Városi szövetkezet létrehozásának megvalósíthatósági tanulmánya

Önkormányzati előterjesztés alapjául szolgáló tanulmány · Tervezet · 2026. november

1. Vezetői összefoglaló

A településünk gazdasági életét az utóbbi években egyre nagyobb mértékben alakítják a külső nagyvállalatok. Egy nagy kereskedelmi és szolgáltatóközpont megjelenése a helyi kisvállalkozások forgalmának jelentős részét elvonhatja. A hatás nemcsak a közvetlen versenytársakat érinti: a helyi vállalkozások egymásnak is vevői és szállítói, ezért a bajba jutott ágazat a többit is magával húzza.

A tanulmány azt vizsgálja, hogy megvalósítható-e egy **városi szövetkezet** létrehozása, amely egy közös szervezetbe fogja a település kisvállalkozóit, egyéni vállalkozóit, családi gazdaságait és őstermelőit. A szövetkezet közös beszerzéssel, közös szolgáltatásokkal és közös értékesítéssel olyan előnyöket biztosít a tagoknak, amelyeket eddig csak a nagyvállalatok élveztek. Az önkormányzat nem irányítja, hanem támogatja a működést.

Fő megállapítás: a javasolt megoldás jogilag és szervezetileg megvalósítható, pénzügyileg pedig akkor tartható fenn, ha az indulás szakaszos, az önkormányzati vállalások pontosan körülhatároltak, és a szövetkezet a második évtől saját bevételből is fedezi a működését. A pontos számokat a helyi adatfelvétel után kell megadni.

Kért döntés: a képviselő-testület hatalmazza fel a polgármestert az előkészítő szakasz elindítására (vállalkozói egyeztetés, jogi előkészítés, részletes költségterv), és fogadja el a tanulmány 16. fejezetében szereplő határozati javaslatot.

2. A tanulmány célja és használata

A tanulmány célja, hogy a döntéshozók számára megalapozott, összehasonlítható információt adjon a városi szövetkezet lehetőségeiről, költségeiről és kockázatairól.

Fontos tudnivaló: a dokumentum sablonként készült. A *[szögletes zárójelben]* álló mezőket a település valós adataival kell kitölteni. A szemléltető számítások kitalált számokat tartalmaznak, ezeket a helyi adatok megismerése után le kell cserélni. A jogi megállapításokat az önkormányzat jogi képviselőjének vagy külső ügyvédnek kell ellenőriznie, mert a jogszabályok változhatnak.

3. Történelmi előzmény

A magyar szövetkezeti hagyomány régi és gazdag. A **Hangya Szövetkezet** 1898-ban alakult, tehát jóval a világgazdasági válság előtt. Az 1929 és 1934 közötti válság idején különösen nagy jelentőséget kapott: közös beszerzéssel és közös értékesítéssel biztosított olcsóbb árut a falvaknak, és biztos piacot a termelőknek. A helyi ellátási láncok egyik legkorábbi hazai példája volt.

A szövetkezet ma is működik. A szövetkezeti gyökerek kutatásáról a Hangya Szövetkezet hivatalos oldalán olvasható beszámoló egy tudományos konferenciáról, amelyet a Mezőgazdasági Múzeum, az Agrártörténeti Bizottság és az Országos Levéltár szervezett.

4. Kiinduló helyzet

4.1. A település főbb adatai

- Lakosságszám: *[kitöltendő]*
- Foglalkoztatottak száma és a munkanélküliségi ráta: *[kitöltendő]*
- A településen működő vállalkozások száma, ebből egyéni vállalkozó, családi gazdaság és őstermelő: *[kitöltendő]*
- A legjelentősebb helyi ágazatok: *[kitöltendő]*
- A nagyvállalati központ megnyitásának időpontja és mérete: *[kitöltendő]*

4.2. A nagyvállalati jelenlét mért hatása

A hatás megállapításához a következő adatokat kell összegyűjteni a megnyitás előtti és utáni időszakra:

- a helyi kisvállalkozások forgalmának változása,
- a megszűnt és a felfüggesztett vállalkozások száma,
- az elvesztett munkahelyek száma,
- a helyi iparűzési adóbevétel változása,
- a lakosság helyi vásárlási szokásainak változása (rövid kérdőíves felmérés).

