és még sok egyéb.

Ugyanakkor a társadalmi hatás eléréséhez további készségekre is szükség van, úgymint: az intervenció által orvosolni kívánt társadalmi probléma magas szintű ismerete, empátia, kreativitás, hálózatosodási készségek, közösségi részvétel és együttműködés.

A kutatásból az derült ki, hogy a társadalmi vállalkozások legtöbbször jobban teljesítenek a civil készségek terén, mint az üzleti területen. Ez leginkább annak tudható be, hogy sok társadalmi vállalkozás a civil társadalomban kezdi pályafutását, ahol nincs lehetőségük erős üzleti készségek kifejlesztésére.

Piac és termékfejlesztés

A marketinget meghatározhatjuk úgy, mint az ügyfelek igényeinek felmérése, a piac elemzése, megoldások kifejlesztése, befektetők bevonása, és piacra lépés hatékony publicitás kíséretében; mindez a lehető legrövidebb időn belül, más szereplőkkel versenyezve.

Ezek a készségek, ahogy az imént kifejtettük, a társadalmi vállalkozásoknál gyakran alulfejlettek, aminek az eredménye az alacsony vonzerő és a kevésbé fenntartható üzleti modell. Ugyan lenne igény egyes szakemberek részéről, hogy társadalmi vállalkozások alkalmazásában dolgozzanak, ám ez a jellemzően kis vállalkozásméretből adódó kapacitásproblémák miatt gyakran megghiúsul. Illetve mivel nem állnak rendelkezésre a megfelelő pénzügyi források ahhoz, hogy kellően vonzó javadalmazást kínálhassanak, az ágazat sajnos nem kifejezetten vonzó a jól képzett szakemberek számára.

A hátrányos helyzetű és kevésbé fejlett területeken munkálkodó társadalmi vállalkozásoknak pedig az alacsony kereslettel vagy fizetési hajlandósággal is meg kell küzdeniük.

Végezetül, a társadalmi vállalkozások által kínált legtöbb termék és szolgáltatás, főként a munkaerőpiaci beilleszkedést segítő vállalkozások, alacsony hozzáadott értékkel rendelkeznek, és alacsony bevételeket termelnek. Ezeknek a nehézségeknek a megoldásához innovációra és a kínálat sokszínűbbé tételére van szükség, hogy a továbbiakban minél szélesebb körben terjeszthessék a társadalmi vállalkozások értékeit és piaci szemléletét.

Támogató szolgáltatások

A támogató szolgáltatásokat három kategóriába csoportosíthatjuk, attól függően, hogy a társadalmi vállalkozás életciklusának mely szakaszában nyújtanak segítséget:

- Startup támogatás: vállalkozási ötlet egyeztetése és jóváhagyása, termékfejlesztés, csapatépítés, befektetési felkészültség és hálózatosodás;
- Fejlesztési támogatás: ebbe beletartozik a nyitás nemzetközi irányokba, struktúrafejlesztés, egyéb tevékenységek;
- Működési támogatás, úgymint jogi és pénzügyi szolgáltatások.

A jelenlegi startup és fejlesztési szolgáltatásokkal az a gond, hogy azok általában a szokványos vállalkozásoknak szólnak, és nem igazodnak a társadalmi vállalkozások egyedi igényeihez. Így kevés társadalmi szolgáltatás veszi őket igénybe, mivel az ilyen szolgáltatások többnyire az egyes konkrét ágazatokon belüli innovációra fókuszálnak.

Ami a működési támogatást illeti, ezek hasznosak lehetnek, ha egy társadalmi vállalkozásokat támogató vagy ernyőszervezet nyújtja őket. A fiatal vagy hátráltató ökoszisztémákban, ahol nincsenek az ágazatra specializálódott szakemberek, hasznos lehet a piac által kínált ilyen típusú szolgáltatások igénybevétele.

Érdekérvényesítés az ágazatban

A társadalmi vállalkozások általános ismertsége alacsony, aminek az eredménye az alacsonyabb pozíció az ügyfelek és partnerek szemében, illetve kisebb nyomásgyakorlási lehetőség a döntéshozókra az ágazat növekedését elősegítő politikák érdekében.

Ennek az okai többek között a társadalmi vállalkozások hibrid szervezeti formájának szokatlansága, a civil szférával kapcsolatos negatív sztereotípiák, valamint a lobbitevékenységek hiánya.

Miért van a társadalmi vállalkozásoknak szüksége hálózatosodási szolgáltatásokra?

A fenti kihívások leküzdése érdekében, illetve hogy innovatív megoldásokat találhassanak bizonyos társadalmi és környezeti problémákra, a társadalmi vállalkozásoknak sokféle tapasztalatra és tudásra van szükségük²⁷. Ezt pl. úgy tudják elérni, ha „kiszervezik” azt a tudást, amire szükségük van, ám az erőforrások problémájával találják szembe magukat, amikor ez érzékeny, komplex, privát vagy nehezen átadható információkat foglal magában²⁸. Ezért a társadalmi vállalkozások esetén gyakoribb, hogy az érdekelt felek szélesebb körét vonják be a tudásmegosztási, tudásátadási folyamatokba és tevékenységekbe. Mindehhez pedig a gyakori interakciók által bejárattott kommunikációs csatornákra van szükségük²⁹.

Ahogy már korábban is említettük, a hálózatok remek lehetőséget nyújtanak az ágazat fejlesztéséhez, főleg ami az erőforrásokhoz való hozzáférést, a közös projekteket és partneri kapcsolatokat, a lehetőségek felismerését és a legitimitás elnyerését illeti³⁰. Ám a társadalmi vállalkozásoknak szóló megfelelő üzleti támogatási szolgáltatás kialakításához szükség van arra, hogy a többi szereplő, úgymint az intézmények és vállalkozások behatóan ismerjék a társadalmi vállalkozási modellt. Sok félreértéshez és bizonytalansághoz vezethet, ha először egy mindenki által érthető nyelv kialakítása nélkül próbálunk meg támogatási hálózatot kiépíteni.

Nagy szükség van a társadalmi vállalkozások igényeire szabott hivatalos támogatási hálózatok kiépítésére, amelyek kiegészítik a már meglévő szórványos, informális hálózatokat, és amelyek segítségével le lehet fektetni az ágazati normákat és szakpolitikai vitákat lehet folytatni³¹. Az informális szereplők az ökoszisztéma fontos részei, mivel segítenek a kommunikációban az intézményi szereplőkkel és segítenek nekik jobban érteni az ágazatot, annak nyelvét és dinamikáját, illetve segítenek a releváns politikák alakításában is. Mégis szükség van hivatalos szereplőkre is, akik kiegészítik mindezt, és erősebb hatást tudnak kifejteni.

Ezért van az, hogy a közösségi és ökoszisztéma-szemléletű megoldások alapvető fontosságúak a hatékony hálózatosodáshoz: a társadalmi vállalkozások szórványos információkra, erőforrásokra, munkaerőre és befolyásra tudnak szert tenni a közösségükön keresztül, amellyel (és társaikkal) együtt fejlődnek.

