# KISTELEPÜLÉSEK ÖNFENNTARTÓ, HATÉKONY ÉS ÉRTÉKTEREMTŐ KÖZFOGLALKOZTATÁSA

## ZÁRÓ TANULMÁNY

**ADITUS Tanácsadó Zrt.**
**1054 Budapest, Báthori u. 3.**

**2011. november 21.**

A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként

Foglalkoztatási Hivatal
1089 Budapest, Kálvária tér 7.
www.munka.hu
www.ujszechenyiterv.gov.hu

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

# Tartalomjegyzék

**1 Előzmények ..... 8**
1.1 A kutatás célja ..... 8
1.2 Megvalósítás ..... 11
**2 Vezetői összefoglaló ..... 12**
**3 Fogalmak és rövidítések ..... 35**
**4 Az I. fázis megvalósításában alkalmazott módszerek ..... 38**
4.1 I. szakasz ..... 38
4.1.1 Hazai és külföldi modellek kiválasztási szempontjai ..... 38
4.1.2 Esetek leírási szempontjai ..... 39
4.1.3 Esetek értékelési szempontjai ..... 39
4.1.4 Esetek kiválasztása ..... 41
4.2 II. szakasz ..... 41
4.2.1 Dokumentumelemzés ..... 41
4.2.2 Kérdőívek ..... 42
4.2.3 Interjúk ..... 43
4.2.4 Esetek feldolgozása, értékekése ..... 43
4.2.5 Szempontok értékelése ..... 44
**5 Hazai esettanulmányok ..... 45**
5.1 A feldolgozott esetek kiválasztása ..... 45
5.2 Túristvándi esettanulmány ..... 45
5.2.1 Alapadatok ..... 45
5.2.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 47
5.2.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 51
5.2.4 Üzleti modell ..... 52
5.2.5 Szolgáltatások, termékek ..... 52
5.2.6 A modell kialakítása ..... 52
5.2.7 A modell működése ..... 53
5.2.8 A modell működésének eredménye ..... 56
5.3 Belecskai esettanulmány ..... 56
5.3.1 Alapadatok ..... 56
5.3.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 58
5.3.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 59
5.3.4 Üzleti modell ..... 59
5.3.5 Szolgáltatások, termékek ..... 60
5.3.6 A modell kialakítása ..... 63
5.3.7 A modell működése ..... 64
5.3.8 A modell működésének eredményei ..... 67
5.4 Medgyesegyházai esettanulmány ..... 71
5.4.1 Alapadatok ..... 71
5.4.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 72
5.4.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 76
5.4.4 Üzleti modell ..... 77
5.4.5 Szolgáltatások, termékek ..... 77
5.4.6 A modell kialakítása ..... 78
5.4.7 A modell működése ..... 78
5.4.8 A modell működésének eredménye ..... 79
5.5 Berettyóújfalui esettanulmány ..... 80

5.5.1 Alapadatok ..... 80
5.5.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 81
5.5.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 85
5.5.4 Üzleti modell ..... 87
5.5.5 Szolgáltatások, termékek ..... 87
5.5.6 A modell kialakítása ..... 88
5.5.7 A modell működése ..... 89
5.5.8 A modell működésének eredménye ..... 90
5.6 Ceglédi esettanulmány ..... 90
5.6.1 Alapadatok ..... 90
5.6.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 91
5.6.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 94
5.6.4 Üzleti modell ..... 95
5.6.5 Szolgáltatások, termékek ..... 96
5.6.6 A modell kialakítása ..... 96
5.6.7 A modell működése ..... 97
5.6.8 A modell működésének eredménye ..... 99
**6 Külföldi esettanulmányok ..... 101**
6.1 A feldolgozott esettek kiválasztása ..... 101
6.2 Osztrák szociális bolthálózat esettanulmány ..... 101
6.2.1 Alapadatok ..... 101
6.2.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 102
6.2.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 102
6.2.4 Üzleti modell ..... 103
6.2.5 Szolgáltatások, termékek ..... 103
6.2.6 A modell kialakítása ..... 104
6.2.7 A modell működése ..... 104
6.2.8 A modell működésének eredményei ..... 105
6.3 Az Amerikai Egyesült Államok „pre”-közfoglalkoztatási rendszere – „Buy Fresh, Buy Local” ..... 106
6.3.1 Alapadatok ..... 106
6.3.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 106
6.3.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 107
6.3.4 Üzleti modell ..... 107
6.3.5 Szolgáltatások, termékek ..... 107
6.3.6 A modell kialakítása ..... 108
6.3.7 A modell működése ..... 109
6.3.8 A modell működésének eredményei ..... 110
6.4 Olaszországi esettanulmány ..... 111
6.4.1 Alapadatok ..... 111
6.4.2 Társadalmi-gazdasági környezet ..... 111
6.4.3 Főbb szereplők, érintettek ..... 112
6.4.4 Üzleti modell ..... 112
6.4.5 Szolgáltatások, termékek ..... 113
6.4.6 A modell kialakítása ..... 113
6.4.7 A modell működése ..... 114
6.4.8 A modell működésének várható eredményei ..... 116
**7 Az esetek értékelése ..... 117**
**8 Szempontok értékelése ..... 122**
8.1 Munkahelyteremtés ..... 122

8.2 Fenntartható működés ....124
8.3 Munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés ....126
8.4 Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése ....126
8.5 Helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése ....126
8.6 Munkavállalók fejlesztése ....127
8.7 Mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítása ....127
8.8 Helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása ....128
8.9 Természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése ....128
**9 A II. fázis megvalósításában alkalmazott módszerek ....129**
9.1 I. szakasz ....129
9.1.1 Megvalósult támogatási konstrukciók összegyűjtése ....129
9.1.2 A modell működési területeinek azonosítása ....130
9.1.3 A modellel kapcsolatos elvárások azonosítása ....130
9.1.4 Működési modell kialakítása ....131
9.2 II. szakasz. ....131
9.2.1 Támogatások értékelése ....132
9.2.2 Javasolt támogatási konstrukciók ....132
9.2.3 A modell alkalmazásának módszertana ....132
**10 Támogatási konstrukciók tapasztalatai ....133**
10.1 Szövetkezz – 2007, 2009 ....133
10.2 TAMOP 1.4.1/07/1 ....136
10.3 LEADER ....138
10.4 LHH Program ....143
10.5 Szociális földprogram ....148
**11 Működési modell javaslat ....152**
11.1 Működési területek azonosítása ....152
11.1.1 Menedzsment ....153
11.1.2 Partnerség/együttműködés ....154
11.1.3 Finanszírozás ....157
11.1.4 Szervezet ....159
11.1.5 Humánerőforrás menedzsment ....160
11.1.6 Infrastruktúra ....162
11.1.7 Szolgáltatásbiztosítás ....163
11.1.8 Termék-előállítás ....164
11.2 A modellel kapcsolatos elvárások azonosítása ....165
11.2.1 Fenntartható ....165
11.2.2 Bevonó, mobilizáló ....167
11.2.3 Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes ....169
11.2.4 Meglévő erőforrásokat integráló ....169
11.2.5 Abszorpció képes ....169
11.2.6 Munkahely teremtő ....170
11.2.7 Munkaerő-piaci visszavezetés ....170
11.2.8 Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése ....172
11.2.9 Természeti értékek védelme ....172
11.3 Javasolt működési modell ....172
11.3.1 A faluvállalat működéséhez szükséges fejlesztések ....173
11.3.2 Fejlesztési programok ....179
11.3.2.1 Stratégiai menedzsment fejlesztése ....180
11.3.2.2 Termékpályák fejlesztése ....186
11.3.2.3 Humánerőforrás menedzsment fejlesztése ....193

11.3.2.4 Szervezetfejlesztés....198
**12 A támogatási konstrukciók értékelése....200**
12.1 Szövetkezz 2007, 2009....202
12.2 TÁMOP 1.4.1/07/1....209
12.3 LEADER....215
12.4 LHH program....222
12.5 Szociális földprogram....229
**13 A modell működéséhez szükséges támogatási konstrukciók meghatározása....236**
13.1 Faluvállalat komplex fejlesztési program....244
13.1.1 Projekt alapú fejlesztési támogatások....245
13.1.2 Működési támogatások....246
13.1.3 Szolgáltatások....246
13.2 A komplex fejlesztési program ütemezése és indikatív költségei..247
**14 A modell alkalmazásának helyi módszertana....248**
14.1 Tervezési, indítási szakasz....248
14.1.1 Stratégiai menedzsment fejlesztése....249
14.1.2 Helyi erőforrások azonosítása....249
14.1.3 Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása....249
14.1.4 Helyi és lokális piaci igények felmérése....250
14.1.5 Helyi és lokális termékpályák azonosítása....250
14.1.6 Termékpályák adaptálása....250
14.1.7 Szükséges humánerőforrás meghatározása....251
14.1.8 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása....251
14.1.9 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése....251
14.1.10 Üzleti modell (stratégia) összeállítása....252
14.1.11 Indítási szakasz ütemezése....252
14.2 Működtetési szakasz....252
14.2.1 Fejlesztések megvalósítása....252
14.2.2 Működtetés....253
14.2.3 Értékelés, monitoring....253
**15 III. kutatási fázis - A módszertan alkalmazásának tapasztalatai 254**
15.1 Pocsaj....256
15.1.1 Helyi erőforrások azonosítása....257
15.1.2 Helyi és lokális termékpályák azonosítása....257
15.1.3 Szükséges humánerőforrás meghatározása....258
15.1.4 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása....258
15.1.5 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése....259
15.1.6 Üzleti modell (stratégia) összeállítása....259
15.2 Pusztaottlaka....260
15.2.1 Helyi erőforrások azonosítása....260
15.2.2 Helyi és lokális termékpályák azonosítása....260
15.2.3 Szükséges humánerőforrás meghatározása....261
15.2.4 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása....261
15.2.5 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése....261
15.2.6 Üzleti modell (stratégia) összeállítása....262
**16 A módszertan értékelése....263**
16.1 A javasolt módszertan erősségei....263
16.2 A javasolt módszertan gyengesége....263
16.3 A módszertan értékelése....263

16.4 Javasolt változtatások....266
**17 Faluvállalat komplex fejlesztési program....267**
17.1 Komplex fejlesztési program javasolt végleges módszertana ....267
17.2 A faluvállalat modell alkalmazásának javasolt végleges módszertana 275
17.2.1 Stratégiai menedzsment fejlesztése....275
17.2.2 Helyi erőforrások azonosítása ....276
17.2.3 Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása....277
17.2.4 Helyi és lokális piaci igények felmérése....277
17.2.5 Helyi és lokális termékpályák azonosítása ....278
17.2.6 Termékpályák adaptálása....278
17.2.7 Szükséges humánerőforrás meghatározása ....279
17.2.8 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása....279
17.2.9 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése ....279
17.2.10 Üzleti modell (stratégia) összeállítása ....280
17.2.11 Indítási szakasz ütemezése ....280
**18 Mellékletek ....281**
18.1 Kérdőív....281
18.2 „Matrix of change" módszertan ....288
18.2.1 A változás mátrixának felépítése....288
18.2.2 A fontos folyamatok meghatározása ....288
18.2.3 Rendszer kölcsönhatások meghatározása....290
18.2.4 Átmeneti kölcsönhatások meghatározása ....291
18.2.5 Stakeholderek felmérése....292
18.2.6 A változás mátrixának használata ....292
18.3 Foglalkoztatási-, fejlesztési projektterv – Pocsaj ....296
18.3.1 Település helyzete....296
18.3.1.1 Társadalom ....296
18.3.1.2 Gazdaság....299
18.3.1.3 Foglalkoztatás ....300
18.3.2 Helyi erőforrások azonosítása ....302
18.3.2.1 Humán, társadalmi....302
18.3.2.2 Természeti ....303
18.3.2.3 Gazdasági ....304
18.3.2.4 Önkormányzat, közszolgáltatás....305
18.3.3 Helyi és lokális igények....305
18.3.4 Helyi és lokális termékpályák....305
18.3.4.1 Energia termékpálya ....306
18.3.5 Szükséges humánerőforrás ....315
18.3.5.1 Faluvállalat menedzsmentje ....315
18.3.5.2 Szolgáltatások ....316
18.3.5.3 Energia termékpálya ....316
18.3.6 Szervezeti felépítés ....316
18.3.7 Feladatterv és ütemezés ....317
18.3.7.1 Fejlesztési szakasz ....317
18.3.7.2 Működési szakasz....317
18.3.8 Pénzügyi és gazdálkodási terv ....318
18.3.8.1 Fejlesztési szakasz teljes költsége....318
18.3.8.2 Működési szakasz éves költségei....318
18.3.8.3 Finanszírozási terv ....319

18.3.9 A faluvállalat üzleti modell....319
18.4 Foglalkoztatási-, fejlesztési projektterv – Pusztaottlaka....322
18.4.1 Település helyzete....322
18.4.1.1 Társadalom....322
18.4.1.2 Gazdaság....325
18.4.1.3 Foglalkoztatás....328
18.4.2 Helyi erőforrások azonosítása....330
18.4.2.1 Humán, társadalmi....330
18.4.2.2 Természeti....332
18.4.2.3 Gazdasági....332
18.4.2.4 Önkormányzat, közszolgáltatás....332
18.4.3 Helyi és lokális igények....333
18.4.4 Helyi és lokális termékpályák....334
18.4.4.1 Élelmiszer termékpálya....334
18.4.5 Szükséges humánerőforrás....341
18.4.5.1 Faluvállalat menedzsmentje....341
18.4.5.2 Szolgáltatások....341
18.4.5.3 Élelmiszer termékpálya....342
18.4.6 Szervezeti felépítés....342
18.4.7 Feladatterv és ütemezés....343
18.4.7.1 Fejlesztési szakasz....343
18.4.7.2 Működési szakasz....343
18.4.8 Pénzügyi és gazdálkodási terv....343
18.4.8.1 Fejlesztési szakasz....343
18.4.8.2 Működési szakasz....345
18.4.8.3 Finanszírozási terv....346
18.4.9 A faluvállalat üzleti modell....348
18.5 Jelenléti ívek....351
18.6 Irodalomjegyzék....355
18.7 Ábrajegyzék....357
18.8 Táblázatok jegyzéke....359
**19 Summary....362**

# 1 Előzmények

## 1.1 A kutatás célja

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat elkötelezett szándéka Magyarország *leghátrányosabb helyzetű* (LHH[1]) kistérségei felzárkóztatásának elősegítése. A TÁMOP 1.3.1 projekt 1.1.1 alprojektjének keretében olyan módszertanok kialakítását és pilotprogram megvalósítását szeretné elérni, amelyek segítségével kistelepülések (falvak) is képesek önfenntartó, hatékony és értékteremtő közfoglalkoztatási megoldásokat kialakítani. A közfoglalkoztatás átalakítása során a hangsúlynak az **értékteremtő munkavégzésre** kell kerülnie. Fontos, hogy – az értékteremtő közfoglalkoztatás fejlesztésével – kialakulhasson és megszilárdulhasson a közfoglalkoztatás hasznosságának tudata az LHH kistérségekben.