4.3. Az önkormányzat és intézményei beszerzései

A nemzetközi tapasztalatok szerint a helyi közintézmények vásárlásainak jelentős része gyakran kikerül a településről. Prestonban a városi tanács beszerzési kiadásainak mindössze tizennégy százaléka maradt a városban, miközben a hasonló önkormányzatok átlaga harmincegy százalék volt. Meg kell vizsgálni, hogy településünkön:

- mennyit költ évente az önkormányzat, az iskola, az óvoda, a szociális és az egészségügyi intézmény élelmiszerre, szolgáltatásra, javításra és építésre: *[kitöltendő]*,
- ennek mekkora része jut helyi vállalkozóhoz: *[kitöltendő]*.

5. A probléma meghatározása

A nagyvállalati központ hatása több lépcsőben jelentkezik:

1. **Közvetlen forgalomvesztés.** A helyi vállalkozások vevőinek egy része átmegy az új központba.
2. **Közvetett hatás.** A vállalkozások egymásnak is vevői és szállítói, ezért az egyik ágazat összeomlása a többit is érinti.
3. **A vásárlóerő csökkenése.** A tönkrement vállalkozások dolgozói munkanélkülivé válnak, kevesebbet költenek a városban.
4. **Kényszerű átállás.** A megmaradó vállalkozók sokszor maguk is a nagyvállalati központban kénytelenek beszerezni, ami tovább gyengíti a helyi gazdasági köröket.
5. **A pénz elvándorlása.** A nyereség jelentős része a településen kívülre kerül.

6. Célok

Átfogó cél: a helyi gazdaság ellenállóbbá tétele, és a megtermelt érték nagyobb részének megtartása a településen.

Konkrét, mérhető célok (a számokat a helyi adatok alapján kell megadni):

- a szövetkezet tagjainak száma a második év végéig: *[kitöltendő]*,
- a közös beszerzéssel elért éves megtakarítás a második évre: *[kitöltendő]*,
- az önkormányzati és intézményi beszerzések helyben maradó aránya a harmadik évre: *[kitöltendő]* százalék,
- a megőrzött vagy újonnan létrehozott munkahelyek száma az ötödik évre: *[kitöltendő]*.

7. Megoldási változatok összehasonlítása

A változat: nincs beavatkozás. Előnye: nincs költség. Hátránya: a folyamat folytatódik, a vállalkozások további megszűnése várható.

B változat: egyedi támogatások (például helyi adókedvezmény, pályázati segítség egyes vállalkozóknak). Előnye: gyorsan bevezethető. Hátránya: nem hoz létre közös erőt, ezért a nagyvállalattal szemben nem ad tartós versenyelőnyt, és a támogatás kiosztása vitákat szülhet.

C változat: városi szövetkezet. Előnye: közös beszerzés, közös szolgáltatások, a tagok önállósága megmarad. Hátránya: szervezési munkát és türelmet igényel, a tagok bizalma nélkül nem működik.

D változat: városi szövetkezet kiegészítve intézményi beszerzési programmal. Előnye: a szövetkezet a közintézményektől biztos vevőkört kap, a pénz a városban marad. Hátránya: a közbeszerzési szabályok miatt jogilag gondosan kell megtervezni.

Javaslat: a D változat bevezetése szakaszosan, vagyis a C változattal indulva, és az intézményi beszerzési programot a második szakaszban hozzákapcsolva.

8. A javasolt megoldás

8.1. Szervezeti felépítés

- **Tagság:** a település kisvállalkozói, egyéni vállalkozói, családi gazdaságai és őstermelői. A belépés önkéntes.
- **Közgyűlés:** a tagok együtt döntenek a fő kérdésekről, az alapszabály szerint.
- **Vezetőség:** a tagok által választott, a napi működést irányító testület.
- **Felügyelő bizottság:** független ellenőrzés, a tagok érdekében.
- **Ágazati egységek (divíziók):** az azonos területen dolgozók közös csoportjai, például élelmiszer-termelők, kereskedők, építőipari vállalkozók, szolgáltatók, szállítók.