Egy strukturáltabb hálózatosodási szemlélet, amelyet a társadalmi vállalkozásokat támogató és ernyőszervezetek vagy más formális hálózatok kínálnak, más típusú előnyöket kínál:

- **Erőforrások:** A hálózaton keresztül a társadalmi vállalkozások megoszthatják tudásukat és tapasztalataikat, közös projekteket tervezhetnek, kölcsönösen elősegíthetik egymás fejlődését.
- **Lobbitevékenység:** a társadalmi vállalkozások hatékonyabban lobbizhatnak, ha közös célok és közös szükségletek mentén összeadják erejüket. Például hozzájárulhatnak a szakpolitikák alakításához, a közpénzek helyének megállapításához, az általuk képviselt társadalmi ügyek mögé szélesebb közönséget tudnak felsorakoztatni, több ügyfélre tehetnek szert, illetve közösen végzett társadalmi felelősségvállalási programokon keresztül nagyobb cégekkel is kapcsolatba kerülhetnek.
- **Költséghatékonyság:** kiszervezhetnek bizonyos feladatokat - pl. könyvelési, jogi, pénzügyi, infokommunikációs, digitális kommunikációs stb. - úgy, hogy szolgáltatáscsomagként

27 Weber C., Wallace J., Tuschke A., (2013)

28 Yii-Renko H., Autio E., Sapienza H. J., (2001)

29 Christopoulos, D., Vogl, S. (2014)

30 Granados M. L., Rivera A. M., (2018)

31 Shah D., (2009)

egyben vásárolják meg őket (a piacon), vagy pedig létrehozhatnak erre egy külön entitást a saját nevükben (mint pl. a konzorciumok és társadalmi vállalkozásokat támogató szervezetek esetén).

A formális struktúra kockázatai és kihívásai

A formális hálózati struktúra hiánya gyakran kisebb hatóerőhöz, alacsonyabb hatékonysághoz vezet, ugyanakkor ennek is megvannak a maga kihívásai, kockázatai és problematikái.

A formális, professzionális hálózat új problémákat hoz magával, főleg, ha a létrehozó szervezetek vagy ernyőszervezetek érdekei különböznek a nekik dolgozó emberek érdekeitől. Az érdekek folyamatos egyeztetésére és kiegyensúlyozására van szükség.

Például, ha a társadalmi vállalkozásokat támogató szervezetekben túl nagy hangsúly van a bürokrácián, és egyre inkább a hivatalos eljárásoknak és merev kereteknek való megfelelésre helyezik a fókuszot, a kisebb szervezetek (amelyeket elvileg ezek az „óriás” szervezetek képviselnek) mindezt távolinak érzékelhetik a küldetésüktől, tevékenységüktől és érdekeiktől, és azt érezhetik, hogy az ernyőszervezet is csak egy a sok nagy intézmény és szerv közül, akiknek meg kell felelniük.

Ám ezek a problémák egy kis csapaton belül is felmerülhetnek: ha a munka célja pusztán az, hogy „vallásosan” megfeleljenek a szigorú kereteknek és procedúráknak, a csapattagok úgy érezhetik, elvesztették hatóerejüket. Nagyon fontos a hatalmi viszonyok egyensúlyban tartása a hálózatot kezelő struktúrák és a hálózat tagjai között. Ezt úgy lehet elérni, ha a nehézkes struktúrát ellensúlyozzuk rugalmas és informális folyamatokkal. A „rugalmas biztonság” nem más, mint az egyensúly a hálózat működtetéséhez szükséges formalitás és a váratlanul felmerülő kérdések gyors, hatékony kezeléséhez szükséges rugalmasság között, amelyben minden tag úgy érzi, van saját hatóereje. A hatásorientált irányítási keretrendszerek (úgy mint a célkitűzések és fő eredménymutatók - OKR³², vagy mások) jó megoldást nyújthatnak e célra: ha az emberek megértik, miért csinálnak valamit (tehát van egy konkrét, mérhető eredmény, amiért dolgoznak), a hozzáállásuk és motivációjuk teljesen megváltozik: a megfelelés helyett a hatékonyság lesz a fő hajtóerő.

Egy másik probléma, ami felmerülhet, a feladatok, tevékenységek és kötelezettségek egyértelmű leosztásának hiánya a hálózati struktúra és a tagok között. Előfordul, hogy a hálózat működtetői átvesznek feladatokat a tagoktól, ami rossz hatással lehet a kapcsolatokra. A feladatok és kötelezettségek egyértelmű meghatározása alapvető feltétele annak, hogy a hálózat minden tagja úgy érezze, van saját hatóereje, aminek köszönhetően proaktív részvétel, hatékonyabb kommunikáció, és együttműködés fogja jellemezni őket. A tagokat olykor érdemes emlékeztetni arra, hogy szabad akaratukból, saját érdekeik alapján tagjai a hálózatnak. A jogokhoz természetesen társulnak kötelezettségek is egy hálózaton belül. Ha egy tag nem igazán aktív és nem végzi el a feladatait, vagy ha egy bizonyos feladattal/problémával senki nem foglalkozik, hasznos lehet, ha a feladatok és szerepkörök egyértelműen előre le vannak fektetve, ahogy az is, ha nyomatékosan emlékeztetjük a tagokat a részvételük önkéntes mivoltára.

Ezeket a kockázatokat a hálózat tervezésekor fel kell mérni, át kell előre tekinteni azokat a problémákat, amik felmerülhetnek, és találni hozzájuk olyan stratégiákat és módszereket, amik segíthetnek a megoldásban. A struktúra önmagában nem garantálja a hatékonyságot: ehhez szükség van hatásorientált szemléletre, egyensúlyra, nyílt kommunikációra, illetve a szerepek és feladatok egyértelműségére is.

32 <https://objectives-key-results.com/>

3. Fejezet - Társadalmi vállalkozások hálózatainak létrehozása és működtetése különböző kontextusokban

Ez a fejezet a kézikönyv legfontosabb része. Itt taglaljuk azt a két fő kihívást, amivel a társadalmi vállalkozások és hálózataik szembe találják magukat:

- hálózat létrehozása;
- struktúra kiépítése és a hálózat hosszabb távú fenntarthatóságának biztosítása.

Az első rész, amelyben lépésről lépésre leírjuk a hálózat kialakításának folyamatát, elsősorban olyan országokban/régiókban működő szervezeteknek szól, ahol a társadalmi vállalkozások ágazata még fejlődőben van, és ahol a közösség szórványos, nem aktív és nincs tisztában a hálózat fontosságával.

A második, a struktúra kiépítéséről és a hálózat fenntarthatóságáról szóló rész azoknak a szervezeteknek is hasznos lehet, akik a hálózat életútján már pár lépéssel előrébb járnak, és a fő igényeik az innováció, valamint a folyamataik és struktúrájuk finomítása.

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATÁNAK LÉTREHOZÁSA, LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Az első lépés a környezet elemzése: az ökoszisztéma határainak, a hálózat fejlődését akadályozó korlátoknak, a részt vevő vagy bevonandó szereplőknek, valamint a szükséges és a rendelkezésre álló erőforrásoknak a felmérése.

A következő lépés a megfelelő struktúra meghatározása: annak megállapítása, hogy milyen típusú struktúra illik jobban az aktuális helyzethez, illetve hogy milyen partneri kapcsolatokra és erőforrásokra van szükség a kiépítéséhez.

Az utolsó lépés: az ökoszisztéma fő szereplőinek bevonása, és a hálózat kiépítéséhez és hosszabb távú kezeléséhez szükséges megoldások és stratégiák közös kidolgozása.

Ennek a folyamatnak a 3 fő szakaszra osztható 10 lépését az alábbi táblázat foglalja össze. A 10 lépést az összefoglaló táblázat után részletesen is kifejtjük.

A	Az ökoszisztéma elemzése	1. lépés: Az ökoszisztéma meghatározása
		2. lépés: Az ökoszisztéma feltérképezése
		3. lépés: Az ökoszisztéma építőelemekre bontása
		4. lépés: Értékhálózati elemzés
B	A helyzet felmérése	5. lépés: Az akadályok azonosítása
		6. lépés: A rendelkezésre álló erőforrások azonosítása
		7. lépés: A megfelelő partnerek azonosítása
C	Megoldások kidolgozása	8. lépés: Partnerek bevonása
		9. lépés: Fókusz kiválasztása
		10. lépés: Ütemterv létrehozása

A) Az ökoszisztéma elemzése

1. lépés: Az ökoszisztéma meghatározása

Az ökoszisztéma elemzéséhez az első lépés az alapvető rendezőelvek (attraktorok) meghatározása, amelyek azok a tényezők, amelyek körül a különböző résztvevők önszerveződő módon, komplex ökoszisztémát alkotva spontán összegyűlnek³³. Az alapvető rendezőelvek lehetnek egy bizonyos téma, vagy azok a központi értékek, fő kompetenciák, erőforrások vagy termékek, amelyek egy sor szereplőt maguk köré vonzanak.