A leghátrányosabb kistérségekben, ahol a tartós munkanélküliség mértéke átlagon felüli, a munkaerő-piaci (kitörési) lehetőségek pedig nagyon kedvezőtlenek, kifejezetten fontos, hogy olyan komplex intézkedéscsomagok alakuljanak ki, amelyek könnyen bevezethetők. Ehhez szükséges azon módszertanok és koncepciók vizsgálata, melyek közösséget szervező hatással rendelkeznek és a falusi életközeget gyarapító munka biztosításával fejlesztik a kistelepüléseket (pl. „faluvállalat”). A módszertan kialakításához megfelelő út a legjobb gyakorlatok összegyűjtése, hiszen a már kialakult, működő rendszerek tapasztalataival a megvalósítás is könnyebbé válhat.

A közfoglalkoztatási önellátó módszertan programja olyan komplex intézkedéscsomagot jelent, amelynek a közfoglalkoztatás, mint fő eszköz – és egyéb kiegészítő elemek – segítségével célja:

- a munkahelyek létrejöttének elősegítése a helyi gazdaságra alapozva;
- a helyi vállalkozások támogatása;
- az infrastruktúra fejlesztése (út, közmű, oktatás, egészségügy stb.) és a közszolgáltatások fejlesztése;
- a természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése (például ár- és belvíz elleni védekezés);
- az iskolázottság növekedése,
- káros társadalmi folyamatok visszaszorítása (uzsora, feketemunka, romló közbiztonság).

A TÁMOP 1.3.1 projekt 2. fázisában az 1.1.1 alprojekt keretében a Foglalkoztatási Hivatal feladata olyan magyar közfoglalkoztatási-önellátó gazdasági programok összegyűjtése és dokumentálása, amelyek alapját képezhetik gyakorlatban is megvalósítható, a célok között bemutatott fejlesztési projektnek.

[1] 67/2007 (VI.28.) OGY Határozatban közölt eljárások szerint képzett komplex mutató alapján meghatározott összesen 1 millió lakossal rendelkező 33 kistérség

**A feladat három fázisból áll:**

1. A közfoglalkoztatási önellátó módszertan/fejlesztési modellek/jó gyakorlatok feltérképezése, összegyűjtése, egységes struktúrájú dokumentálása, elemzése és értékelése;
2. Az elemzésen, értékelésen alapuló, a közfoglalkoztatás új típusú módszerének kidolgozása, az önfenntartó, értékteremtő helyi foglalkoztatási modell kialakítása, a projektfinanszírozási rendszerre javaslat készítése;
3. Javaslatok kidolgozása a 2. fázisban kidolgozott komplex módszertan alapján, legalább két mikrotérség/falu támogatására. Részletes foglalkoztatási-, fejlesztési projektterv készítése, amely tartalmaz: megvalósíthatósági tanulmányt, feladat- és ütemtervet, üzleti tervet, finanszírozási tervet). A projekt kidolgozásába az érintett mikrotérség/település kulcsszereplőit is be kell vonni, a kidolgozás – együttműködés tapasztalatait összefoglalni és értékelni kell.

## 1. fázis - A közfoglalkoztatási önellátó módszertan/fejlesztési modellek/jó gyakorlatok feltérképezése, összegyűjtése, egységes struktúrájú dokumentálása, elemzése és értékelése

A feladat során a kutatást végző szervezetnek minimum négy darab, már létező közfoglalkoztatási önellátó fejlesztési jó gyakorlatot/modellt kell összegyűjtenie, melyek hatékonyabb, értékteremtő közfoglalkoztatást eredményeznek az egyes falvakban. Ezek közül minimum kettőnek működő hazai példán kell alapulnia.

A fejlesztési modellek gyűjtésének alapját képezheti szakirodalom, újságcikkek, kutatások és tanulmányok, internet, működő modellek esetében helyi interjúk, statisztika és dokumentumelemzés.

Fejlesztési modellnek nevezünk olyan helyi vagy kistérségi (köz)foglalkoztatási önellátó modellt, amely megvalósítható egy-egy kistérség/mikrotérség/falu esetében, valamint komplex választ ad:

- munkahelyteremtésre;
- fenntartható működésre;
- munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetésére;
- közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztésére;
- helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztésére;
- munkavállalók fejlesztésére;
- mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítására;
- helyi természeti értékek védelmére és hasznosítására;
- természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentésére.

A fejlesztési modellek/jó gyakorlatok összehasonlítható módon történő dokumentálása adott szempontrendszer szerint történik. A dokumentálás során az alábbi elemek mentén kell bemutatni a feltérképezett modelleket:

- munkahelyteremtés;
- fenntartható működés;
- munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetése;
- közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése;
- helyi vállalkozók bevonása, vállalkozások fejlesztése;
- munkavállalók fejlesztése;
- mélyszegénység kezelése, káros folyamatok visszaszorítása;
- helyi természeti értékek védelme és hasznosítása;
- természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése.

A kutatást végző szervezet feladata az egyes jó gyakorlatok/modellek egységes szempontok szerinti értékelése. Ehhez ki kell alakítani egy olyan rendszert, ami alapján a modellek összehasonlíthatók, megfelelő döntés-előkészítő dokumentációt alkotva a forrásallokáció módszertanának kiválasztásához. A módszertanok értékelése során figyelembe kell venni az alábbi alapelveket:

- munkahelyteremtés;
- fenntartható működés;
- munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetése;
- közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése;
- helyi vállalkozók bevonása, vállalkozások fejlesztése;
- munkavállalók fejlesztése;
- mélyszegénység kezelése, káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) visszaszorítása;
- helyi természeti értékek védelme és hasznosítása;
- természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése.

A feladat végeredménye egy olyan dokumentum, mely a bemutatott modelleket részletesen és teljes körűen mutatja be és értékeli.

**2. fázis - Az elemzésen, értékelésen alapuló, a közfoglalkoztatás új típusú módszerének kidolgozása, az önfenntartó, értékteremtő helyi foglalkoztatási modell kialakítása, a projektfinanszírozási rendszerre javaslat készítése.**

A második fázisban a kutatók összeállítanak egy új, kistelepülési-falusi-(kistérségi) közfoglalkoztatás-fejlesztési módszertani útmutatót, mely alapján a következő fázisban végrehajtandó pilot fejlesztés megvalósítható, valamint a további települési-kistérségi fejlesztésekhez megfelelő alapot és útmutatást nyújt. A módszertani útmutató a gyakorlati megvalósítást részletesen bemutató módon, mindenhol példákkal bőségesen alátámasztva tartalmazza:

- a közfoglalkoztatás fejlesztésének céljait az érintett településeken-kistérségekben;

- a közfoglalkoztatás keretében fejleszthető helyi értékláncok elemeit;
- az egyes célok elérését támogató horizontális tevékenységek megvalósításának részletes menetét;
- a megvalósítás tervezésének módszertanát;
- a helyi fejlesztési program irányításának és működésének lehetséges szervezeti struktúráit;
- a fejlesztések eredményeinek monitorozását és értékelését szolgáló indikátorokat és rendszert.

A bemutatott módszertani útmutató elsődleges célja egy olyan általános módszertani dokumentum elkészítése, mellyel az LHH kistérségek falvai (illetve kistérségük/mikrotérségük) megfelelő támogatást kapnak saját kistérségük hatékony és önfenntartó közfoglalkoztatásának fejlesztéséhez.

**3. fázis - Javaslatok kidolgozása a 2. fázisban kidolgozott komplex módszertan alapján, legalább két mikrotérség/falu támogatására. Részletes foglalkoztatási-, fejlesztési projektterv készítése, amely tartalmaz: megvalósíthatósági tanulmányt, feladat- és ütemtervet, üzleti tervet, finanszírozási tervet). A projekt kidolgozásába az érintett mikrotérség/település kulcsszereplőit is be kell vonni, a kidolgozás – együttműködés tapasztalatait összefoglalni és értékelni kell.**

Az előző fázisban elkészített dokumentum eredményei alapján kutatást végző szervezet két település/mikrotérség számára nyújt tervezési-módszertani támogatást a település adottságaihoz legjobban és leghatékonyabban alkalmazható modell kidolgozására. A feladat során workshopok keretén belül a térség érintett szereplőivel olyan fejlesztési tervet kell elkészíteni, amely tartalmazza a modell bevezetéséhez szükséges lépéseket, valamint pályázati dokumentáció alapjául szolgálhat az erre a célra rendelkezésre álló források elnyeréséhez. A feladat elvégzésében kiemelt szerepet kapnak a helyi munkaügyi kirendeltségek dolgozói is, hiszen a projekttervet a kutatást végző szervezet javaslatai alapján a tervezési workshopok keretében együttesen állítják majd össze.

## 1.2 Megvalósítás

A kutatás elkészítésének lehetőségét az Aditus Zrt. nyerte el a Foglalkoztatási Hivataltól. A megvalósításhoz az Aditus Zrt. részletes módszertant és feladattervet készített.

A részletes módszertant és feladattervet tartalmazó javaslatot az Aditus Zrt. minden fázis elején nyújtja be elfogadásra a Megrendelő részére.

# 2 Vezetői összefoglaló

A hazai számos munkaerő-piaci probléma között kiemelkednek a leghátrányosabb helyzetű kistérségek foglalkoztatási nehézségei. A jelentős számú tartós munkanélküli, a szabad álláshelyek igen alacsony száma szükségessé teszi komplex intézkedéscsomagok kidolgozását, amelyek könnyen bevezethetők, közösséget szervező hatással rendelkeznek, és a falusi életközeget gyarapító munka biztosításával fejlesztik a kistelepüléseket

A három fázisból álló kutatás első fázisában jó gyakorlatok, működő közfoglalkoztatási modellek kerültek kiválasztásra, dokumentálásra, értékelésre. A kiválasztás a kutatás feladattervében megadott szempontok és vizsgálandó területek alapján történt. A kiválasztott esetek két nagy csoportba tartoznak:

- A tisztán közfoglalkoztatási támogatásra épülő **közvetlen modellek** (Cegléd, Medgyesegyháza, Berettyóújfalu) az elérhető állami támogatást keretéig, valamely önkormányzati társaság keretében foglalkoztatja a közfoglalkoztatásban résztvevőket.
- A közfoglalkoztatási támogatások által biztosított erőforrásokat felhasználó közvetett, vagy **vegyes modell** (Túristvándi, Belecska), piaci árbevételre és másodlagos hatások figyelembevételére is törekszik.

**Közvetlen modell**

A közvetlen modellek munkahely teremtés szempontjából egyszerű megoldást kínálnak a településeknek. A vizsgált modellekben a foglalkoztatáson kívül egyéb „szolgáltatás”, mentorálás, tanácsadás, oktatás nem állt a közfoglalkoztatottak rendelkezésére. Így igen kevés lehetőségük van a kitörésre és a munkaerőpiacra való visszakerülésre.

A közvetlen modell nem kíván magas szintű tervezést és menedzsmentet sem, leginkább adminisztratív terhet jelent az önkormányzat és intézményei számára. Az önkormányzatnál, vagy intézményeinél jelentkező megtakarítás legtöbbször csak látszólagos, mert az elvégzendő munka közfoglalkoztatás hiányában nem került volna elvégzésre.

Tovább nehezíti a problémát, hogy több településen a tényleges foglalkoztatást, a foglalkoztatás szervezését, ellenőrzését az önkormányzati intézmények végzik. Az intézményeknél a közfoglalkoztatott munkatársakat a hiányos létszám pótlására rendeleik ki, azonban szaktudásuk, alacsony motivációjuk, valamint az intézménynél eltöltendő rövid idő (2-4 hónap) nem teszi őket alkalmassá a minőségi munkavégzésre.

**Vegyes modell**

A vegyes modellek a közfoglalkoztatási támogatásokat felhasználva, piaci árbevételre, közvetlen értékteremtésre törekednek. A közfoglalkoztatási munkahelyek mellett nonprofit vállalkozásban, partner vállalkozásokban is munkahelyek létrehozását indukálják, illetve önfoglalkoztatási lehetőséget teremtenek.

A vegyes modell lényege, hogy **termékpályában gondolkodik, nem csak egy megoldandó feladatban**. Az egymásra épülő termékek és szolgáltatások „pályájából" minél többet megpróbál saját vagy partner vállalkozások tevékenységével lefedni, így több profitcentrumot is integrál a modellbe. A profitcentrumok integrálása révén a modellnek lehetősége lesz független, piaci alapú bevételek megszerzésére, így az állami forrásoktól történő függetlenedésre.