8.2. Közös szolgáltatások

- közös beszerzés (alapanyag, csomagolóanyag, üzemanyag),
- kedvezményes üzemanyag-vásárlás: a tagok együtt flottaméretű vevőként lépnek fel,
- közös könyvelés és könyvelési tanácsadás,
- iratkezelési, dokumentációs és adminisztrációs tanácsadás,
- közös raktár és közös eszközhasználat,
- közös értékesítési felület a helyi termékeknek,
- képzés és tájékoztatás a tagoknak.

8.3. Az önkormányzat szerepvállalása

Az önkormányzat támogató, nem irányító szerepet tölt be:

- üres önkormányzati épület vagy helyiség biztosítása a szövetkezet székhelyének, raktárának és irodájának,
- eszközök támogatása és kedvezményes eszközhasználat,
- dokumentációs, adminisztrációs és könyvelési segítség az indulási szakaszban,

- pénzügyi befektetési lehetőségek feltárása,
- a helyi beszerzések tudatos szervezése a közintézményekben (törvényes keretek között, lásd a 9. fejezetet).

8.4. Technikai eszközök

A korszerű eszközök fokozatosan vezethetők be:

- **első szakasz:** egyszerű közös nyilvántartás és világhálón működő értékesítési felület,
- **második szakasz:** távoli adattárolási és számítási szolgáltatások a közös adatkezeléshez,
- **harmadik szakasz:** blokklánc a tagok közötti elszámolás és a döntések átlátható rögzítésére, ha a tagok igénylik és a költség indokolt.

Ezek az eszközök az oktatást, a tájékoztatást, az adatgyűjtést, valamint a biztonsági és időjárási vizsgálatokat is segíthetik.

8.5. Hálózati kapcsolódás

A városi szövetkezet kapcsolódhat sajátos célú szövetkezetekhez, például élelmiszer-feldolgozási, energiatermelési vagy szállítási szövetkezethez. Így a helyi gazdaság összekapcsolt, egymást támogató hálózattá válik.

9. Jogi megvalósíthatóság

A fejezet megállapításait az önkormányzat jogi képviselőjének vagy külső ügyvédnek kell ellenőriznie.

- **Jogi forma.** A szövetkezet alapításának és működésének feltételeit a szövetkezetekről szóló törvény és a Polgári Törvénykönyv szabályozza. A pontos forma (például értékesítő, beszerző vagy szociális szövetkezet) kiválasztása jogi feladat, a tervezett tevékenységek alapján.
- **Önkormányzati vagyon használata.** Az önkormányzati épület vagy eszköz átadására a nemzeti vagyonról szóló törvény szabályai vonatkoznak. Az átadásnak átláthatónak és versenysemlegesnek kell lennie, vagyis a szövetkezet minden vállalkozó előtt nyitva áll.
- **Állami támogatási szabályok.** Az önkormányzat támogatása a tagoknak támogatásnak minősülhet. Ellenőrizni kell, hogy az Európai Unió szabályai szerinti csekély összegű támogatási kereteken belül marad-e.
- **Közbeszerzés.** A közbeszerzésekről szóló törvény nem enged közvetlen helyi előnyt. Preston példája azt mutatja, hogy törvényes úton is lehet a helyi vállalkozásokat erősíteni: például a nagy megrendelések kisebb részekre bontásával, az egyszerűbb

pályázati feltételekkel, a helyi vállalkozások korai tájékoztatásával és felkészítésével. A tényleges ajánlatnak mindig árban, minőségben és teljesítésben is versenyképesnek kell lennie.

- **Adatvédelem.** A tagok és a tranzakciók adatainak kezelésére az adatvédelmi előírások vonatkoznak, ezért az adatkezelési szabályzatot már az induláskor el kell készíteni.
- **Döntési hatáskör.** A vagyon átadásáról és a költségvetési vállalásokról a képviselő-testület dönt.

10. Pénzügyi megvalósíthatóság

10.1. Költségtípusok

- **Alapítási költségek:** jogi előkészítés, alapszabály, bejegyzés: *[kitöltendő]* forint.
- **Helyiség és felszerelés:** felújítás, berendezés, közös eszközök: *[kitöltendő]* forint.
- **Működési költségek:** egy-két alkalmazott, könyvelés, közüzemi díjak, biztosítás: évi *[kitöltendő]* forint.
- **Technikai költségek:** értékesítési felület, nyilvántartás, adattárolás: *[kitöltendő]* forint.
- **Tartalék:** a költségek legalább *[kitöltendő]* százaléka.