Ha ezeket sikerült meghatározni, következhet a határok megszabása, az egyes szervezetek egyéni szükségletei szerint: földrajzi tényezők, az érdekelt felek vagy a célközönség/felhasználók jellemzői stb.

2-3. lépés: Az ökoszisztéma feltérképezése és építőelemekre bontása

Ezek a lépések segítenek a szervezetnek meghatározni az ökoszisztéma minden alkotóelemét, a fő szereplőket, azok szerepét, és a kitűzött célok elemzése által.

Ehhez szükséges az ökoszisztémát alkotó szervezetekből összeállítani egy adatbázist, egyrészt az interneten végzett alapos kutatások útján, másrészt, ha van rá mód, a kulcsszereplőkkel való beszélgetéssel.

A „hóglyó módszer” egy hasznos és költséghatékony eljárás, amely segítségünkre lehet. Először azonosítjuk a szakembereket vagy kulcsszereplőket egy első, kisebb csoportjával, és beszélgetésre invitáljuk őket, illetve megkérjük őket, hogy nevezzenek meg három olyan további szereplőt, akikkel szintén beszélgetést kezdeményezhetünk. Néhány lépés után a lehetséges kapcsolatok térképe tárulhat elénk, amelyet elemezhetünk földrajzi elhelyezkedés, szerepkör, szakterület, ajánlások száma vagy más tényezők alapján, a szervezet igényeinek megfelelően.

Az ökoszisztéma építőköveit ezután úgy határozhatjuk meg, ha elemezzük a kulcsszereplőket és szerepüket. Ha például a célunk a társadalmi vállalkozások által igénybe vehető támogatási szolgáltatások elemzése, a következőképpen nézhet ki a kulcsszereplők szerepkör szerinti felosztása:

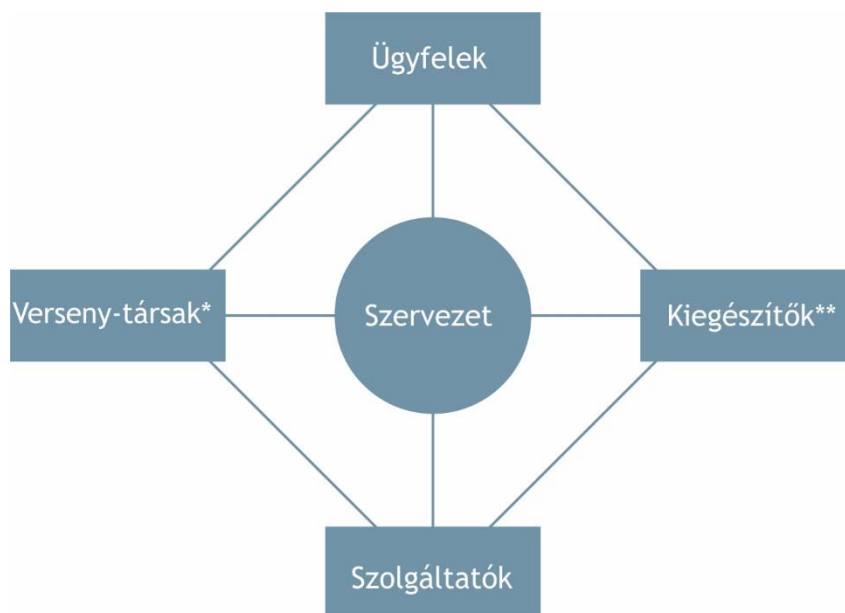
- Hálózatok/Központok/Inkubátorok;
- Társadalmi innovációval és társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó kutatóközpontok és kutatási hálózatok;
- Angyalbefektetők, kockázatitőke-alapok;
- Bankok és alapítványok erre a területre specializálódott üzleti egységei;
- Állami szervek;
- Konzorciumok;
- Ernyőszervezetek;
- Erre a területre specializálódott szakemberek;
- Egyetemek és képzési központok;
- Szakmai műhelyek/tanácsadó központok;
- Közösségvezetők;
- Cégek erre a területre specializálódott üzleti egységei (pl. társadalmi felelősségvállalás stb.);
- Végfelhasználók (társadalmi vállalkozások).

A következő lépésben meghatározzuk az egyes kategóriákat, azok fő értékeit, jövőképét és küldetését, fő erősségeiket és gyengeségeiket, a fő terméket vagy szolgáltatást, amit kínálnak, a fő erőforrásaikat és szükségleteiket. Ez a lépés segítségünkre van a közös célokat szem előtt tartó

33 Kauffman S. (1993)

együttműködési lehetőségek feltárásában, illetve az olyan konkurens/egyeztetést igénylő területek feltárásában, ahol erőforráshiány és össze nem egyeztethető célok találhatók.

Ezután a szervezet szemszögéből minden résztvevőt be lehet sorolni az alábbi ábra valamely pontjára, az „értékháló”³⁴ elemzési rendszer és a „verseny-társ” fogalmainak segítségével³⁵. Az értékháló egy olyan diagram, amelynek középpontjában az elemzést végző szervezet áll, a többi szereplőt pedig a köztük lévő értékteremtési kapcsolat alapján lehet besorolni.



2. táblázat: Értékháló diagram, Branderburger A., Nalebuff B., (1997) alapján

*A verseny-társak olyan szereplők a rendszerben, akikkel az erőforrásokért, partneri kapcsolatokért, pályázatokért, piaci részesedésért stb. egyszerre versengünk és együttműködünk. Pl. ezek lehetnek más hálózatosodási szolgáltatásokat kínáló szervezetek.

** A kiegészítők ugyanazon értéklánc mentén működnek, mint a kiindulási szervezet, de más feladatkörben. Pl. támogató szolgáltatást nyújtó szervezetek.

Ezután szükség van a szervezet számára leginkább érdekes szereplők alaposabb elemzésére, például úgy, hogy őket helyezzük az értékháló középpontjába. Azt is fontos tisztázni, hogy maga az ökoszisztéma milyen kapcsolatban áll más ökoszisztémákkal: az értékhálót ökoszisztémák és hálózatok vizsgálatára is lehet alkalmazni.

4. lépés: Értékhálózati elemzés

Az ökoszisztéma elemzésének utolsó lépéseként a különböző részeket összeillesztjük. Ennek vizuális megjelenítése hatékony eszköz ahhoz, hogy nagyobb távlatból láthassuk a helyzetet, és másoknak szemléletesen bemutathassuk. Ebben segít az értékhálózati elemzés (VNA)³⁶.

Ez a keretrendszer azon az elképzelésen alapszik, hogy az immateriális javak (úgy mint a jó hírnév, tudás, kapcsolatok stb.) más eszközökhöz hasonlóan célzott cselekvéssel növelhetőek, és értékekre válthatóak. Ehhez szükség van egy jól működő értékcsere hálózatra (amit a 3. táblázat mutat) a tranzakciók lebonyolításához, valamint csereeszközre.