A vegyes modellek a piaci keresletre épülnek, a fogyasztók igényei alapján építik fel a termék, vagy szolgáltatás portfóliójukat. Létrehozásukban kiemelkedő szerepe van a menedzsmentnek.

A vegyes modell értelmezésében így **a közfoglalkoztatás fogalmát is érdemes tágítani és külön vizsgálni az elsődleges és másodlagos munkahelyteremtési, jövedelemnövelési hatásokat**. A „faluvállalat" típusú megoldások, vegyes modellek használják.

A vegyes modell kialakításában a menedzsmentnek azonos, vagy nagyobb prioritása van, mint a finanszírozásnak. A menedzsment feladatai a következők:

- **Motiváció** – a résztvevők személyes motivációja, példamutatással, meggyőzéssel, jó példák felvonultatásával;
- **Piaci igények feltárása** – valódi kereslet feltárása, ide értjük a településen belüli intézmények keresletét, valamint a piaci igények (közvetlen értékesítés estén a fogyasztók, a felvásárlók, vállalkozások) keresletét is;
- **Partnerség szervezés** – az együttműködő vállalkozások feltárása, partnerségek kialakítása kölcsönös előnyök mentén;
- **Tervezés, stratégiai menedzsment** – a teljes termékpálya tervezése, a megvalósítástól, a termékpálya működéséig, üzleti modell és megvalósíthatósági tanulmány készítésével együtt. A stratégia menedzsment különösen fontos, hogy a modell alkalmazkodni tudjon a piaci és a szabályozási változásokhoz;
- **Pénzügyi menedzsment** – a modell pénzügyi menedzsmentje a megvalósítástól a modell működéséig, cash flow biztosítása, pályázatok finanszírozása;
- **Forrás menedzsment** – a pályázatok összeállítása a stratégia alapján, a pályázati terv elkészítése, pályázatok finanszírozása, menedzsmentje;
- **Működés menedzsmentje** – a modell „vezetése" humán, pénzügyi, gazdasági és szakmai szempontból.

### A modellek munkahelyteremtési képessége

A modellek alapján a kutatásban a munkahely teremtés fogalmát bővíteni kell. A modellek elsődleges és másodlagos hatása eredményezi egyrészt munkahelyek, másrészt vállalkozások, egyéni vállalkozói vagy őstermelői státuszok létrejöttét. Ezen kívül fontos számolni a partner vállalkozások jövedelmi helyzetének javulásával (pl. Túristvándi turisztikában érdekelt vállalkozói), másrészt a piaci

verseny következtében egyes szolgáltatói piacok szűkítésével is (pl. ceglédi intézmény karbantartók esetében).

A pályázatokban vállalt indikátorok legtöbbször csak az elsődleges hatásokkal számolnak, illetve azok eredmény indikátorait kérik el a pályázóktól. A másodlagos hatások jelenleg feltáratlanok, becslésükre az interjú alanyok sem vállalkoznak. Túristvándi és Belecska esetében csökkent az igényelt szociális támogatások volumene.

### Fenntartható működés

A fenntartható működés célja, hogy a létrehozást követően a modell működéséhez további külső támogatás ne legyen szükséges.

A fenntartható működéshez szükséges, hogy pénzügyi, technikai és humánerőforrások tekintetében is képes legyen a modell a működéséhez szükséges erőforrásokat kitermelni. A fejlesztéshez rendelkezésre álló források ne a működésre, hanem valóban fejlesztésre lehessen fordítani.

**A pénzügyi fenntarthatóság alapja a létező üzleti modell**. A közvetlen modell esetében nem beszélhetünk üzleti modellről, mert a bevételi oldalt az önkormányzatok nem számítják ki. A vizsgált eseteknél megközelítő számítás sem készült az önkormányzatnál, vagy az önkormányzati intézményeknél megtakarított kiadásokról.

A vegyes modell esetében a pénzügyi fenntarthatóság vizsgálatához a munkahelyteremtéshez hasonlóan vizsgálni kell a közvetlen fenntarthatóságot és a modell közvetett fenntarthatóságát is. A modell gesztor szervezet esetében az üzleti modellnek számolnia kell a pénzügyi fenntarthatóság biztosításával.

**A technikai fenntarthatóság** a vegyes modell esetében biztosítja, hogy a piaci igényeknek, valamint a termeléshez, szolgáltatáshoz kapcsolódó optimális profit elérése érdekében rendelkezésre álljon a szükséges technológia. A mezőgazdasági növénytermesztés például, az esetek többségében csak rövid ideig biztosít alapanyagot. Tartósítás és tárolás nélkül nem biztosítható az intézmények, vagy a partnerek folyamatos ellátása, így a modell profitot veszít a termékpályán, külső tároló, vagy tartósító kapacitás igénybevételével.

A közvetlen modell esetében a technikai fenntarthatóság csak korlátozottan értelmezhető, mert nincs közvetlen bevétel. Azonban a szolgáltatások színvonalát itt is befolyásolja a technikai felkészültség.

A **humánerőforrások fenntarthatóságát** a foglalkoztatási projekt szempontjából különösen fontos szempontként vizsgáljuk. A humán fenntarthatóság feltétele:

- Karizmatikus vezetés (bizalom);
- Hosszú távú foglalkoztatás (biztonság);
- Személyes tanácsadás, mentorálás;
- Szakmai képzés;
- Készségek fejlesztése;

- Értékek előállítása, személyes és közösségi siker és eredmények (motiváció).

A humán fenntarthatóságnál fontos kiemelni a menedzsment humánerőforrás fenntarthatóságát. A menedzsment fenntarthatósága különösen a vegyes modell estében kiemelt jelentőségű. A vizsgált modellek egyszemélyes vezetéssel rendelkeznek, amelynek kiesése, vagy erőforrás csökkenése esetén a teljes modell működése veszélybe kerülhet. A menedzsment biztosítja legtöbbször a modell pénzügyi, technikai és humánerőforrás fenntarthatóságát is. Irányítja a pályázatok elkészítését és partnerségek megkötése és fenntartása is a személyéhez kapcsolódik.

A közvetlen modell esetében a menedzsmentnek nincs kiemelt jelentősége, fő feladata az adminisztráció biztosítása, valamint a koordináció.

### Munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetése

Az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetés a vizsgált modelleknél sem célként, sem eredményként nem volt jellemző. A közvetlen modell esetében célként az önfoglalkoztatás jelent meg.

A közvetlen modell esetében a 2-4 hónapos foglalkoztatás nem biztosítja az elsődleges munkaerő-piaci visszavezetést, egyes esetekben a motiváció csökkentésével kimondottan gátolja.

A vegyes modell esetében megfelelő személyes támogatással biztosítható az önfoglalkoztatóvá válás, vagy a vállalkozóvá válás. Azonban az LHH kistérségek foglalkoztatási viszonyai alapján az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetésnek a munkahelyek tartós hiányának formájában objektív akadályai is vannak.

### Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése

Mindkét közszolgáltatási modellben feladatként jelenik meg a közösségi infrastruktúra és a közszolgáltatások karbantartása, fejlesztése. A közvetlen modell ezeket a célokat alacsony motivációval rendelkező közfoglalkoztatottakkal látja el, amelynek eredménye a munka minőségében és termékeiben is megjelenik.

A vegyes modell esetében a foglalkoztatottak motivációja a személyes menedzsment és példamutatás következtében magasabb. A foglalkoztatási modell azonban itt sem teszi lehetővé a hosszú idejű foglalkoztatást.

### Helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése

A helyi vállalkozókat csak a vegyes modell vonta be a tevékenységébe. A közvetlen modell piaci megrendeléseket von el, így konkurenciaként is jelentkezhet a vállalkozók részére.

A vegyes modell a termékpálya felépítésében számol a vállalkozásokkal és partnerként az igényeik alapján tervezi a termékeinek előállítását és szolgáltatásait.

### Munkavállalók fejlesztése

A vizsgált közvetlen modellek esetében a foglalkoztatottak fejlesztése célként nem fogalmazódott meg. A 2-4 hónapos rotáció, valamint az alacsony jövedelem csökkenti a motivációt, így a fejlesztéshez szükséges akaratot is. A közfoglalkoztatottak esetében szükséges a személyes, életvezetéssel kapcsolatos fejlesztés, az ismeretek fejlesztése és a kompetenciák fejlesztése is. Azonban mindhárom terület alapja a személyes motiváció megléte, amely a legtöbb közfoglalkoztatott estében alacsony, vagy hiányzik.

A **fejlesztés első lépése a motiváció kiépítése**. Ehhez személyes kommunikációra, tanácsadásra, mentorálásra van szükség. A közvetlen modellben ezek a szolgáltatások csak további költségek ellenében állnak rendelkezésre, amellyel az önkormányzatok nem rendelkeznek.

### Mélyszegénység kezelése, káros folyamatok visszaszorítása

A mélyszegénység kezelése mindkét modell esetében a hatások között szerepel. A közvetlen modell a jövedelem biztosításával hat a szegénység ellen. A vegyes modell a jövedelem mellett a személyes fejlesztéssel, kultúraváltással is.

### Helyi természeti értékek védelme és hasznosítása

A helyi természeti értékek védelme a modellek esetében nem közvetlen cél. A települések karbantartása mindkét modell esetében feladatot biztosít a képzetlen munkavállalók számára. Azonban a feladatok elsődleges célja nem az értékek védelme, hanem a képzettséget nem igénylő foglalkoztatás. Nem megfelelő menedzsment esetében a település fenntartás a foglalkoztatottak számára feleslegesség érzést kelthet, ami jelentős motivációt rontó tényező.

### Természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése

A természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése a vizsgált modellekben csak korlátozottan szerepelt. Összességében elmondható, hogy az önkormányzatok nem tekintik a közfoglalkoztatásból megoldandó feladatnak a természeti katasztrófák elleni védekezést.

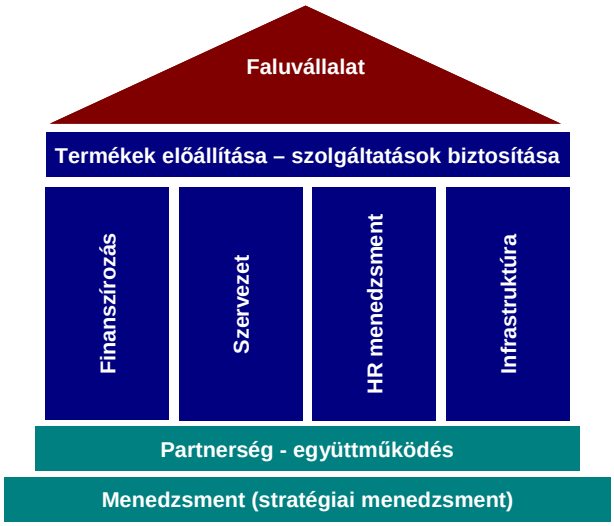
A faluvállalat helyi együttműködésre alapuló, a helyi humán, gazdasági és természeti erőforrások felhasználásával működő szerveződés, amely önállóan, illetve lokális, vagy regionális együttműködésekben lefedett termékpályákon állít elő és értékesít termékeket és szolgáltatásokat. A modellkialakítás során az esettanulmányok és az irodalom feldolgozása alapján a következő működési területeket alkalmazzuk:

- Menedzsment;
- Partnerség/együttműködés;
- Finanszírozás;
- Szervezet;

- Humánerőforrás menedzsment;
- Infrastruktúra;
- Szolgáltatásbiztosítás;
- Termék-előállítás.

A faluvállalat működési területeit az alábbi ábrán szemléltetjük:

**1. ábra - A faluvállalat működési területei**




A működési területek jelentik a „faluvállalat” azon részeit, ahol különféle akciókat kell végrehajtani a működő modell megteremtése érdekében.

A hazai faluvállalatok tervezése és megvalósítása során szükséges a szociális gazdaság területén már megtett lépések (akciók) átgondolása és a modell ennek megfelelő folyamatos kiigazítása.

Az operatív végrehajtás eredményeinek szorosabb kapcsolódását és visszacsatolását a stratégiai kihívásokhoz és célokhoz biztosítja a modell megalkotása során alkalmazott „kompetenciák alapján történő” stratégiai tervezés. Ennek elve, hogy egy változásban lévő szervezet esetében olyan új képességeket, kompetenciákat kell kiépíteni, amelyek segítenek, hogy a szervezet megfeleljen a külső és belső kihívásoknak, és így elérje stratégiai céljait.

A humán kompetenciákhoz hasonlóan a szervezetek is rendelkeznek kompetenciákkal, amelyek lehető teszik a feladatainak végrehajtását, céljaik elérését. A szükséges és meglévő kompetenciákat a szervezet működése szempontjából fontos működési területekhez kapcsoltan vizsgáljuk. Az egyes működési területek a szervezet funkcióit biztosítják, összességük kiadja a szervezet által elvégezhető tevékenységeket.

A modell kialakítása során az esettanulmányok alapján azonosítjuk a külső és belső elvárásokat, kompetenciákat:

- Fenntartható;
- Bevonó, mobilizáló;

- Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes;
- Meglévő erőforrásokat integráló;
- Abszorpció képes;
- Munkahelyteremtő;
- Munkaerő-piaci visszavezetés;
- Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése;
- Természeti értékek védelme.

Az egyes kompetenciáknál meghatározzuk a szervezeten kívüli feltételeket is. Például a munkaerőpiacra való visszavezetés esetében létező munkaerő-piaci kereslet.

Az azonosított működési területek és kompetenciák alapján összeállítottuk a kompetencia mátrixot. A mátrixban elemenként rögzítettük az egyes kompetenciák teljesüléséhez szükséges feltételeket, tevékenységeket az egyes működési területeken.

A meghatározott feltételek alapján fejlesztési programokat állítottunk össze. A fejlesztési területek és programok tartalmát a meghatározott feltételek biztosítják.