10.2. Bevételi források

- tagi részjegy és tagdíj,
- szolgáltatási díjak (közös könyvelés, raktározás, eszközhasználat),
- közös értékesítés után járó jutalék,
- pályázati források,
- az önkormányzat induló hozzájárulása, amelynek összegét és időtartamát előre rögzíteni kell.

10.3. Szemléltető számítás: közös üzemanyag-vásárlás

A számok kitaláltak, kizárólag a számítás menetének bemutatására szolgálnak.

- Tagok száma: 40
- Egy tag éves üzemanyag-fogyasztása: 3 000 liter
- Együttes éves fogyasztás: 120 000 liter
- Feltételezett literenkénti ár: 600 forint
- Együttes éves üzemanyag-költség: 72 millió forint
- Feltételezett nagyvevői kedvezmény: 4 százalék

- **Éves megtakarítás a tagoknál: 2 880 000 forint**

Hasonló módon kell kiszámolni a közös beszerzés többi tételét is, a valós ajánlatok alapján.

10.4. Érzékenységvizsgálat

Három változatot érdemes kiszámolni:

- **óvatos:** a tervezett tagság fele csatlakozik, a megtakarítás a tervezett kétharmada,
- **alap:** a tervezett tagság csatlakozik,
- **kedvező:** a tagság a tervezettnél gyorsabban bővül.

Mindhárom változatnál meg kell adni, hogy melyik évben fedezi a szövetkezet a működési költségeit saját bevételből.

10.5. Finanszírozási lehetőségek

- az önkormányzat induló hozzájárulása,
- tagi részjegyek,
- helyi takarékszövetkezet vagy pénzintézet kedvezményes hitele,
- hazai és Európai Uniós pályázati források (a hatályos kiírások ellenőrzése szükséges).

11. Társadalmi és gazdasági hatások

- a pénz nagyobb része a településen belül forog,
- a munkahelyek megőrzése és újak létrejötte,
- a kisvállalkozók versenyképességének javulása,
- a közösség erősödése, a bizalom növekedése,
- a helyi gazdaság ellenállóbbá válik a külső gazdasági megrázkódtatásokkal szemben,
- a helyi őstermelők termékei biztosabb piacot kapnak.

12. Kockázatok és kezelésük

- **A tagok érdektelensége.** Kezelés: rendszeres tájékoztatás, egyszerű és érthető szabályok, korai közös eredmények.
- **Politikai függés.** Kezelés: világos alapszabály, választott vezetés, nyilvános döntések.
- **Túlzott központosítás.** Kezelés: a tagok megtartják vállalkozói önállóságukat, a szövetkezet csak a közös feladatokat végzi.
- **Pénzügyi átláthatatlanság.** Kezelés: közös, nyilvános nyilvántartás, független ellenőrzés.

- **Jogi kockázat** (támogatási és közbeszerzési szabályok). Kezelés: előzetes jogi vélemény, szakaszos bevezetés.
- **Árverseny a nagyvállalattal szemben.** Kezelés: nem az árversenyre, hanem a minőségre, a gyorsaságra és a helyi kapcsolatra épít.
- **A tőkehiány.** A nemzetközi példák szerint a szövetkezetek egyik fő nehézsége a tőkeszerzés és a versenyképesség. Kezelés: több forrás kombinálása, óvatos tervezés.

13. Ütemterv

- **Előkészítés (0–6 hónap):** helyzetfelmérés, vállalkozók megkeresése, jogi előkészítés, szándéknyilatkozat gyűjtése.
- **Alapítás (6–12 hónap):** alapszabály elfogadása, vezetőség megválasztása, bejegyzés, az első közös beszerzések.
- **Működés beindítása (1–2 év):** közös könyvelés, közös raktár, az első helyi intézmények bekapcsolása.
- **Bővítés (2–5 év):** új ágazati egységek, kapcsolódás más szövetkezetekhez, közös fejlesztések, technikai eszközök bevezetése.
- **Értékelés:** folyamatos, évente jelentés a tagoknak és a képviselő-testületnek.