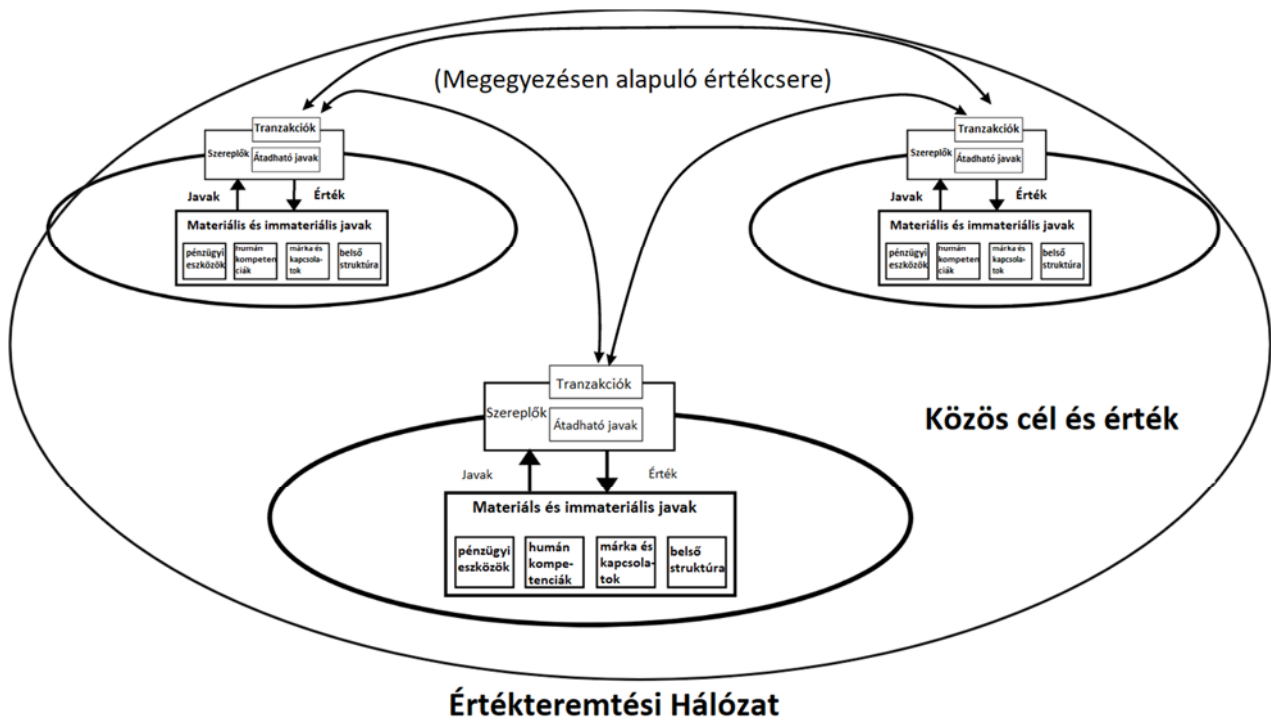
34 Collins J., Porras J., (1994)

35 Branderburger A., Nalebuff B., (1997)

36 Allee V., (2008)

3. táblázat: Értékteremtő hálózat diagram³⁷

Allee szerint egy teljes értékhalozati stratégia kidolgozásához szükség van a hálózaton belüli értékcsere kapcsolatok feltérképezésére. Ehhez 3 tényezőre van szükség:



- Szereplők és szerepkörök: ezeket a hálózatban részt vevők úgy töltik be, hogy hozzájárulásokat tesznek vagy elvégeznek bizonyos feladatokat. Ezek lehetnek személyek, üzleti egységek, kisebb csoportok, szervezetek, kollektívák vagy közösségek, vagy akár állami intézmények.
- Tranzakciók: olyan tevékenységek, amelyek egy résztvevőnél kezdődnek, és egy másikinál végződnek. Ezeket két szereplő közötti nyíllal jelöljük. A folytonos vonal hivatalos megállapodásokat jelöl, a szaggatott vonal pedig a javak informális áramlását.
- Javak: minden, ami egyik szereplőtől egy másik felé mozdul. Ez lehet információ, egy szívesség, tanács stb. A javak lehetnek materiálisak (pl. egy dokumentum) vagy immateriálisak (pl. egy telefonhívás vagy beszélgetés).

Ha a szereplőket és szerepköröket, a tranzakciókat és a javakat meghatároztuk, elvégezhetjük az értékhalozati elemzést (VNA).

Ez a következő három kérdés megválaszolásából áll:

- Cserék elemzése: Van-e a cseréknek és az értékteremtésnek egy általános mintázata a rendszerben? Mennyire kiegyensúlyozott a hálózat és mennyire jól váltja át az egyik értéket a másikra?
- Hatások elemzése: Milyen hatással vannak az egyes, rendszerbe vitt értékek a szereplőkre, ami az értékek megvalósítását illeti?
- Értékteremtés elemzése: az értékek létrehozásának, növelésének és kiterjesztésének legjobb módjai - új érték hozzáadása, egyes értékek más szereplőkkel való megosztása, vagy egy adott érték egy más értékre váltása által?

Az alábbi irányelvek és sablonok segíthetik az elemzés elvégzését:

37 Ibidem

Cserék elemzése

- Van-e a rendszerben az értékek áramlásának mintája, logikája?
- Melyik jellemzőbb: a materiális vagy immateriális javak cseréje?
- Vannak-e olyan szereplők, akik többet adnak, mint kapnak? Ez miért van így?
- Vannak-e szűk keresztmetszetek, zsákutcák vagy egyéb hatékonysági problémák, amelyek visszavetik az értékek áramlását? Az értékmegosztás lehetne jobb is?
- Hogyan lehetne ezt optimalizálni?

Hatások elemzése

A hatások elemzését a leghatékonyabban egy Excel táblázatban lehet elvégezni:

- Állapítsuk meg az elemzés fókuszát: egyetlen szereplő, az egész rendszer, szereplők egy csoportja stb. Szükség esetén hozzunk létre külön táblázatokat, vagy hozzáadhatunk plusz mezőket.
- Hozzunk létre egy táblázatot úgy, hogy az egyik tengelyen felsoroljuk a tranzakciókat, a másikon pedig a fő hatáskategóriákat. Választhatunk, hogy az értékeket számok, ikonok vagy bármi más segítségével jelenítjük meg, az eredmények vizuális bemutatása érdekében. A hatáskategóriákat saját igényeinknek megfelelően határozhatjuk meg.

Tranzakciók			Hatások elemzése							
Javak	Honnan	Hova	Létrehozott tevékenységek	Hatás a pénzügyi erőforrásokra	Hatás az immateriális javakra			Teljes költség/ kockázat	Teljes haszon	A fogadó fél részéről észlelt érték
					Emberi kompetencia	Belső struktúra	Üzleti kapcsolatok			
Immateriális										
Materiális										

A táblázat kitöltésekor kezdjük azzal, hogy költség-haszon szempontból áttekintünk minden tranzakciót és a hozzá kapcsolódó javakat, hogy így azonosíthassuk a legnagyobb értékkel, haszonnal és lehetőséggel bíró tevékenységeket.

- Létrehozott tevékenységek - Mi ennek az értéknek az azonnali haszna a tevékenységek és viselkedések tekintetében?
- Költségek - Ezek a tevékenységek milyen költségekkel és kockázatokkal járnak? Milyen (materiális és immateriális) erőforrásokra van szükség ezeknek a tevékenységeknek a kezeléséhez? Milyen költségek és kockázatok kapcsolódnak az értékek kezeléséhez?

Értékteremtés elemzése

Míg a hatás elemzése azt vizsgálja, hogy a hálózat egy adott szereplőjének milyen előnyei származnak a hálózatba bevitt értékekből, addig az értékteremtés elemzése arra fókuszál, hogy az egyes szereplők milyen értékeket tesznek bele a hálózatba, mivel járulnak hozzá.

Betekintést enged az értékteremtés különböző aspektusaiba:

- Adottságok felhasználása - milyen mértékben használjuk fel az adottságokat értékek létrehozására;

- Értékre váltás - milyen felhasznált erőforrásból vagy adottságból hozunk létre olyan értéket, amivel hozzájárulunk;
- Értéknövelés - mitől lesz ez az általunk generált érték egyedi;
- Vélt érték - a közvetlen kedvezményezettek hogyan látják az általunk hozzátett értéket;
- Társadalmi érték - mi ennek a hozzájárulásnak az értéke a társadalom, az ökoszisztéma vagy a környezet számára.