A kompetencia mátrix alapján értékeltük a megvalósult hazai támogatási konstrukciókat. Az értékelést összevetettük az ismert eredményekkel. Az értékelések alapján terveztük meg a támogatási konstrukcióra vonatkozó javaslatunkat.

A faluvállalat, a szociális gazdaság létrehozását, működését, fejlesztését szolgáló támogatásokat különböző ágazatok tervezték meg, különböző forrásokból finanszírozták. A konstrukciók többsége projekttámogatásként működött, folyamattámogatás elemeket az OFA által kiírt és lebonyolított „Szövetkezz” konstrukció tartalmazott. A támogatások eredményeik és hatásaik vizsgálata alapján csak igen ritka esetben érték el kitűzött céljukat. Még az OFA támogatások esetében is megfigyelhető, hogy a külső pénzügyi finanszírozás megszűnésével jelentősen csökken a helyi szervezet működési volumene, elért eredményei.

A faluvállalat, vagy szociális szövetkezet helyi létrehozói nagy terhet vállalnak fel a szervezet létrehozásával, fejlesztésével, működtetésével. Sokszor a helyi kilátástalan helyzetből kitörni akaró, **aktív szereplők kompetenciájukat lényegesen meghaladó feladatot vállalnak fel**. A sikeres példák elemzésekor feltűnő, hogy a legtöbb sikeres példa egyszemélyes „motorral” rendelkezik, ami nagy kockázat a fejlesztési források felhasználásakor.

Az egyszemélyes tervezés, megvalósítás mellett fontos kiemelni a külső források és lehetőségek koordinálásának problémáját, **a saját stratégiai és a támogatási konstrukciók konfliktusát**. Ideális esetben a helyi erőforrások felhasználásával valós piaci igények kiszolgálása történik a teljes termékpálya lefedésével, amely folyamatosan biztosítja a működési költségeket. A támogatási konstrukciók azonban az ágazati stratégiákhoz kötötten csak részfinanszírozást biztosítanak a komplex fejlesztésekhez. A részfinanszírozás azonban jelentős saját erőforrásokat von el, legtöbbször a működéstől, mert a hiányzó elemeket a kedvezményezettek saját forrásból próbálják pótolni. Saját forrás híján a

fejlesztések „lyukas" termékpályákat eredményeznek, ami az előállítandó termékek, vagy szolgáltatások minőségét, mennyiségét, vagy a fogyasztókhoz való eljuttatását károsítja, így rontja a szervezet piaci pozícióját, és veszteségessé teszi a teljes termékpályát.

A termékpálya kialakításába beleértjük a termeléshez, feldolgozáshoz szükséges infrastruktúrát, humánerőforrást, alapanyagot, forgótőkét, logisztikát, értékesítési csatornát, lehetséges partnereket, marketinget és a szükséges menedzsment kapacitást. A termékpálya szereplői a fogyasztók által fizetett ár felosztása által jutnak jövedelemhez. **A jövedelem mértékét nem csak a hozzáadott érték, hanem a termékpályában betöltött szerep is befolyásolja**. Magas alkupozícióval a hozzáadott értéknél nagyobb árbevétel kivétele is lehetséges, ami a többi szereplő részesedését csökkenti. Előfordul, hogy a termékpálya alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkező szereplője nem jut hozzá a valós költségeit fedező árbevételhez sem. Ezért kiemelten fontos, hogy az üzleti modell a teljes termékpályát tartalmazza, lefedje, vagy előre rögzített együttműködésekkel biztosítsa a szükséges árbevételhez való hozzájutást.

Az eddigi támogatási konstrukciók a termékpályák megszervezését, a szükséges piaci információk megszerzését helyi, lokális (kistérségi), regionális és nemzeti szinten is a helyi menedzsment feladatául tették. Nem, vagy csak részben (pl. OFA PERTU hálózat) nyújtottak segítséget a helyi erőforrásokra építhető termékpályák kidolgozásához, tervezéséhez, megszervezéséhez.

Az elemzett példák alapján elmondhatjuk, hogy még a helyi és lokális termékpálya-szervezés is legtöbbször meghaladta a helyi menedzsment kompetenciáit, a regionális, vagy nemzeti szintű termékpálya építés csak elméleti tervként merült fel (pl. Leader Bolthálózat), megvalósítása nem indult el. A helyi termékpályák a már működő modellek esetében 4-5 év alatt kezdtek el jövedelmet termelni.

**A termékpályákon kieső bevételeket, a tervezési problémákat a szervezetek legtöbbször újabb pályázati forrásokkal próbálják pótolni**. A folyamatos fejlesztés, a pályázati konstrukciók stratégiába nem illő célrendszere mentén, egyrészt hatalmas humánerőforrást igényelnek a projektmenedzsment területén, másrészt az önerő, vagy a projektfinanszírozás működő forrásokat von el a szervezet tevékenységeitől, így a működés finanszírozását veszélyezteti.

A belecskai modell 1999 óta 23 pályázatot nyert el, finanszírozott és menedzselt. A megírt pályázatok száma ennek több mint duplája, amelyek szintén jelentős erőforrást vontak el a menedzsmenttől.

Hasonló probléma, hogy **az egyes ágazati stratégiák megvalósítása során párhuzamos tevékenységeket várnak el a helyi, kistérségi szereplőktől**. Ezért a saját üzleti modell kialakítása helyett az egyes ágazatok által specifikált és elvárt fejlesztési modelleket kénytelenek végrehajtani, amelyek nem veszik figyelembe sem a helyi, sem a többi ágazat szükségleteit, elvárásait. Jó példa erre a LEADER, a szociális szövetkezetek támogatása és az LHH program párhuzamossága. Mindhárom támogatási formában szükséges volt a helyi tervezés, létrehozott támogató intézményrendszert, hálózatot. A támogatási programok helyi szintű együttműködését azonban csak helyi menedzsment biztosította, ha mindhárom programban benne volt. Sok településen,

kistérségben azonban eltérő menedzsment vett részt az egyes programokban, ott a szinergiahatások nem tudtak érvényesülni.

**Az ágazati stratégiák és operatív programok sokszor eltérő célrendszerét a helyi menedzsmentnek kell saját céljainak érdekében összerendeznie**. A sok erőforrást lekötő „forrásmenedzsment" tevékenységet sokszor külső erőforrás bevonásával oldják meg, amelynek költségét a pályázatok menedzsmentfinanszírozásra szánt forrásból biztosítják. A központi közigazgatás szintjén nincs entitás alapú tervezés, így a közigazgatás nem rendelkezik arról információval, hogy egy adott entitás (település, kistérség) jelenleg és a tervezés szempontjából fontos közeljövőben (3-5 év) milyen forrásokat, szolgáltatásokat érhet el, illetve milyen feladatokat kell ellátnia. A helyi menedzsmentet terhelő forrásmenedzsment tekintetében kiemelten fontos lenne az egyablakos rendszer bevezetése.

A tapasztalatok alapján folyamatos feladat és **probléma a tervezés, a stratégiai menedzsment, humánerőforrás menedzsment finanszírozása**. A pályázati források a projekt-előkészítést, projekt menedzsmentet teszik részben elszámolhatóvá, részletes előírások mellett. A szervezet működéséhez szükséges tervezési munkák, a stratégiai menedzsment, a humánerőforrás menedzsment, a partnerség-építés, valamint a szervezet működéséhez szükséges pénzügyi és más területek finanszírozása nem megoldott. Ezeket a költségeket az árbevételből kellene finanszírozni, ami egy új tevékenységnél igen nagy nehézségekbe ütközik. Hasonló problémát jelent a személyes mentorálás, képzés, tanácsadás költsége is, bár itt a közmunka programok terhére elszámolhatóak voltak a költségek.

**A tervezés kapcsán külön szeretnénk hangsúlyozni egyrészt a piaci információk, a valódi piacfelmérés, piackutatás, másrészt a termékpálya megtervezésének, összeállításának szükségességét**. Ezek a tevékenységek nem minden esetben végezhetők el a helyi menedzsment által. Valamint a tapasztalatok azt mutatják, hogy az egyes szervezetek által sok a párhuzamosan végzett tevékenység.

Az egyes szervezetek külön-külön keresik a megoldásokat például a zöldenergia felhasználásra, a helyi termékértékesítésre, a közvetlen értékesítésre, a piaci igények felmérésére, ezzel jelentős erőforrásokat kötnek le, valamint az eredményt meghatározza a helyi menedzsment kompetenciája. Mivel ezek a tevékenységek stratégia szintű tevékenységek, költségeik az egyes projekteknél nem érvényesíthetők. A szaktudás, vagy szakmai adatbázisok alkalmazása nélkül elvégzett tevékenységek azonban alapjaiban kérdőjelezik meg az üzleti modellek valódiságát.

A kompetencia mátrix alapján a faluvállalat létrehozásához és fenntartható működéséhez a következő fejlesztési programokat határoztuk meg:

- Stratégiai menedzsment fejlesztése;
- Termékpályák fejlesztése;
- Humánerőforrás menedzsment fejlesztése;
- Szervezetfejlesztés.

| 1. Fejlesztési program | Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztés | Természeti értékek védelme |
| | Menedzsment | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ |
| | Finanszírozás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Szervezet | ■ | | | ■ | | | | | |
| | Humánerőforrás menedzsment | ■ | | | | | | | | |
| | Infrastruktúra | ■ | | | ■ | ■ | | | | |
| | Partnerség/együttműködés | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Szolgáltatásbiztosítás | ■ | | | | ■ | | | | |
| | Termék-előállítás | ■ | | | | ■ | | | | |

## Címe:

Stratégiai menedzsment fejlesztése

## Célja:

A faluvállalat menedzsmentjének felkészítése, működésének támogatása a szükséges képességek, szakmai kompetenciák és erőforrások biztosításával. A faluvállalat menedzsmentjének egyrészt képesnek kell lennie a meghatározott feladatok ellátására. Másrészt a projektfinanszírozástól elválasztva biztosítani kell a folyamatos működéshez szükséges erőforrásokat (humán, infrastruktúra).

A faluvállalat menedzsmentje által ellátandó feladatok:

- stratégiai tervezés:
  - partnerségek építése;
  - kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében;
  - helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása;
  - helyi gazdasági érdekek figyelembevétele;
  - helyi közösséghez kapcsolódó szervezet;
  - üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése;
- működés finanszírozása:
  - szolgáltatás ellenértékének biztosítása;
  - munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése;
  - működési költségek árbevételből való fedezése;
  - HR plusz költségek elismertetése;
  - folyamatos fizetőképesség fenntartása;
  - munkahelyteremtés támogatásának elérése;
  - bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése.
- fejlesztések finanszírozása
  - termékpályák mentén történő fejlesztések;

- lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése;
- önerő és a pályázatok költségeinek fedezése;
- partnerségben működtethető fejlesztések;
- helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében.

– együttműködés, partnerség működtetése
- partnerségi háló működtetése;
- munkaügyi központtal együttműködés;
- együttműködés a lehetséges munkaadókkal;
- együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében;
- együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében.

**Projektek és alprojektek:**

A stratégiai menedzsment fejlesztése nem egyszeri feladat. A faluvállalat menedzsmentjének a szükséges fejlesztések (képzések, kompetencia- és készségfejlesztés) mellett folyamatos szakmai támogatásban kell részesülnie. A folyamatos támogatás egyrészt a szakmai területeken, másrészt a személyes készségek, kompetenciák fejlesztése területén szükséges.

A stratégiai menedzsment infrastrukturális és működési támogatása nem finanszírozható a projektek projektmenedzsment költségéből. Azonban a faluvállalat működése szempontjából kiemelt jelentőségű a stratégiai menedzsment folyamatos működése és a szükséges technikai infrastruktúra megléte. A működési támogatás felöleli mind a személyes, mind a dologi kiadásokat, különösen a kommunikáció és az utazás költségeit, amelyek szintén nem elszámolhatók a fejlesztési projektekben, és jelentősen megterheli a faluvállalat árbevételét, különösen a kezdeti időszakban.

1. A helyi menedzsment felkészítése, készség- és képességfejlesztése (képzés, tréning) a következő területeken:
   a. stratégiai menedzsment;
   b. projekttervezés, finanszírozás;
   c. projektmenedzsment;
   d. pénzügyi menedzsment (működés, fejlesztés finanszírozása);
   e. együttműködés, partnerség kialakítása, működtetése;
   f. vezetői képességek.
2. A helyi menedzsment folyamatos támogatása
   a. szakmai tanácsadással (pénzügy, támogatás, szabályozás);
   b. stratégiai menedzsment tanácsadással (stratégia, üzleti terv);
   c. személyes fejlesztéssel (szupervízió, coaching);
   d. szakértők bevonásának támogatásával.
3. A stratégiai menedzsment infrastruktúrájának fejlesztése
4. A stratégiai menedzsment működési támogatása

| 2. Fejlesztési program | Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek vdele |
| | Menedzsment | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Finanszírozás | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Szervezet | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| | Humánerőforrás menedzsment | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| | Infrastruktúra | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Partnerség/együttműködés | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Szolgáltatásbiztosítás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Termék-előállítás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

## Címe:

Termékpályák fejlesztése

## Célja:

A faluvállalatok és partnereik lehetőség szerint a lehető legnagyobb mértékben részesedjenek az egyes termékpályák által elért árbevételből.

## Projektek és alprojektek:

A termékpályák létrehozása háromszintű feladat. A központi, nemzeti szint gondoskodik a szükséges piackutatásokról, fogyasztói igényekre alapozott termékek és szolgáltatások specifikálásáról, a termékpálya modellek elkészítéséről, az adaptálható fejlesztési tervekről, az egyablakos finanszírozás lehetőségéről, valamint a folyamatos tanácsadásról a lokális és a helyi szintek részére. A központi szolgáltatás célja, hogy a helyi szintű menedzsment ne fordítson párhuzamos erőforrásokat az azonos modellek kidolgozására, tervezésére, valamint hogy az egyes modellek adaptálásához rendelkezésre álljon a megfelelő tanácsadói kapacitás és a finanszírozási koncepció is.