14. Mutatók és értékelés

A siker mérésére az alábbi mutatók szolgálnak, évente közzétéve:

- a településen maradó önkormányzati és intézményi beszerzések aránya,
- a megőrzött és az újonnan létrejött munkahelyek száma,
- az újonnan indult vállalkozások száma,
- a tagok éves megtakarítása a közös beszerzésen,
- a tagság létszáma és elégedettsége,
- a szövetkezet önfenntartásának aránya.

15. Nemzetközi tapasztalatok

Mondragon, Spanyolország. A Mondragon-szövetkezeti csoport 1956-ban indult egy kis baszk városban. Ma több mint hetvenezer embernek ad munkát, pénzügyi, ipari, kereskedelmi és oktatási területen is működik, és a tulajdonosok maguk a dolgozók.

Cleveland, Egyesült Államok. Az Evergreen-szövetkezetek hálózatát a város egy elszegényedett városrészében hozták létre a helyi alapítvány, a város és a nagy intézmények együttműködésével. A kiindulópont az volt, hogy a környék egyetemei és

kórházai évente több mint hárommilliárd dollárnyi árut és szolgáltatást vásárolnak. További információ: Cleveland-modell.

Preston, Egyesült Királyság. A Preston-modell lényege, hogy a város fő intézményei tudatosan a helyi vállalkozásoktól vásárolnak. Egy értékelés szerint három év alatt megháromszorozódott a Prestonban maradó intézményi kiadás. Részletes leírás: összefoglaló tanulmány.

Emilia-Romagna, Olaszország. A régióban a szövetkezetek a gazdaság nagy részét adják (a becslések az egyharmadtól a negyven százalékig terjednek), és hálózatot alkotnak, nem egyetlen óriáscéget. Bővebben: első cikk és második összefoglaló.

Tanulságok. A siker mindenhol hosszú, türelmes építkezés eredménye. A helyi intézmények tudatos vásárlási döntése sokat számít. A modelleket nem lemásolni kell, hanem a helyi viszonyokhoz igazítani. Egyik példa sem hibátlan, ezért a kockázatokat őszintén kell kezelni.

16. Következtetés és javaslat

A városi szövetkezet létrehozása megvalósíthatónak tűnik, ha az indulás szakaszos, a jogi kérdések előzetesen tisztázottak, és a pénzügyi terv a helyi adatokon alapul. A legnagyobb hatást az adja, ha a szövetkezet közös szolgáltatásai mellé tudatos intézményi beszerzési program is társul.

Javasolt határozati tervezet:

[Település neve] Önkormányzatának Képviselő-testülete

1. Elfogadja a városi szövetkezet létrehozásának megvalósíthatósági tanulmányát.
2. Felhatalmazza a polgármestert az előkészítő szakasz elindítására, amely magában foglalja a helyi vállalkozók megkeresését, a jogi előkészítést és a részletes költségterv elkészítését.
3. Felkéri a polgármestert, hogy az előkészítő szakasz lezárásáról *[határidő]* napig számoljon be a képviselő-testületnek, és terjessze elő az alapítási javaslatot.
4. Az előkészítő szakasz költségeire *[összeg]* forintot különít el a *[költségvetési tétel]* terhére.

Felelős: polgármester. Határidő: *[kitöltendő]*.

Melléklet A: Vállalkozói adatgyűjtő lap

A helyzetfelméréshez minden érdeklődő vállalkozó töltse ki:

- vállalkozás neve és formája (egyéni vállalkozó, családi gazdaság, őstermelő, társas vállalkozás),
- tevékenységi kör,
- foglalkoztatottak száma,
- éves forgalom nagyságrendje,
- legfontosabb beszerzési tételek és éves értékük,
- jelenlegi közös beszerzési vagy értékesítési kapcsolatok,
- milyen közös szolgáltatás érdekelné (beszerzés, könyvelés, raktár, értékesítés, tanácsadás, képzés),
- hajlandóság a tagsági részjegy befizetésére (sávos megadással).

Melléklet B: Szándéknyilatkozat vázlata

Alulírott, mint a(z) [vállalkozás neve] képviselője, kijelentem, hogy érdeklődöm a [település neve] városi szövetkezetének létrehozása iránt, és szándékomban áll a szervezet alakuló ülésén részt venni. A nyilatkozat nem jelent kötelezettségvállalást, csupán az érdeklődés kifejezése.

Dátum: *[kitöltendő]* Aláírás: *[kitöltendő]*