A következő kérdések segíthetik az elemzést:

- A lehető legjobban kihasználjuk az adottságainkat, lehetőségeinket ennek a hozzájárulásnak a létrehozásához?
- Ez a hozzájárulás hogyan növeli az értékeket?
- Milyen előnyökkel jár ez a hozzájárulás a hálózat számára?

Az elemzés elvégzésének lépései:

- Válasszuk ki a vizsgálni kívánt szereplőket/szerepköröket;
- Hozunk létre egy olyan táblázatot, aminek az egyik tengelyén a tranzakciók láthatóak, a másikon az értékteremtéssel kapcsolatos meglátások (példaképpen lásd az alábbi táblázatot);

Tranzakció	Vélt érték	Értékteremtés							
		Materiális adottság felhasználása	Materiális költségek	Kockázati szint	Immateriális adottság felhasználása	Immateriális költségek	Hogyan járulunk hozzá	Költség/Kockázat	Haszon

A körülmények felmérése

5. lépés: Az akadályok azonosítása

Az akadályok leküzdéséhez alapvető fontosságú, hogy először azonosítsuk őket. Az akadályok különböző típusúak lehetnek:

- jogi,
- pénzügyi,
- működési.

A jogi keretek, amelyek között egy társadalmi vállalkozás egy adott országban működhet, meghatározzák és korlátozhatják a pénzügyi, profitelosztási és bérezési feltételeket.

A pénzügyi akadályok itt a következők lehetnek: bizonyos pénzügyi termékekhez és szolgáltatásokhoz való hozzáférés hiánya, alacsony befektetési szándék mind intézményi, mind privát befektetők részéről, egy adott termék/szolgáltatás piaci vonzereje stb.

A működési akadályok a hálózat kiépítéséhez szükséges tevékenységeket lehetővé tevő erőforrásokhoz köthetőek: humán erőforrások, tudás stb.

6. lépés: A rendelkezésre álló erőforrások azonosítása

Tekintsük át a szervezeten belül elérhető erőforrásokat.

Az erőforrások lehetnek pénzügyi jellegűek, vagy más materiális javak, mint pl. infrastruktúra vagy eszközök, de lehetnek immateriálisak is, mint pl. a csapaton belüli kompetenciák, tudás, idő, kapcsolatok.

Ezzel kapcsolatban hasznos lehet kifejleszteni a szükséges adatok begyűjtéséhez és értelmezéséhez alkalmazandó módszereket és eszközöket.

A pilot tevékenységek tanulságai 1.

A helyben elérhető adottságok és erőforrások azonosításához a CEI (a SENTINEL egyik olaszországi projektpartnere) adatokat gyűjtött a Friuli régió regionális központjáról. A kutatás célja azoknak a régióknak a megismerése és részletes elemzése volt, amelyekben a részt vevő vállalkozások működnek, illetve segítségnyújtás a számukra. Ez magába foglalta a helyi fejlesztési procedúrákkal kapcsolatos tudásuk fejlesztését, a kivitelezhető akciók jobb átlátását és hatékonyabb tervezését, mindezt az elérhető saját és regionális forrásoknak és a piac állapotának megfelelően. Ennek az eredményeként született meg a „Friuli hegyeinek atlasza” című eszköztár (elérhető olasz nyelven a következő webcímen: <https://www.coopcramaras.it/atlante/>). Ez a következő információkkal szolgál a régióról, főleg a hátrányos helyzetű hegyi és vidéki régiókról:

- a régió és környezete
- lakosság
- oktatás
- gazdasági jólét
- intézmények és politika
- munkaerőpiac

Az eszköztár hasznosnak bizonyult a projektben részt vevő szervezetek számára, illetve felkeltette a régióban más olyan szervezeteknek is az érdeklődését, akik szívesen használják és fejlesztik tovább további mutatók és mélyebb elemzések hozzáadásával. Illetve más környező régiók is érdeklődésüket fejezték ki egy hasonló, de a saját környezetüket bemutató eszköz kidolgozásával kapcsolatban. Ez egy remek példája annak, hogy az adatok és erőforrások elemzése hogyan vonhatja be partnerek egész hálózatát egy adott kontextusban.

7. lépés: A megfelelő partnerek azonosítása

Az eddigi elemzések elvégzésével elegendő információhoz juthattunk az ökoszisztémában tevékenykedő különböző szereplőkről, azok szerepeiről, erősségeiről, gyengeségeiről és erőforrásairól, így már könnyen azonosíthatjuk a hálózat létrehozásába bevonandó megfelelő partnereket.

B) Megoldások kidolgozása

8. lépés: Partnerek bevonása

Ha azonosítottuk a megfelelő partnereket, itt az ideje a cselekvésnek. Vonjuk be őket a projektünkbe, osszuk meg velük a céljainkat és elképzeléseinket úgy, hogy ráébredjenek, ezek megegyeznek az ő céljaikkal és elképzeléseikkel. Ha azonosulni tudnak velük, könnyebben maradnak aktívak és érdekelték.

Fontos, hogy már az elejétől bevonjuk őket olyan részvételi mechanizmusok aktiválásával, amiken keresztül közreműködhetnek a hálózat és a kapcsolódó szolgáltatások létrehozásában.

Ezeket a részvételi mechanizmusokat hatékonyan alkalmazhatjuk néhány egyszerű trükk segítségével:

- Hozzunk létre egy csapatot: minden partner jelöljön ki egy személyt, aki ezt a folyamatot felügyeli;
- Alakítsunk ki egy digitális felületet a csapat számára: a hatékony kommunikációhoz számos ingyenes szoftver áll rendelkezésre, úgymint a Slack és a Base Camp. Ezek összevonhatók más feladatkezelő rendszerekkel, mint az Asana, a Trello és a Todoist;
- Határozzuk meg a kommunikáció áramlásának kereteit: a csatornák, az egyes szervezetek kapcsolati pontjai, elérhetőség (időben);
- Fizikai környezet kialakítása a találkozókhoz: a megfelelő tér/szoba kijelölése, kialakítása úgy, hogy a csapat otthonosan érezze magát; flipchart táblák, táblák felállítása; a zavartalan munkamenet biztosítása;
- Irányítsuk hatékonyan a találkozókat: mindig jelöljük ki előre a találkozó céljait, a fő fókuszpontokat, az időkeretet, jelöljük ki moderátort. A találkozóról egyértelműen meghatározott feladatokkal jöjjünk el, amelyek mindegyikéhez jelöljük ki felelőst és határidőt, illetve a mindezeket összegző dokumentumot tegyük a résztvevők számára elérhetővé, hogy mindenki tisztában legyen az információkkal és vállalásokkal;
- Ne ötleteljünk a végtelenségig: amikor ötletelésről és megoldások kereséséről van szó, adjunk mindenkinek teret és időt a hozzászólásra, de miután döntöttünk valamiről, maradjunk is annál, kivéve, ha a feltételek változnak;
- Mindig avassuk be a csapatot a kihívásokba, amikkel küzdünk: kommunikáljunk mindenkivel, kérjünk tanácsot vagy segítséget, és mindig legyünk elérhetőek más csapattagok számára, ha segítségre vagy tanácsra van szükségük;
- Adjunk teret az információ- és tudásmegosztásnak a csapattagok között: a csapat bevonása és a kompetenciafejlesztés érdekében jelöljük ki olyan alkalmakat, amikor mindenki megoszthatja tudását vagy szakértelmét a többiekkel. Szervezhetünk pl. képzési webináriumokat vagy személyes oktatást. Az ilyen alkalmak elősegítik a tudásmegosztást és erősítik a csapatkohéziót;
- Találjunk időt informális összejövetelekre is: a csapatépítő tevékenységek és a közös szórakozás is fontosak lehetnek az összetartozás érzéséhez és a bizalom megerősítéséhez!