A lokális szint segít a helyi szinten gazdaságosan nem működtethető termékpálya-elemek közös megvalósításában az egyes faluvállalatok együttműködésének szervezésében, illetve a közös fejlesztések tervezésében és projektmenedzsmentjében.

A helyi szint egyrészt adaptálja tanácsadói támogatással a központi szinten elkészült termékpálya modelleket, másrészt helyi szinten készít egyedi termékpálya megoldásokat.

1. Termékpálya modellek kialakítása (központi)
    a. piaci felmérések készítése;
    b. termékpályák kialakítása a fogyasztókig;
    c. adaptálható termékpálya modellek összeállítása;
    d. az egyes modellekhez infrastruktúrafejlesztési terv csomagok készítése;

e. finanszírozási tervek összeállítása, egyablakos finanszírozás megoldása;
f. modellek folyamatos karbantartása;
g. tanácsadó szolgáltatás működtetése a lokális és helyi szintű adaptálási tevékenység támogatására;
h. legjobb megoldások gyűjtése és tudásbázis építése.

2. Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása
   a. helyi erőforrások feltárása;
   b. helyi gazdasági érdekek figyelembevétele;
   c. helyi igényekre alapuló szolgáltatások és termékek meghatározása a termékpálya modellek alapján;
   d. a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás és termék portfólió kialakítása;
   e. az egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás és termék portfólió kialakítása;
   f. kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések;
   g. adaptálandó termékpályák kiválasztása;
   h. az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján;
   i. termékpálya adaptálási folyamat elvégzése, tanácsadó támogatásával;
   j. érintettek bevonása, hálózatszervezés.
3. Termékpálya működéséhez szükséges fejlesztések tervezése, finanszírozása, menedzselése
   a. közös (lokális és regionális szinten) fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében;
   b. közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor;
   c. lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése;
   d. fejlesztések meghatározása, finanszírozási terv elkészítése, projektmenedzsment;
   e. meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések;
   f. fejlesztések finanszírozása;
   g. folyamatos fizetőképesség fenntartása;
   h. forrásokhoz kapcsolódó adminisztrációt elvégzi;
   i. pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések.
4. Termékpályák működtetése
   a. működési költségek fedezése az árbevételből;
   b. folyamatos fizetőképesség fenntartás;
   c. piac igényei alapján történő termék előállítás;
   d. szakmailag kompetens munkaerő;
   e. megrendelő elégedettségének mérése;

f. szolgáltatások minőségének mérése.

**3. Fejlesztési program**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| Menedzsment | | ■ | | | | ■ | ■ | | |
| Finanszírozás | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | | |
| Szervezet | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | |
| Humánerőforrás menedzsment | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Infrastruktúra | | | | | | | ■ | | |
| Partnerség/együttműködés | | | | | | | ■ | | |
| Szolgáltatásbiztosítás | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Termék-előállítás | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

**Címe:**

Humánerőforrás menedzsment fejlesztése

**Célja:**

A faluvállalat humánerőforrás menedzsmentjének feladata, hogy az érintett munkavállalókat segítse a munkavégzésbe való beilleszkedésbe, egyéni problémáik megoldásában és az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetésben.

**Projektek és alprojektek:**

A faluvállalat a humánerőforrás menedzsmentje összetettebb és nagyobb erőforrást igénylő feladat, mint egy hasonló kapacitásokkal működő vállalkozásé. A munkavállalók mobilizálása, munkavégzésben való támogatása, valamint lehetőség szerint az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetése egy hagyományos vállalkozásnak nem feladata. Azonban éppen ezek a feladatok kívánnak speciális képességeket, készségeket és jelentős plusz erőforrást.

A faluvállalat üzleti modellje és szervezetfejlesztési stratégiája alapján kell elkészíteni a humánerőforrás stratégiáját, amely lényegében a helyben rendelkezésre álló humánerőforrás foglalkoztatásának stratégiája. A hátrányos kistérségek esetében szükséges a személyes kapcsolat kiépítése és fenntartása (mentorálás).

1. Humánerőforrás-stratégia elkészítése
   a. humánerőforrás-stratégia elkészítése, a termékpályák és a szervezet stratégiája alapján;
   b. fejlesztéseket támogató HR stratégia, amely az egyes fejlesztések tervezésekor biztosítja a szükséges humánerőforrás fejlesztését;
   c. munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia;
   d. hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az

egyéni fejlesztési tervekbe;
   e. munkaügyi központtal együttműködő szervezet;
   f. támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést.
2. Humánerőforrás menedzsment létrehozása
   a. kompetens HR vezető;
   b. szükséges kapacitás és infrastruktúra biztosítása (HR menedzsment, mentorálás, képzés);
   c. személyes kapcsolat és támogatás biztosítása (mentorálás).
3. Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése
   a. kompetens menedzsment fejlesztése, a menedzsment képességek fejlesztésével;
   b. szakmailag kompetens munkaerő biztosítása a faluvállalat részére (mobilizálás, mentorálás);
   c. szükséges kompetenciák fejlesztése (képzés);
   d. szükséges kompetenciák pótlásának tervezése.
4. Egyéni fejlesztési szolgáltatások
   a. karizmatikus, példamutató, elérhető vezető;
   b. konkrét egyéni célok meghatározása;
   c. egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése;
   d. egyéni fejlesztésre képes szervezet kialakítása;
   e. mentorok alkalmazása;
   f. a lehetséges munkaadók igényeinek felmérése és figyelembevétele.

**4. Fejlesztési program**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| Menedzsment | | | | | | | | | |
| Finanszírozás | | | | | | | | | |
| Szervezet | | | | | | | | | |
| Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| Infrastruktúra | | | | | | | | | |
| Partnerség/együttműködés | | | | | | | | | |
| Szolgáltatás-biztosítás | | | | | | | | | |
| Termék előállítás | | | | | | | | | |

**Címe:**

Szervezetfejlesztés

**Célja:**

A faluvállalat több partner szervezet együttműködésén alapszik. Az esetleges szervezeti megoldás (pl. szociális szövetkezet) keretet ad az együttműködésnek, de a folyamatos működés feladatait, felelősségeit szervezetfejlesztési stratégiában kell meghatározni. A szervezetfejlesztési stratégia célja, hogy az együttműködő szervezetek részére átláthatóvá és vállalhatóvá tegye a faluvállalatban betöltött szerepüket, feladataikat és közösen tervezett célok elérését.

**Projektek és alprojektek:**

1. Szervezetfejlesztési stratégia elkészítése
    a. helyi közösséghez kapcsolódó szervezet kialakítása;
    b. a hátrányos helyzetben lévő csoportok elfogadása, mobilizálása;
    c. a szervezetnek alkalmazkodnia kell a tervezett fejlesztésekhez;
    d. az új munkavállalókat befogadó szervezet létrehozása;
    e. egyéni fejlesztésre képes szervezet létrehozása;
    f. fenntartható működést támogató szervezeti háttér;
    g. helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet kialakítása;
    h. megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása és fejlesztése (képzés, tréning);
    i. a munkaerőpiacra való visszakerülést támogató szervezet.

A faluvállalat modell kialakítása és működtetése komplex beavatkozást tesz szükségessé, a kompetencia mátrixban szereplő fejlesztési területek

figyelembevételével. Az eddigi beavatkozások elemzése alapján a fenntartható faluvállalt működést célzó új konstrukciónak egyszerre kell támogatnia

- a stratégiai menedzsment fejlesztését és folyamatos működését,
- a termékpályák fejlesztését és folyamatos működését,
- a humánerőforrás menedzsment fejlesztését és folyamatos működését, valamint
- a helyi szervezetfejlesztést.

Az EU fejlesztési eszközrendszerében a több típusú beavatkozásokat összefogó eszközt ***„komplex fejlesztési program”***-nak nevezik. A komplex fejlesztési program több típusú fejlesztési program elem felhasználásával lehetővé teszi a cél elérése érdekében szükséges szervezeti, technikai és szemantikai interoperabilitást.

A hagyományosan „programnak” nevezett fejlesztési, finanszírozási formák nem fedik le a komplex fejlesztési program tartalmát. A komplex fejlesztési program több fejlesztési elemet (pl. projektfinanszírozás, szakmai szolgáltatás, működési támogatás, stb.) tartalmazó **fejlesztési folyamat**, **amely egy adott célrendszer elérése érdekében egy adott folyamaton viszi végig a fejlesztendő kedvezményezetteket.** A folyamat közben szükséges beavatkozásokat a kedvezményezett igényeitől, erőforrásaitól és szükségeitől függően alakítja ki, a program előre megadott eszközeinek felhasználásával. A komplex fejlesztési program szakmai vezetése általában központi szolgáltatás (fejlesztési ügynökség) segítségével történik. A fejlesztési ügynökség méri a kedvezményezettek előrehaladását, biztosítja a továbblépéshez szükséges eszközöket, fejlesztési elemeket. A programba bekerült kedvezményezettek vehetik igénybe a program által kínált szolgáltatásokat a fejlesztési ügynökség vezetésével és jóváhagyásával.

A kompetencia mátrix alapján összeállított fejlesztési programok képezik a javasolt támogatási konstrukciók alapját.

A támogatási konstrukció kialakításánál figyelembe vettük a faluvállalat várható árbevételét és a működési költségeket is. Az egyes fejlesztési programoknál, illetve a hozzá tartozó tevékenységeknél feltüntettük, hogy finanszírozását mely támogatási típusból, valamint a működésből származó árbevételből tervezzük.

A komplex fejlesztési programban elérhető támogatásokat három típusba soroltuk:

- **Projekt alapú fejlesztési támogatások** – ide tartoznak az egyszeri infrastruktúra, vagy humán fejlesztéseket, vagy akciókat finanszírozó források;
- **Működési támogatások** – ide tartoznak a működést finanszírozó támogatások, normatív támogatások (pl. közfoglalkoztatás támogatása);
- **Szolgáltatások** – ide tartoznak a tervezéshez, és működéshez kapcsolódó nemzeti, vagy lokális szintű szolgáltatások, amelyeket a faluvállalatok térítésmentesen igénybe vehetnek (termékpálya modellek, termékpálya modellek adaptálásához kapcsolódó tanácsadás, piackutatások, piaci csatorna szervezése, képzések, tanácsadás, coaching, stb.)

A faluvállalat komplex fejlesztési programjának kialakításakor javasoljuk figyelembe venni az LHH projekt pozitív tapasztalatait, a külső tanácsadói támogatást, a helyi kapacitások erősítését és a kedvezményezett bevonásával folytatott zsűrizési folyamatot. Azonban fontosnak tartjuk kiemelni, hogy el kell kerülni mind az LHH, mind a LEADER programok negatív tapasztalatait is, amelyeket az egyes támogatások értékelésénél kifejtettünk.

A faluvállalat létrehozása és támogatása nem képzelhető el egyszeri támogatásként. Egyrészt minden helyen eltérő helyi erőforrásra kerülnek megalapításra, másrészt a létrejött faluvállalatoknak folyamatos segítségre és támogatásra van szüksége. A támogatási konstrukció **komplex fejlesztési program**ként való működtetése javasolt, amely **hosszú távon, kiszámítható rendszerben biztosítja az egyes faluvállalatok részére a projekt alapú, a működési támogatásokat és a szükséges szolgáltatásokat**.

A nemzeti és lokális szolgáltatások biztosítása kiemelten fontos a megvalósítás szempontjából. A termékpálya modellek elkészítése, piackutatás, modellek finanszírozási terve az egyablakos finanszírozási modell megvalósítása csak központi, nemzeti szintű faluvállalat szolgáltatással (fejlesztési ügynökséggel) képzelhető el. A fejlesztési ügynökség feladata a termékpálya modellek adaptálható terveinek elkészítése mellett a faluvállalatok menedzsmentjének (stratégiai menedzsment, humánerőforrás menedzsment) szakmai és humán támogatása, képzésekkel, szupervízióval és coachinggal.

A lokális szolgáltatások elsődleges szerepe a faluvállalatok közös fejlesztéseinek menedzselése (pl. tartósító üzem, raktár, logisztika), az együttműködések generálása, piacok feltárása, valamint a közös fejlesztések üzemeltetésének támogatása.

A faluvállalat létrehozásának és működtetésének támogatása csak részben pénzügyi forrás kérdése, legalább azonos hangsúllyal kell szerepelnie a modellben a szakmai és humán támogatásoknak, valamint a fejlődéshez (attitűd váltáshoz) szükséges időnek. A faluvállalat speciális „vállalkozás”, külön erőforrást igényel a foglalkoztatottak személyes, humán támogatása.

A tervezési szakaszt a kompetencia mátrixra, valamint a mátrix alapján meghatározott fejlesztési programokra építettük, három szakaszból áll:

- I. szakasz – stratégiai menedzsment fejlesztése;
- II. szakasz – termékpályák fejlesztése;
- III. szakasz – humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése.

## 2. ábra - Javasolt tervezési folyamat

Az egyes szakaszok tartalma megegyezik a fejlesztési programok tartalmával. A három szakaszt 10 lépésre bontottuk. Mivel általános módszertant készítettünk, feltételeztük, hogy a megvalósítás előtt a nemzeti szintű szolgáltatás segítségével adaptálásra kerül a helyi igények és lehetőségek alapján.

A kutatás harmadik fázisában lehetőségünk volt a második fázisban megtervezett komplex fejlesztési módszertan helyi tervezési módszertanának pilot rendszerben történő kipróbálására.