A pilot tevékenységek tanulságai 2.

A mentorok által megszerzett tudás összegyűjtése érdekében a Prizma Alapítvány (a SENTINEL egyik szlovén projektpartnere) csokorba szedte az összes tanulságot, áttekintett témát, megoldott kihívást videóanyagok, interjúk és egyéb médiatartalmak formájában.

Mindezt a tudást egy Facebook Workplace felület létrehozásával tettük elérhetővé a jelenlegi és jövőbeli mentoráltak számára.

A tartalmakkal kapcsolatos párbeszédéből együttműködések születtek, a résztvevők ötleteket és kapcsolatokat osztottak meg egymással, és a szakemberek közösségi érzése elmélyült. Mindez remek példája annak, hogyan kombinálhatjuk a digitális közösségi találkozóhelyet egymás képzésével, oktatással és értékes tartalmakkal, és hogy hogyan tartsuk folyamatos aktivitásban a hálózatot.

9. lépés: Fókusz kiválasztása

Ha már alaposan ismerjük az ökoszisztémát, a szereplőket, azok szerepeit és tisztában vagyunk az értékteremtési és értékcsere folyamatokkal, ideje eldönteni, hogy mire fókuszáljunk, a rendelkezésre álló erőforrások és a célkitűzések figyelembevételével. Ezt a folyamatot a partnerek együtt végezzék, a következő három tényező alapján: 1. fókusz, 2. hatásterület, 3. struktúra (lásd 4. táblázat).

Fókusz	Hatásterület	Struktúra
Szakpolitikák	Nemzetközi	Egyszerű
Oktatás	Országos	Összetett
Érdekérvényesítés	Regionális	
Pénzügyek	Helyi	
Partneri kapcsolatok		
Tudásátadás		
Terjeszkedés		
Hálózatosodási lehetőségek		
Erőforrások megosztása		
Egyéb		

4. táblázat: Az üzleti ökoszisztémák működési, földrajzi és szervezeti dimenziói

Ahogy az a 4. táblázatban látható, fókuszálhatunk egyszerre több célra is, akár mindegyikre, a rendelkezésre álló erőforrások függvényében.

A pilot tevékenységek tanulságai 3.

A SENTINEL tesztprojektjei során az egyes projektpartnerek más-más célokra fókuszáltak, a saját igényeiknek megfelelően:

- Szlovéniában és Magyarországon a tesztprojektek célja az igényre szabott mentorálási és képzési szolgáltatások nyújtása volt a helyi társadalmi vállalkozások számára, fókuszban a tudásátadással, oktatással és hálózatosodási lehetőségekkel;
- Olaszországban a fókuszban a terjeszkedés, a partneri kapcsolatok, illetve a helyi közösségekkel és állami szervekkel való kapcsolatfelvétel álltak;
- Lengyelországban a fókusz a feltörekvő társadalmi vállalkozások számára nyújtott oktatáson volt;
- Csehországban a középpontban a társadalmi vállalkozások támogatása állt, valamint az ötletek piacképessé tétele.

Mindegyikük megtalálhatta a céljaihoz szükséges támogatást. A célok és a fókusz egyértelműsítése és tiszta kommunikációja az érdekeltekkel nagyban elősegítette a megteendő lépések meghatározását, illetve hogy azokat a várt eredményekhez igazítsák.

A **hatásterület**, megint csak az erőforrások függvényében, szintén lehet több szintű, de általánosságban véve elmondható, hogy érdemes kicsiben kezdeni, és onnan fejlődni, a már ismert modell finomításával.

A pilot tevékenységek tanulságai 4.

Olaszországban a CEI szervezet a helyi régióra fókuszált, mivel a projektben részt vevő szociális szövetkezetek ezen a szinten működtek. A tesztprojekt után más szervezetek és régiók is átvették az általuk használt módszereket, aminek köszönhetően a CEI tovább tudta azt finomítani és fejleszteni úgy, hogy más közösségeknek és ökoszisztémáknak is a javát szolgálhassa.

A **struktúra** a helyben alkalmazható jogi formáktól, a szervezeti kultúrától, a rendelkezésre álló humán erőforrástól és kompetenciáktól és egyéb tényezőktől függően változhat. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy az egyszerű és az összetett közötti spektrumon mozog. Az egyik véglet pl.

emberek informális összegyűlése egy közös cél érdekében, ahol nincsenek formális folyamatok vagy kommunikációs csatornák, ahol minden nyitott, és a vezetés és a felelősség megoszlik a résztvevők között. A másik véglet pedig egy jogilag elismert formában működő szervezet, formálisan lefektetett folyamatokkal és kommunikációs csatornákkal, a felelősség és hatókör különböző szintjeivel, és sok bürokráciával.

A társadalmi vállalkozásoknak szánt hálózatosodási szolgáltatások esetében a fókusz természetesen a következőkön van: hálózatosodási lehetőségek nyújtása, a tudás és információk áramlásának, partneri kapcsolatok létrejöttének elősegítése, a társadalmi vállalkozási ágazat fejlődése érdekében. Ezt különböző módokon lehet kivitelezni, különböző struktúrák kiépítésével. Például:

- coworking (közös munkavégzést lehetővé tevő) tér létrehozása, ami a helyi közösség találkozóhelye lehet, ahol van lehetőség események szervezésére, szakemberek meghívására, képzések tartására és tanácsadási szolgáltatások nyújtására a társadalmi vállalkozások, cégek, startupok számára stb.;
- a társadalmi vállalkozásokból egy helyi, regionális vagy országos szintű konzorcium létrehozása, amelynek célja források lehívása, bizonyos projektekhez partneri kapcsolatok kialakítása, tudás és erőforrások megosztása;
- országos vagy regionális szintű ernyőszervezet létrehozása kifejezetten társadalmi vállalkozások számára, amely hálózatosodási és támogatási szolgáltatásokat nyújt, képzéseket és forrásokhoz való hozzáférést kínál, eseményeket szervez, lobbizási és érdekérvényesítési tevékenységet folytat, segíti a tudásmegosztást stb.;
- egy országos szintű, egyszerű struktúrájú hálózat kialakítása különböző érdekelt felek bevonásával, amelynek célja a társadalmi vállalkozási ágazat népszerűsítése, események szervezése, lobbitevékenység és a tudásátadás elősegítése.

Ezeket a példákat túl rengeteg más módon is végezhető mindez: a különböző célok, struktúrák, hatásterületek, erőforrások és bevonni kívánt szervezettípusok egyéni kombinációjából kialakíthatjuk a nekünk leginkább megfelelő megoldást.

A pilot tevékenységek tanulságai 5.

Olaszországban a CEI arról számolt be, hogy a tesztprojektben részt vevő két szociális szövetkezetnek nem sikerült együttműködni a tevékenységeikkel kapcsolatban, ezért különböző utakat választottak, ki-ki a saját igényeinek megfelelően.

Ennek az oka abban keresendő, hogy két nagyon eltérő belső struktúrájú szervezetről van szó: mások a méreteik, az erőforrásaik és a működési kapacitásuk. A kisebb szervezet (Cramars, 12 fő) a regionális fejlesztésre, elemzésre és innovációra fókuszál, míg a másik szervezet (La Cadore, több mint 200 fő) főként belső fejlesztéssel, vezetőképzéssel és a már meglévő szolgáltatások továbbfejlesztésével foglalkozik.