A választott településeken azonos módszertan alapján került előkészítésre és végrehajtásra a kutatás harmadik fázisa, a pilot tervezési szakasz. A településeken személyes kapcsolatok útján felmértük az aktív szereplőket (aktorokat), akik tapasztalattal rendelkeznek a helyi, vagy térségi fejlesztés területén. Az aktorokat a közös találkozó előtt személyes megkerestük és ismertettük a kutatás célját és az eddig elkészült módszertant. A faluvállalat best practice elemzését és a kidolgozott teljes módszertant teljes terjedelemben, írásban is átadtuk. Az aktorok mellett a települések önkormányzata, személy szerint a polgármester is kapott személyes tájékoztatást a kutatásról, valamint a módszertanról.

A faluvállalat módszertant a pilot tervezéshez módosítani, csökkenteni kellett a rendelkezésre álló időkeret, valamint a módszertan működéséhez szükséges külső szolgáltatások hiánya következtében. Az alábbi táblában külön jelezzük, hogy mely lépésnél volt lehetséges az eredeti módszertan alkalmazása a mostani fázisban.

## 1. Táblázat - A faluvállalat pilot tervezési projektnél alkalmazott módszertan

| Lépések | Eredeti tervezési módszertanban szerepel | Pilot tervezési módszertanban szerepel |
|---|---|---|
| **I. szakasz - Stratégiai menedzsment fejlesztése** | | |
| Stratégiai menedzsment fejlesztése | X | - |
| **II. szakasz - Termékpályák fejlesztése** | | |
| Helyi erőforrások azonosítása | X | X |
| Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása | X | - |
| Helyi és lokális piaci igények felmérése | X | - |
| Helyi és lokális termékpályák azonosítása | X | X |
| Termékpályák adaptálása | X | - |
| **III. szakasz - Humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése** | | |
| Szükséges humánerőforrás meghatározása | X | X[2] |
| Szükséges szervezet meghatározása | X | X |
| Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése | X | X |
| Üzleti modell összeállítása | X | X |

A közös megbeszélésre, workshopra az aktorok kerültek meghívásra. A rendelkezésre álló időkeret két teljes körű workshop megtartását tette lehetővé. A workshopok közötti időben online, valamint telefonos kapcsolattartással és szükség szerint az egyes aktorokkal személyes találkozókkal készült el a település, illetve a térség projektterve. A projektterv a záró workshopon került véglegesítésre.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kutatást, illetve a pilot terv elkészítését alapjában meghatározta néhány külső körülmény:

- a résztvevők tudatában voltak, hogy a tervezés mögött nincsenek valós források, illetve szolgáltatások;
- a tervezés előtt a helyi menedzsment felkészítése, kompetencia fejlesztése hiányzott, valamint nem állt rendelkezésre a helyi menedzsment működését biztosító forrás;
- nem álltak rendelkezésre a módszertanban szereplő adaptálható termékpálya modellek, így a kutatásban a helyi egyedi termékpálya fejlesztése történt, az adaptáció alkalmazására nem volt lehetőség;
- a kidolgozott termékpálya modellek finanszírozási terve csak elméletben történhetett meg a hiányzó finanszírozási források miatt;
- a módszertanban szereplő tanácsadás csak részben tudott megvalósulni, központi tanácsadási módszertan hiányában;
- a szükséges piackutatási tevékenységet idő és forrás hiányában, a helyismerettel rendelkező aktorok és tanácsadók végezték el.

Mindkét választott település a kutatást megelőzően is aktívan kereste a lehetőségeket, kihasználta a fejlesztési forrásokat, valamint használta saját erőforrásait is. Az eddigi fejlesztési lehetőségek felhasználásakor szembesültek a forrásvezérelt fejlesztések problémáival, amelyek a nyitó workshop keretében azonosításra kerültek:

[2] A humánerőforrás stratégia helyett a pilot tervezésben a termékpálya és a menedzsment humánerőforrás szükséglete került meghatározásra.

- a pontszerű fejlesztések helyi erőforrásokra alapozott összekötési szükségleteivel;
- az egyes ágazati fejlesztések helyi illesztési erőforrás szükségleteivel;
- a fejlesztések kompetencia és erőforrás szükségleteivel;
- a térségi együttműködés és verseny egymásnak ellentmondó és egymás ellen ható tényezőjével;
- a helyi menedzsment finanszírozási problémájával;
- a szakértői támogatás nem áll rendelkezésre a pályázatok kidolgozásának és megvalósításának időszakában;
- a pályázati rendszert a hosszú átfutási idő és a létező határidők be nem tartása jellemzi;
- nincsenek részletesen kidolgozott útmutatók, melyek a pályázat kidolgozását segítenék;
- nem létező válaszadási határidők és kötelezettségek az intézményrendszer számára: nem jönnek időben információk és állásfoglalások, illetve nincs visszajelzés a feltett kérdésekre;
- nem hatékony működés, feleslegesen sokszereplős rendszer, duplikáció, nem megfelelő intézményrendszeren belüli kommunikáció;
- nem megfelelő hatásköri struktúra: a feladatokat végző szervezetek nem rendelkeznek döntési jogkörrel;
- a személyes konzultációs/szakmai segítségnyújtási lehetőség hiánya;
- a szolgáltató funkció hiánya;
- a szakmai monitoring hiánya;
- a szakmai szempontok érvényesítésének másodlagossága: a projektek valódi tartalma és célja háttérbe szorul.

A felmerült objektív problémák mellett megemlítésre kerültek emocionális gátak is, amelyek nagyrészt az eddigi tervezési programokban való részvétel és tapasztalatok kapcsán fejlődtek ki:

- ellenállás és bizalmatlanság az intézményrendszerrel szemben, az intézményrendszer tagoltsága, a kedvezményezett oldali problémákra adott válaszok, reakciók, határidő be nem tartások és a folyamatos szabályváltoztatások következtében;
- ellenállás és bizalmatlanság a helyi, térségi szereplők felé, a politikai beágyazottság, a helyi politikai erőviszonyok függvényében hozott döntések következtében;
- ellenállás és bizalmatlanság a helyi tervezéssel, valamint a helyi tervezésre, a bevonásra épített programokkal kapcsolatban, a helyi célok, érdekek figyelmen kívül hagyása, a tervekhez nem igazodó konstrukciók, a párhuzamos tervezési elvárások (pl. LHH, Leader, stb.) következtében.

Az emocionális gátak kezelése a pilot tervezés kapcsán nagyobb feladatként jelentkezett, mint a módszertan alkalmazása kapcsán felmerült hiányosságok kezelése. A bizalmatlanság jelentős gátló tényező, amelynek feloldásához a helyi menedzsment elkötelezettségének kiépítése, valamint a faluvállalat komplex

fejlesztési program megvalósításának vállalt feltételek (határidők, szabályok, források) között történő, partnerségre alapozott megvalósítása szükséges.

A pilot tervezés alapján megállapítottuk, hogy a modell három kiemelt erőséggel rendelkezik:

- helyi kompetens menedzsment erőforrás létrehozása, finanszírozása;
- komplex fejlesztés finanszírozása, több ágazati forrás egy célrendszerbe történő felhasználásának lehetővé tétele;
- fejlesztési ügynökség által nyújtott tanácsadói és kompetencia fejlesztési tevékenység.

A módszertan kialakításának a pilot tervezés során feltárt gyengeségek, amelyek kezelése a végleges módszertan kialakításához szükséges:

- helyi menedzsment elkötelezettségének kiépítése, az eddigi tervezési projektek negatív tapasztalatainak (bizalomvesztés) kezelése;
- térségi koordináció hiánya;
- nem elegendők a tervezéshez igényelt helyi adatok előállításához szükséges erőforrások.

A pilot tervezési projekt végrehajtása kapcsán felmerült problémák, valamint akadályozó tényezők csökkentésére, a felmerült kockázatok kezelésére több javaslat is megfogalmazásra került az eredeti módszertannal kapcsolatban:

- Szükséges a helyi menedzsment elkötelezettségének kiépítése és fenntartása. Ehhez a fejlesztési projektektől független jövedelem biztosításán túl tréningek és szupervízió segítségével fejleszteni kell a bizalmukat és biztosítani a személyes elkötelezettségüket.
- Térségi koordináció biztosítása. A fejlesztési ügynökség támogatásával biztosítani kell a térségi fejlesztések koordinációját. A termékpályák többsége érinteni fogja a térségi gazdaságot, együttműködésben végzett feladatokat. Ezek kezelése csak külső tanácsadói segítséggel történő koordinációval lehetséges.
- Referencia adatok adatbázisának létrehozása. A helyi tervezéshez szükségesek a termékpályákhoz kapcsolódóan referencia adatok, amelyek segítik a tervezést, kiemelten a termékpályák meghatározásánál, de a humánerőforrás szükséglet meghatározásánál is.
- Döntési szempontok összeállítása lehetséges termékpályák közötti választás támogatására.
- A termékpályákhoz, fejlesztésekhez szükséges input információk megszerzéséhez szükséges erőforrás volumen növelése, szakmai támogatása.
- A helyi rendelkezésre álló humánerőforrás kompetenciájának szakmai felmérése.
- A helyi menedzsment pénzügyi ismereteinek (tervezés, cashflow, stb.) erősítése.
- A helyi menedzsment kockázat felmérési és kezelési kompetenciájának növelése.

A pilot tervezés során alkalmazott komplex fejlesztési program eredményei megfeleltek a kutatás során azonosított elvárásoknak. A módszertan képes kisebb változtatásokkal kezelni a hátrányos helyzetű térségekben felmerült komplex foglakoztatási problémákat, valamint az osztott támogatási rendszer következtében felmerülő nehézségeket.

A módszertan elsődlegesen a helyi menedzsment fejlesztésére, elkötelezettségére, valamint támogatására alapoz, amelyhez szolgáltatások nyújt. A helyi menedzsment bevonásával, szakmai és fejlesztési támogatás nyújtásával készíti el a helyi erőforrásokra alapozott üzleti modellt. Az üzleti modellben alapfeltétel, hogy teljes termékpályákat tartalmazzon, pontszerű fejlesztések helyett. Az üzleti modellben foglalt működési terv is a teljes termékpályára készül el. Ehhez a fejlesztési ügynökség adaptálható termékpálya modelleket és referencia adatokat készít el és biztosít tanácsadással támogatva a helyi menedzsment részére. A módszertan kiválasztott termékpályákhoz komplex fejlesztési támogatást rendel, amely csökkenti a helyi menedzsment erőforrás igényét.

A pilot projekt keretében a komplex támogatási rendszer, a helyi menedzsment felkészítése és az adaptálható termékpálya modellek nem kerültek kipróbálásra. Azonban a tanácsadói tervezés lehetőséget biztosított a teljes módszertan ellenőrzésére, amely a felhasználói oldalon a bizalom hiánya ellenére igen jó fogadtatásban részesült.

A tervezési tapasztalatok alapján összeállítottuk a komplex fejlesztési program véglegesnek javasolt változatát, valamint külön a helyi tervezési módszertant. A módosított módszertanok tartalmazzák a pilot tervezés kapcsán feltárt módosítási igényeket és javaslatokat is.

# 3 Fogalmak és rövidítések

| Fogalom, rövidítés | Értelmezés |
|---|---|
| NFSZ | Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat |
| FH | Foglalkoztatási Hivatal |
| Közfoglalkoztatás | A lakosságot (kisebbségi közösséget) vagy a települést érintő közfeladat vagy a helyi, illetve kisebbségi önkormányzat által önként vállalt, a lakosságot (kisebbségi közösséget) vagy települést érintő feladat ellátása vagy közhasznú tevékenység folytatása érdekében történő meghatározott idejű foglalkoztatás. |
| LHH | 33 leghátrányosabb helyzetű kistérség |
| TÁMOP | Társadalmi Megújulás Operatív Program |
| ERFA | Európai Regionális Fejlesztési Alap |
| ESZA | Európai Szociális Alap |
| Faluvállalat | A faluvállalat helyi együttműködésre alapuló, a helyi humán, gazdasági és természeti erőforrások felhasználásával működő szerveződés, amely önállóan, illetve lokális, vagy regionális együttműködésekben lefedett termékpályákon állít elő és értékesít termékeket és szolgáltatásokat |
| Interoperabilitás | Interoperabilitás, együttműködési képesség – a közszolgáltatások rendszereinek együttműködésre és egységes használatra való képessége. Három típusa van:<br>– **A szervezeti** interoperabilitás biztosítja a különböző szervezetek, szervezeti egységek belső folyamatainak együttműködését. Az adott kormányzati szolgáltatás nyújtása során érintett szereplők és létrejövő szervezeti folyamatok megállapításának képessége, továbbá megegyezés a szereplők közötti kölcsönhatások szerkezetéről.<br>– **A technikai** interoperabilitás biztosítja, hogy a rendszerek közti együttműködés technikai értelemben megvalósulhasson, rendszerek és folyamatok összekapcsolása, nyílt interfészek, szabványok és jegyzőkönyvek meghatározása és használata megbízható, hatékony és eredményes rendszerek kiépítése céljából.<br>– **A szemantikai** interoperabilitás biztosítja, hogy a szervezetek, szervezeti egységek között kicserélendő adatról, információról pontosan tudható legyen, hogy milyen kontextusban hogyan kell értelmezni, |

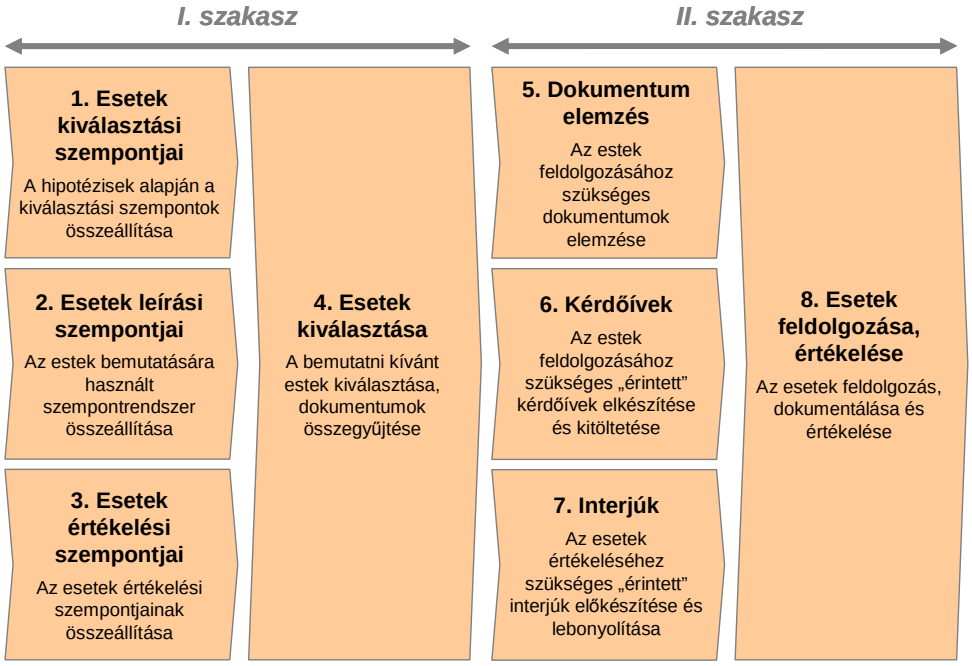
| Fogalom, rövidítés | Értelmezés |
|---|---|
| | feldolgozni, annak biztosítása érdekében, hogy a másokkal megosztott információ tartalma nem veszett el a folyamat során, és hogy a közönség, az alkalmazók és az intézmények megkapták és megértették azt. |
| Komplex fejlesztési program | A komplex fejlesztési program több fejlesztési elemet (pl. projektfinanszírozás, szakmai szolgáltatás, működési támogatás, stb.) tartalmazó fejlesztési folyamat, amely egy adott célrendszer elérése érdekében egy adott folyamaton viszi végig a fejlesztendő kedvezményezetteket. A folyamat közben szükséges beavatkozásokat a kedvezményezett igényeitől, erőforrásaitól és szükségeitől függően alakítja ki, a komplex fejlesztési program előre megadott eszközeinek felhasználásával. A komplex fejlesztési program szakmai vezetése általában központi szolgáltatás (fejlesztési ügynökség) segítségével történik. A fejlesztési ügynökség méri a kedvezményezettek előrehaladását, biztosítja a továbblépéshez szükséges eszközöket, fejlesztési elemeket. A komplex fejlesztési programba bekerült kedvezményezettek vehetik igénybe a komplex fejlesztési program által kínált szolgáltatásokat a fejlesztési ügynökség vezetésével és jóváhagyásával. |
| LEADER program | Liaison Entre Actions pour le Developpement de l'Economie Rurale = Közösségi kezdeményezés a vidéki gazdaság fejlesztéséért |
| NFÜ | Nemzeti Fejlesztési Ügynökség |
| Szociális gazdaság | Olyan helyi kezdeményezés, amelynek célja a nehezen elhelyezhető emberek integrálása a munka világába, foglalkoztatást, szakmai tudásuk fejlesztését és tanácsadást kínálva számukra. |
| Termékpálya | A termékpálya kialakításába beleértjük a termeléshez, feldolgozáshoz szükséges infrastruktúrát, humánerőforrást, alapanyagot, forgótőkét, logisztikát, értékesítési csatornát, lehetséges partnereket, marketinget és a szükséges menedzsment kapacitást. A termékpálya szereplői a fogyasztók által fizetett ár felosztása által jutnak jövedelemhez. A jövedelem mértékét nem csak a hozzáadott érték, hanem a termékpályában betöltött szerep is befolyásolja. Magas alkupozícióval a hozzáadott értéknél nagyobb árbevétel kivétele is lehetséges, ami a többi szereplő részesedését csökkenti. Előfordul, hogy a termékpálya alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkező szereplője nem jut hozzá a valós költségeit fedező árbevételhez sem. |

| Fogalom, rövidítés | Értelmezés |
|---|---|
| | Ezért kiemelten fontos, hogy az üzleti modell a teljes termékpályát tartalmazza, lefedje, vagy előre rögzített együttműködésekkel biztosítsa a szükséges árbevételhez való hozzájutást. |
| UMFT | Új Magyarország Fejlesztési Terv |
| UMVP | Új Magyarország Vidékfejlesztési Program |

# 4 Az I. fázis megvalósításában alkalmazott módszerek

Az esettanulmányok elkészítésének folyamatát két szakaszban és 8 lépésben terveztük. Az egyes lépések részletes bemutatásánál térünk ki az alkalmazott módszertan ismertetésére.

**3. ábra – Közfoglalkoztatási önellátó módszertanok, fejlesztési modellek és jó gyakorlatok összegyűjtése, dokumentálása és értékelése**




## 4.1 I. szakasz

Az első szakaszban történik meg a hazai és külföldi modellek kiválasztási szempontjainak összeállítása, dokumentálása és értékelési szempontrendszerének összeállítása, valamint az elemezni kívánt modellek kiválasztása.

### 4.1.1 Hazai és külföldi modellek kiválasztási szempontjai

A modellek részletes kiválasztási szempontjai részben a feladatkiírás alapján kerülnek összeállításra. Fejlesztési modellnek nevezünk olyan helyi vagy kistérségi (köz)foglalkoztatási önellátó modellt, amely megvalósítható egy-egy kistérség/mikrotérség/falu esetében, valamint komplex választ ad:

- munkahelyteremtésre;
- fenntartható működésre;
- munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetésére;
- közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztésére;
- helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztésére;

- munkavállalók fejlesztésére;
- mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítására;
- helyi természeti értékek védelmére és hasznosítására;
- természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentésére.

Az estek kiválasztásánál törekedni kell, hogy a felsoroltak közül minél több területet lefedjen.

### 4.1.2 Esetek leírási szempontjai

Az egyes esetek leírásánál alkalmazott főbb szempontok a következők:

- Alapadatok, összefoglaló, benne az érintett kiválasztási területek;
- A modell ismertetése:
  - Főbb szereplők és érintettek;
  - Üzleti modell leírása (termékek, szolgáltatások, beszállítók, vevők, partnerek);
  - Kiszolgált piaci igények, trendek;
  - Fejlesztési szakasz leírása (szereplők, felhasznált erőforrások, menedzsment);
  - Működési szakasz (szereplők, felhasznált erőforrások, menedzsment).
- A társadalmi-gazdasági környezet rövid leírása, benne mindazon tényezőkkel és feltételekkel, amelyek a későbbi fejezetekben relevánssá válnak;
- A modell létrehozásának története – tervezés, célok, menedzsment és monitoring, partnerség;
- Elért eredmények (sikerek, kudarcok) bemutatása, visszautalva az elérni kívánt eredményekre;
- A sikereket és kudarcokat meghatározó fő tényezők bemutatása.

### 4.1.3 Esetek értékelési szempontjai

Az egyes esettanulmányok feladata, hogy a hazai és külföldi (megvalósult és meg nem valósult, illetve a megvalósulás fázisában lévő) közfoglalkoztatási önellátó módszertanokat mutassa be.

Az egyes esetek értékelése a kiválasztási szempontok alapján történik, az alábbi részszempontok alapján:

- munkahelyteremtés
  - létrehozott munkahelyek száma, típusa;
  - munkahelyek fenntarthatósága;

- foglalkoztatottak jövedelme;
- helyi jövedelemi szint és biztosított jövedelem összehasonlítása;
- helyi erőforrások bevonása;

- fenntartható működés
  - üzleti modell kidolgozottsága;
  - üzleti modell fenntarthatósága;
  - üzleti modell illesztése a lokális gazdaság szerkezetébe;
- munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetése
  - a visszavezetés tervezett módja;
  - az alkalmazott eszközök, szolgáltatások értékelés;
  - együttműködés alkalmazása;
- közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése
  - a modell érinti-e a közösségi infrastruktúra vagy a közszolgálat fejlesztését;
- helyi vállalkozók bevonása, vállalkozások fejlesztése
  - helyi gazdasággal való kapcsolódás;
  - lokális gazdaság és a modell viszonya (konkurens vagy együttműködő);
- munkavállalók fejlesztése
  - motiváció fejlesztésének módja;
  - képzési, fejlesztési szolgáltatások;
- mélyszegénység kezelése, káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) visszaszorítása
  - a térségre jellemző káros folyamatok;
  - a modell milyen hatással bír a káros folyamatokra, várható változások
- helyi természeti értékek védelme és hasznosítása
  - a modell kialakításakor a helyi természeti értékek védelme milyen szerepet játszott;
  - milyen hatással van a modell a helyi természeti értékekre;
- természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése
  - a tevékenységek között szerepel-e a természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése.

Minden egyes esettanulmányt keretében vizsgálatra kerülnek a rész szempontok, a releváns szempontok hatásmechanizmusai.

### 4.1.4 Esetek kiválasztása

A megadott kiválasztási szempontok alapján összeállításra kerül az előzetes lista. Az előzetes listában egyrészt az FH javaslatára, másrészt saját kutatás alapján kerülnek rögzítésre a lehetséges modellek.

## 4.2 II. szakasz

A második szakaszban kerül sor az esettanulmányok elkészítésére, és a kidolgozott esettanulmányok feldolgozására és értékelésére.

Az esettanulmányok összeállításához szükséges adatokat és információkat dokumentumelemzéssel, kérdőívekkel és interjúk segítségével tervezzük összegyűjteni.

### 4.2.1 Dokumentumelemzés

A dokumentumelemzésből származó információkinyerés teljes folyamata három fázisra osztható:

- dokumentum beszerzés,
- dokumentumelemzés,
- információkinyerés.

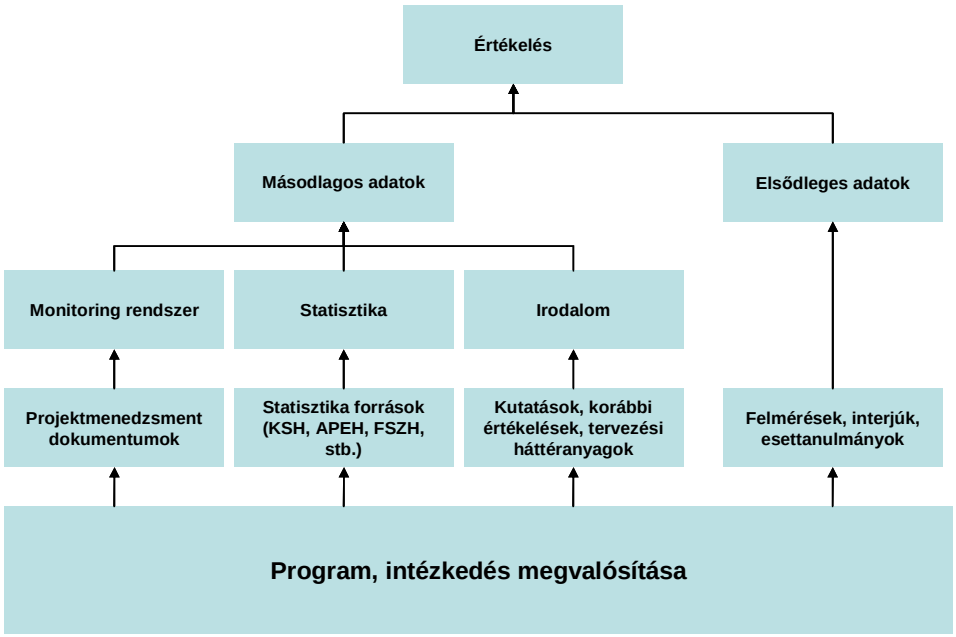
A feldolgozni kívánt dokumentumok forrásai a következők:

- Munkaügyi Kutatások Információs Rendszere (MUKUTIR);
- OFA, munkaügyi kutatások;
- Gazdasági és Szociális Tanács (GSZT);
- NFÜ által készített értékelések (ex ante, midterm) tanulmányok;
- kiválasztott települések, kistérségek stratégiai, pályázati dokumentumai;
- a modell kialakításában résztvevő intézmények, szervezetek;
- a modell támogatásában résztvevő intézmények, szervezetek.

A dokumentumelemzés forrásaitól kerülnek összegyűjtésre az értékeléshez felhasználni kívánt dokumentumok:

- a modell hivatalos dokumentumai;
- pályázati kiírások és kapcsolódó dokumentumok,
- támogatási szerződések,
- a beavatkozás/program végrehajtásához kapcsolódó előrehaladási jelentések,
- projektdokumentáció,
- a beavatkozás/program végrehajtásához kapcsolódó monitoring szakértői jelentések.

**4. ábra Az értékelés információforrásai**




Ezután többféle módon elemezni kell a dokumentumot, aminek eredményeképpen az eredeti forrás különböző strukturált reprezentációi állnak elő, melyeket nézeteknek nevezünk. Ezeknek a nézeteknek kell tartalmaznia az értékelés által igényelt információelemeket.

A rendszerbe illeszthető dokumentumelemző modulok az alapvető építőkövek, segítségükkel lehet összetett elemzési sémákat kialakítani és így bonyolult dokumentumelemzési feladatokat elvégezni. A dokumentumelemzés kategorizálja a felhasznált dokumentumokat, és lehetővé teszi a dokumentumokban lévő releváns információk felhasználását, az összefüggések, ellentmondások feltárását.

### 4.2.2 Kérdőívek

Az esetek feldolgozásához, az érintettek véleményének begyűjtéséhez alkalmas a kérdőíves megkérdezés módszere. A foglalkoztatási modellek jelentős számú stakeholder-rel rendelkeznek:

- Önkormányzati vezetők;
- Polgármester, képviselő testületi tagok;
- Közfoglalkoztatást szervező szervezetek (pl. nonprofit társaságok);
- Szociális szövetkezetek;
- Partner vállalkozások;
- Érintett intézmények;
- Érintett kistérségi szervezetek vezetői.