Talán meglepő, de az egyszerűbb struktúrájú szervezetnek sikerült időt és erőforrásokat szentelnie arra, hogy a hosszú távú innováción dolgozzon, míg a másik szervezet dolgát megnehezítették a már meglévő szerződések, az erőforrások hiánya, illetve a folyamatokat lelassító és a gyors reakciót, innovatív megközelítést hátráltató belső szabályzatok.

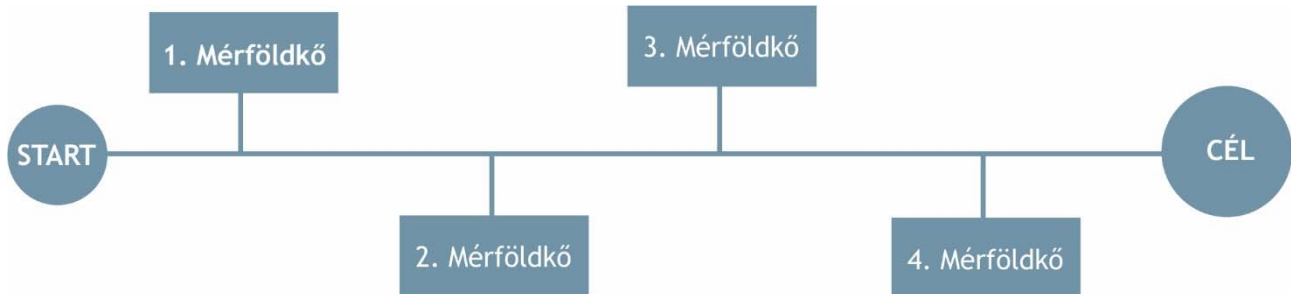
A fontos tanulság itt az, hogy a legjobb mindig a szervezetünk konkrét szükségleteihez és kapacitásához igazított struktúrát létrehozni: ha struktúráról van szó, nem létezik mindenkinek egyformán megfelelő, univerzális modell.

10. lépés: Ütemterv létrehozása

Most már minden a helyén van ahhoz, hogy elindítsuk a hálózatunkat. Azonosítottuk és mélységeiben elemeztük az ökoszisztémánkat, alapos belső elemzést végeztünk annak

egyértelműsítéséhez, hogy az erőforrásaink mit tesznek lehetővé, és megvizsgáltuk, hogy az ökoszisztéma többi szereplője milyen erőforrásokkal és célokkal rendelkezik.

Ezek után azonosítottuk és bevontuk a megfelelő partnereket a közös elképzelések és célok alapján, és együtt, részvételi folyamatok által eldöntöttük, hogy hogyan nézzen ki a hálózat, mik legyenek a fókuszai és hatásterületei. Így itt az ideje az ütemterv létrehozásának, ami segít biztosítani, hogy az összes érdekelt fél összhangban maradjon a tervekkel, és aktívan részt vegyen.



A HÁLÓZAT HATÉKONY MŰKÖDÉSÉT ÉS HOSSZABB TÁVÚ FENNTARTHATÓSÁGÁT LEHETŐVÉ TEVŐ STRUKTÚRA KIALAKÍTÁSA

Annak biztosítása érdekében, hogy a hálózat túlélje a kezdeti életszakaszát, már a létrehozásától kezdve elengedhetetlenek a sziklaszilárd alapok. Ezek négy kulcsfontosságú tevékenységgel biztosíthatók:

- **1. Mindig vonjuk be az érdekelt feleket:** osszunk meg dolgokat, vonjuk be őket, beszéljük meg, amit kell, hozunk létre dolgokat közösen, ösztönözzük az egymás közötti tudásátadást és képzéseket. Legyen ez egy olyan alapszabály és alapérték, amit minden tevékenységbe és döntésbe beépítünk;
- **2. Fektessük le az alapszabályokat és győződjünk meg róla, hogy mindenki ezekkel összhangban cselekszik:** a belső kommunikációra, a szerepekre-feladatkörökre és elvárásokra vonatkozóan. Mindenképpen a csoport összetételének megfelelő kommunikációs modelleket és eszközöket válasszunk (szolgáljunk egyszerű példákkal a különböző esetekhez);
- **3. Végezzünk méréseket:** azonosítsuk és mérjük hatékonyan a megfelelő teljesítménymutatókat, és a fő teljesítménymutatókat igazítsuk a különböző elemzési igényekhez. A méréseket a megfelelő időkből végezzük el a hálózat élettartama és összetételénél;
- **4. Teremtsünk értéket a tagok számára:** legyen folyamatos az értékteremtés a hálózat tagjai számára, amit mérjük azok szemszögéből is, akik az értékeket kapják, és abszolút értelemben is, illetve igazítsuk a stratégiánkat és működésünket ennek megfelelően: hogy maximalizálhassuk az értékteremtést mindenki számára.

1. Mindig vonjuk be az érdekelt feleket

Ahogy ezt már tudjuk, a hálózat egy különböző szereplőkből és kommunikációs folyamatokból felépülő dinamikus struktúra. Ezért nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a szereplők kulcsfontosságúak. Ebbe pedig nemcsak a szervezetek, hanem az egyes emberek is beleértendők.

Az emberek folyamatos aktív bevonása érdekében az első lépés, hogy közös alapértékek és célok mentén összegyűjtsük őket. Ehhez először közösen és egyértelműen meg kell határozni ezeket az értékeket, és le kell fektetni a célokat; majd folyamatosan újra meg kell őket erősíteni.

A második lépés az, hogy folyamatosan aktivizáljuk, animáljuk a hálózatot: nyújtsunk minél több lehetőséget az embereknek a bevonódásra a hálózat különböző területein - képzések, kommunikáció, megoldások és projektek tervezése, egymásnak nyújtott képzések, szabad beszélgetés fontos témákról.

A pilot tevékenységek tanulságai 6.

Ennek a gyakorlatnak egy pozitív példája az a visszajelzés, amit a Magyar Máltai Szeretetszolgálat pilotprojektjében résztvevő társadalmi vállalkozásoktól kaptunk.

Arról számoltak be, hogy a hálózatosodás és a közösségi érzés szempontjából a legértékesebb tevékenység a közösen szervezett, rendszeresen megtartott képzések és workshopok voltak.

Ezek a workshopok kitűnő eszköznek bizonyultak: segítettek a különböző szervezeteknek szorosabbra fűzni a kapcsolatukat, megosztani a személyes kihívásaikat, megünnepelni a sikereiket, tanulni egymástól és együttműködési lehetőségeket létrehozni.

A fontos tanulság itt az, hogy óriási erő rejlik abban, ha a hálózatban részt vevő embereket a számukra értékes dolgok mentén összehozzuk. A hálózat életben tartásához fontosak a folyamatok, eszközök és keretrendszerek, de sose tévesszük szem elől az embereket, és ne felejtünk el hallgatni a közösségünkre.

A harmadik lépés mind a sikerek, mind a kudarcok megbecsülése:

a sikereket osszuk meg az összes érdekelt féllel, és fejezzük ki a hálánkat, egyértelműen elismerve azt, hogy ahhoz ők is hozzájárultak; a kudarcokat pedig azért becsüljük és osszuk meg, mert ezek értékes tanulsággal szolgálnak, és segíthetnek másoknak, hogy ne kövessék el ugyanazokat a hibákat.

2. Fektessük le az alapszabályokat

Ahogy ezt már láthattuk a hálózat felállításának útmutatójában, fontos, hogy egyértelműen lefektessük a hálózat minden szereplőjének feladatköreit, a velük szemben támasztott elvárásokat, a jogait és felelősségeiket; illetve fontos a kommunikációs csatornák egyértelmű meghatározása is, ami simábbá teszi a munkánkat. A folyamatok is fontosak: az mindegy, hogy ezeket útközben tanulva alakítjuk ki, vagy egy partnertől vesszük át, a lényeg, hogy ezeket tegyük hivatalossá, hogy mindenkinek egyértelműek legyenek, és mindenki ezekkel összhangban cselekedjen. A folyamatok biztosítják azt, hogy a cselekvésnek van egy közös keretrendszere, mérhető eredményekkel, amelyek javíthatják a hatékonyságot. A hivatalos, lefektetett folyamatoknak köszönhetően a tudást könnyebb átadni az új tagoknak is.

A folyamatkultúra más vállalkozásokhoz hasonlóan legyen a szervezetünk része, mivel nagyban hozzá tud járulni a sikerhez.

3. Végezzünk méréseket

Az eredményalapú kultúra szintén fontos építőköve egy sikeres szervezetnek, főleg hálózatok esetében. Am nem könnyű feladat ezt egy különböző érdekelt felekből álló hálózatban meghonosítani, főleg a szociális gazdasági ágazaton belül, ahol ez nem igazán elterjedt.

A következő feltételekre van szükség hozzá:

- egyértelműen meghatározott célok,
- rövid, közép és hosszú távú ütemterv minden cél eléréséhez,
- feladatok és felelősök az ütemterv minden lépéséhez,
- a csapat/hálózat minden tagja érezze magáénak ezeket a célokat/feladatokat.

Minden cél és feladat esetén mérhető, hogy sikerült-e elérni/elvégezni, és ha igen, mennyire jól - a költségeket, az időt, befektetett munkát, eredményeket stb. illetően. Minden célhoz kapcsolódik olyan érték, ami hatékonyan mérhető: fontos ezeket mindenki számára egyértelművé tenni, hogy mások is elvégezhessek a méréseket, és ha kell, jobb döntéseket hozhassanak. De nem szükséges minden adatot mérni, mivel magának a mérésnek is van költsége. Fontos meghatározni

azokat a fő mutatókat, amik segíthetnek a döntéshozóknak azonosítani az elvégzett feladatok fő erősségeit és gyengeségeit, hogy ha szükséges, intervenciós lépéseket tehessenek.

Ezek mérendő mutatók a fő teljesítménymutatók. A teljesítménykultúra meghonosításához a hálózatban/szervezetben a következőkre van szükség:

- Határozzuk meg a fő teljesítménymutatókat minden célhoz/feladathoz;
- Bizonyosodjunk meg róla, hogy ezekkel mindenki egyet ért;
- Bizonyosodjunk meg róla, hogy mindenki tudja, hogyan kell ezeket mérni;
- Rendszeresen ellenőrizzük, nem kell-e ezeken változtatni;
- Rendszeresen osszuk meg az adatokat a csapattal, értelmezzük és hasonlítsuk össze őket, hogy felmérhessük az összesített eredményünket.

4. Teremtsünk értéket a tagok számára

A legfontosabb feltétele annak, hogy a hálózat tagjai aktív résztvevők maradjanak az, hogy értéket teremtsünk a számukra, és azt ők is annak lássák; különben el fogják hagyni a hálózatot és más lehetőségek után néznek.

Ezért hasznos a teljesítménykultúra: ha a teljesítményeket mérjük, majd együtt megvitatjuk, akkor az, ahogy a létrehozott értéket a tagok látják, egyezni fog, hiszen egyértelmű adatokon alapul. E nélkül különbség lehet a létrehozott érték között és aközött, ahogy azt az értéket fogadó/kapó fél látja.

Fontos továbbá a fogadó fél elégedettségének mérése különböző eszközökkel, pl. fókuszcsoportok, interjúk és kérdőívek által. Így megoszthatják a problémáikat, javaslataikat és az általuk legértékesebbnek vélt értéket, amit a hálózattól kapnak.

Ha egy tag az igényeihez képest nem tud (elég) értéket hasznosítani a hálózattól, akkor szükség van a folyamatok, célok és stratégiák közös áttekintésére, hogy ellenőrizzük a következőket:

- a célok realiztikusak és megvalósíthatók;
- az erőforrások megfelelőek;
- a stratégiák helyesek, és helyesen ültettük gyakorlatba őket;
- a folyamatok hatékonyak.

Végezetül egy tanács: fókuszáljunk az emberekre

Nincs univerzális, mágikus recept arra, hogyan működik jól egy hálózat. Nagyobb mértékben függ az egyes emberektől, mint a szervezetektől; attól, hogy motiváltak-e, és képesek-e a terveket cselekvéssel gyakorlatba ültetni. Ám ezek az útmutatók remélhetőleg megkönnyítik azok munkáját, akik hálózatosodási szolgáltatásokat szeretnének nyújtani. A legfontosabb, hogy jó, bizalmon és kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatokat építsünk ki és ápoljunk az érdekelt felekkel, személyes szinten is. Mi magunk vagyunk a hálózat.

Hivatkozások

- Allee V., (2008) „*Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets*”, *Journal of Intellectual Capital*, 9. évf. 1. sz. 5-24. o.
- Bohl O., Schaefer R. and Winand U., (2008) *Public Private Networks*, Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations
- Branderburger A., Nalebuff B., (1997) *Co-opetition*, Profile Books
- Christopoulos, D., Vogl, S. (2014) „*The Motivation of Social Entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors*”, Online megjelent a következő helyen: *The Journal of Social Entrepreneurship* „*The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*”, S. Kauffman, 1993
- Collins J., Porras J., (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness
- D'Amico R., (2006) *L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, FrancoAngeli
- Den Hartigh E., Tol M., Visscher W., (2006) „*Delft University of Technology The Health Measurement of a Business Ecosystem*”, A 2006. évi, „*Organisations as Chaordic Panarchies*” elnevezésű éves ECCON találkozón bemutatott tanulmány, október 20-21.
- Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., (2003) *Managing business relationships*, Wiley, John & Sons
- Granados M. L., Rivera A. M., (2018) „*Assessing the value dimensions of social enterprise networks*”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24. évf. 3. sz. 734-754. o.
- Håkansson H., Snehota I., (1989) „*No business is an island: The network concept of business strategy*”, *Scandinavian Journal of Management*, 5. évf. 3. sz. 187-200. o.
- Hannan M.T. and Freeman J., (1977) „*The Population Ecology of Organizations*” *American Journal of Sociology* 82.évf. 5. sz. 929-964. o.
- Hoang H., Antonic B., (2003) „*Network based research in entrepreneurship: A critical review*”, *Journal of Business Venturing*, 18. évf. 2. sz. 165-187. o.
- Kauffman S. (1993) *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press
- Lewin R., (1999) *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, The University of Chicago Press
- Moore J. F., (1993) „*Predators and Prey: A New Ecology of Competition*”, *Harvard Business Review*, május-június
- Neergaard H., Shaw E., Carter S., (2005) „*The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda*”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11. évf. 5. sz. 338-357. o.
- Powell W., Di Maggio P., (1991) „*The New Institutionalism in Organizational Analysis*”, The University of Chicago press

Power T., Jerjian G., (2001) *Ecosystem: Living the 12 principles of networked business*, Financial Times Management

Rothschild M., (1990) *Bionomics: Economy as Business Ecosystem*, Beard Books

Shah D., (2009) „A UK policy perspective; thought piece from the UK social enterprise coalition” Social Enterprise Journal, 5. évf. 2. sz. 104-113. o.

Shaw E., Carter S., (2007) „Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 14. évf. 3. sz. 418-434. o.

Stinchcombe A. L., (2000), „Social structure and organizations”, in J.A.C. Baum, F. Dobbin (ed.) Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17) Emerald Group Publishing Limited, 229 - 259. o.

Weber C., Wallace J., Tuschke A., (2013) „Social Capital, social innovation and social impact” Frontiers of Entrepreneurship Research, 33. évf. 18. sz. 5. cikk

Yii-Renko H., Autio E., Sapienza H. J., (2001) „Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms”, Strategic Management Journal 22. évf. 6/7. sz. Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, 587-613. o.