A stakeholderek közül a modell működésében közvetlenül érintettekkel, kulcsszerepet betöltőkkel interjút készítünk a szükséges információk

megszerzése érdekében. A közvetve érintett stakeholderek esetében a kérdőívek alkalmazását látjuk célravezetőnek.

A fejlesztések dokumentumelemzéséből sok információ hozzáférhető a projektek tervezésére, megvalósítására és a projekt tárgyára vonatkozó indikátorok változásával kapcsolatban, azonban a projekt hatásáról, megítéléséről csak korlátozottan tartalmaznak információt.

Az alkalmazott kérdőívet a mellékletben csatoljuk.

### 4.2.3 Interjúk

A foglalkoztatási modellek közvetlen stakeholderei esetében az interjúk készítését tartjuk célszerűnek. Az interjúk célja a dokumentumokból hiányzó információk megszerzése, valamint a projektek tervezésének, megvalósításának és hatásainak értékelése. Strukturált interjút tervezünk, amelynek alapja a kérdőív vázlata. Modellenként legalább két fővel, amely számot a modell működésének dokumentálása érdekében szükség szerint bővítünk.

### 4.2.4 Esetek feldolgozása, értékekése

Az értékelési szempontok alapján értékelt és a leírási szempontok alapján részletezett esetek kerülnek bemutatásra. Az egyes esetek értékelésekor külön értékeljük az egyes szempontokat és részszempontokat.

Az értékelések alapján állítjuk össze a kereszttáblát, amely az egyes esetek és az egyes szempontok közötti összefüggést mutatja be. Az alábbi tábla minta, amelyben jeleztük, hogy az egyes esetek mely szempontokat, milyen mértékben támasztanak alá.

**2. Táblázat - Értékelési szempontok**

| Esetek | Értékelési szempontok | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | munkahelyteremtés | fenntartható működés | munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetése | közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése | helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése | munkavállalók fejlesztése | mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítása | helyi természeti értékek védelme és hasznosítása | természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése |
| Eset 1 | | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ | | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓ | ✓ |
| Eset 2 | ✓✓✓ | | ✓✓ | ✓✓✓ | ✓ | ✓ | ✓✓ | ✓ | ✓✓✓ |
| Eset 3 | ✓✓✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓✓ | ✓ |
| Eset 4 | ✓✓✓ | | ✓ | ✓✓ | ✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓ | |
| Eset 5 | ✓✓✓ | ✓✓✓ | | ✓ | ✓ | ✓✓ | ✓ | ✓✓✓ | ✓ |

### 4.2.5 Szempontok értékelése

A kereszttábla alapján értékeljük az egyes szempontokat. Az eredményt értékelési táblában foglaljuk össze. Az értékelési tábla segítségével jól átlátható, hogy az egyes szempontok hogyan teljesülnek az adott modellben.

# 5 Hazai esettanulmányok

## 5.1 A feldolgozott esetek kiválasztása

A közfoglalkoztatási esetek kiválasztásánál szempontként alapul vettük, hogy a közvetlen és a vegyes modell egyaránt vizsgálatra kerüljön. A felmerült esetek közül a túristvándi és a belecskai a vegyes modellhez tartoznak, ahol a közfoglalkoztatás erőforrásai beépülnek piaci alapon működő termékpályák működésébe. A medgyesegyházai, berettyóújfalui és ceglédi esetek a közvetlen modellhez tartoznak. A közvetlen modell esetében a települések élnek a támogatási lehetőséggel, de a közfoglalkoztatást nem használják erőforrásként.

A kiválasztásnál vizsgáltuk az egyes esetek által lefedett területeket. Az összes területet lefedő modellt nem találtunk. A vegyes modellek a katasztrófa elleni védelmen kívül lefedik a vizsgálandó területeket.

**3. Táblázat - Az egyes esetek által lefedett területek**

| Esetek | Az egyes esetek által lefedett területek | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | munkahelyteremtés | fenntartható működés | munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetése | közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése | helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése | munkavállalók fejlesztése | mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítása | helyi természeti értékek védelme és hasznosítása | természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése |
| Túristvándi | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Belecska | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Medgyesegyháza | ■ | | | ■ | | | | ■ | ■ |
| Berettyóújfalu | ■ | | | ■ | | | | ■ | |
| Cegléd | ■ | | | ■ | | | | ■ | |

## 5.2 Túristvándi esettanulmány

### 5.2.1 Alapadatok

Túristvándi község Szabolcs-Szatmár-Bereg megye keleti szegletében a Szatmári síkságon, az Erdőháton helyezkedik el. A település az Észak-Alföld perifériáján található, kedvezőtlen közlekedési adottságokkal rendelkezik.

Túristvándi gazdasági helyzetét, jelentős mértékben befolyásolják adottságai, mérete és földrajzi elhelyezkedése. A település a megye legkeletibb területén fekszik, az ukrán határtól 20 km-re, a román határtól 45 km-re. Míg a megyeszékhelytől való távolsága 90 km. Túristvándi a gazdasági-társadalmi szempontból elmaradott és a tartós munkanélküliséggel sújtott települések, közé tartozik.

A településen a rendszerváltás növelte a törpe birtokosok számát, a termelőeszközök fejlődése lelassult, és mint a térség más településein itt is arra kényszerültek az emberek, hogy elhagyják Túristvándit.

Az 1989-es átalakulással egyidejűleg megszűnt a termelőszövetkezet, az állami gazdaság, ami a lakosság nagy részének biztosított munkát. Megszűntek a kisüzemek, mindezek a folyamatok a nagymértékű leszakadást tovább erősítették. A vidék emberének befelé fordulást tükröző magatartása egy régóta gyűrűző perifériku s helyzetet, elszigetelődést előidéző folyamat természetes velejárója, a folyamat eredményét a gazdasági mutatókon kívül a társadalom e képességein keresztül is le kell mérni. Fehérgyarmat város közelsége csak néhány embernek jelent állandó munkát, biztos megélhetést, mert a közlekedési költségek csökkentése érdekében a munkáltatók a közelebb fekvő településekről keresnek munkavállalókat.

A település lakossága elsősorban mezőgazdaságból él. Kevés az egyéni vállalkozó. A község lakosainak 20%-a cigány etnikai kisebbséghez tartozik. Kevés kivétellel igyekeznek beilleszkedni a település életébe, új házakat építenek, gyermekeik iskoláztatásáról gondoskodnak. A szociális és kulturális hátrányból adódóan azonban gyermekeik az iskolai nevelésbe-oktatásba bekerülve általában tanulási nehézséggel küszködnek.

A ma kialakult helyzet, minden bizonnyal az egyébként is kiemelkedően magas munkanélküliségi rátával rendelkező településeket, így községünket is további hátrányt okozva érinti, amelyre a szükséges és lehetséges módon kell intézkedéseket tenni: az önkormányzatnak a közfoglalkoztatás lehetőségét minden arra jogosultnak biztosítania kell.

**4. Táblázat - A település önkormányzatának nyilvántartása szerint 2009. január 1-én rendszeres szociális ellátásban részesülők száma**

| | Rendszeres szociális ellátásban részesülők száma (fő) |
|---|---|
| Rendelkezésre állási támogatás | 9 |
| Aktívkorúak rendszeres szociális segélye | 78 |
| Rendszeres szociális segély | 2 |
| **Összesen** | 89 |

Túristvándiban a lakosság korösszetétele alapján elmondható, hogy a térségi átlag fölötti a 18 éven aluliak aránya, és a magas a 60-an éven felüliek aránya is, így a településen egy eltartóra 2,3 eltartott jut. A munkaképes korú lakosok iskolai végzettség szerinti megoszlása alapján 2% a felsőfokú végzettségűek aránya, 37% a csak általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya, az érettségizettek aránya 19%, 42% akik szakképzettséggel rendelkeznek.

A foglalkoztatottsági struktúra kedvezőtlen, magas az inaktívak és az eltartottak aránya.

Túristvándi az elmúlt években is azok közé a települések közé tartozott, akik felismerték azt, hogy milyen nagy jelentősége van a település feladatainak ellátásában a közcélú foglalkoztatásnak, másrészt ennek milyen társadalmi, gazdasági hatása van.

A településen a közcélú foglalkoztatáshoz szükséges közfoglalkoztatási terv elkészítéséhez pontos felmérés készült. 124 fő bevonása lehetséges a közcélú foglalkoztatásba, Ezek közül 119 fő regisztrál, míg 5 fő nem vette fel a kapcsolatot a munkaügyi központtal, így törölték a nyilvántartásból.

Sajnos a térség foglalkoztatottsági helyzete tovább romlott a nehezedő gazdasági helyzettel.

A település közfoglalkoztatási tervében azok a feladatok kerültek meghatározásra célterületnek a közcélú foglalkoztatáshoz, amelyeket az önkormányzati törvény ír elő. Sajátos feladatot jelent a településen átutazó vendégforgalom is, amely megnöveli a település köztisztasági feladatait.

A buszmegállók, járdák, intézményi épületek (iskola, óvoda, körjegyzőség, gondozási központ, orvosi rendelő, Önkormányzati Kht. épülete, Ifjúsági klub, Teleház, sportpálya, vízimalom környezete) karbantartása is jelentős munkalehetőséget biztosít.

A foglalkoztatottak által ellátott - tervben megnevezett – feladatok:

- Kommunális, környezetvédelmi tevékenységek
- Egészségügyi és szociális tevékenységek:
- Művelődési és közoktatási tevékenységek:
- Egyéb feladatok:

### 5.2.2 Társadalmi-gazdasági környezet

Túristvándi Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Szatmári tájegységében, az Erdőháton, a Túr-folyó mellett található település. Kölcse, Szatmárcseke, Tiszakóród, és Kömörő által közrefogott Szatmári-Tiszahát területén helyezkedik el. Területe 1522 ha. 2004. január 1-től a Túristvándi - Kömörő Községek Körjegyzőségének székhelye. Lakónépességének száma: 776 fő. A településen élő munkanélküliek száma az elmúlt három év átlagában megközelítőleg 120-140 fő.

Vonzáskörzeti viszonyok: A Felső-Tisza Vidéki Többcélú Kistérségi Társulás Magyarország Észak-keleti csücskében, az ukrán-román határ szomszédságában található, a leghátrányosabb helyzetű kistérségek egyike. A Felső-Tisza Vidéki Többcélú Kistérségi Társulás 49 településből áll, mely teljes egészében lefedi a statisztikai Fehérgyarmati kistérséget. Az akcióterület 6 települést foglal magában. Fehérgyarmat, Túristvándi, Szatmárcseke, Csegöld, Cégénydányád, Tunyogmatolcs.

**5. ábra - Túristvándi elhelyezkedése**

A kistérség sajátosságai közé tartozik a magas településszám (49 db), az alacsony népsűrűség (57 fő/km2), a kevés lakosságszám /(39.797 fő), a megye népességének csupán 7%-a/. A szatmári vidékre jellemző aprófalvas szerkezet a térség infrastrukturális, szolgáltatási és társadalmi helyzetére erős befolyást gyakorol.

## Gazdasági jellemzők

A településeket tekintve elmondható, hogy a gazdasági szektor elmaradott, a hagyományok főként a mezőgazdaságra építenek; bár a rendszerváltás óta a kelet-európai piac háttérbe szorulásával a fő mezőgazdasági export iránya Magyarországon is megváltozott. A keleti szomszéd országok (Ukrajna, Románia) közelsége – legalábbis a hivatalos gazdaság szintjén – jelenleg nincs kihasználva. A minőségi termelés hiánya és a feldolgozóipar fejletlensége miatt pedig az újabb piaci területek meghódítása még várat magára, a gazdasági fejlődési lehetősége korlátozott. Szintén nem kedvez a fejlődésnek a térség nehéz megközelíthetősége, amely csökkenti a terület tőkevonzó képességét. Fehérgyarmaton (912 fő foglalkoztatott), és Csegöldön (43 fő foglalkoztatott) található mezőgazdasági termékeket feldolgozó üzem, de ezek csak idényszerűen működnek. A településeken nagyon kevés a munkahely, szinte elhelyezkedni is lehetetlen, így a lakosság nagy részét az önkormányzat és intézményei foglalkoztatja (ez az arány településenként 30-40%-ot tesz ki a foglalkoztatottak körében).

A vállalkozások szektor szerinti megoszlása tekintetében a településeken a kiskereskedelem, javítás foglalja el a legnagyobb hányadot (21-38%). Jelentős még az építőipar részesedése (9-21%). A mezőgazdaság, erdő-hal-vadgazdálkodás egyes településeken kiemelkedően magas (Szatmárcseke 15%, Csegöld 29 %), míg más településeken elenyésző (Túristvándi 0%,

Cégénydányád 5%, Fehérgyarmat 6 %)[3]. Az ingatlan ügyek, gazdasági szolgáltatás, pénzügyi közvetítés 23 %-os részesedéssel a kistérségi központban található meg, míg a kistelepülésen 1-2 db ilyen jellegű vállalkozás lelhető fel.

## 2007-2009 - az „Út a munkához" programról

Célcsoport volt a különösen a szakképzetlen munkavállalók, illetve a nem hasznosítható szakképesítéssel rendelkezők, akik kiszorultak a munkaerő-piacról, és így váltak tartósan a segélyezési rendszer alanyaivá. De nemcsak ez a réteg növeli a segélyből élők számát, hanem a pályakezdő fiatalok sorsa is kilátástalan, munkatapasztalat hiányában nehezen tudnak bekerülni a munkaerő-piacra.

Célja volt elsősorban az alacsony iskolai végzettségű munkavállalók számára lehetőség nyújtása ahhoz, hogy a nyílt munkaerőpiacra visszakerülhessenek. Az első lépcsőfokot számukra a közfoglalkoztatásban való részvétel jelentette.

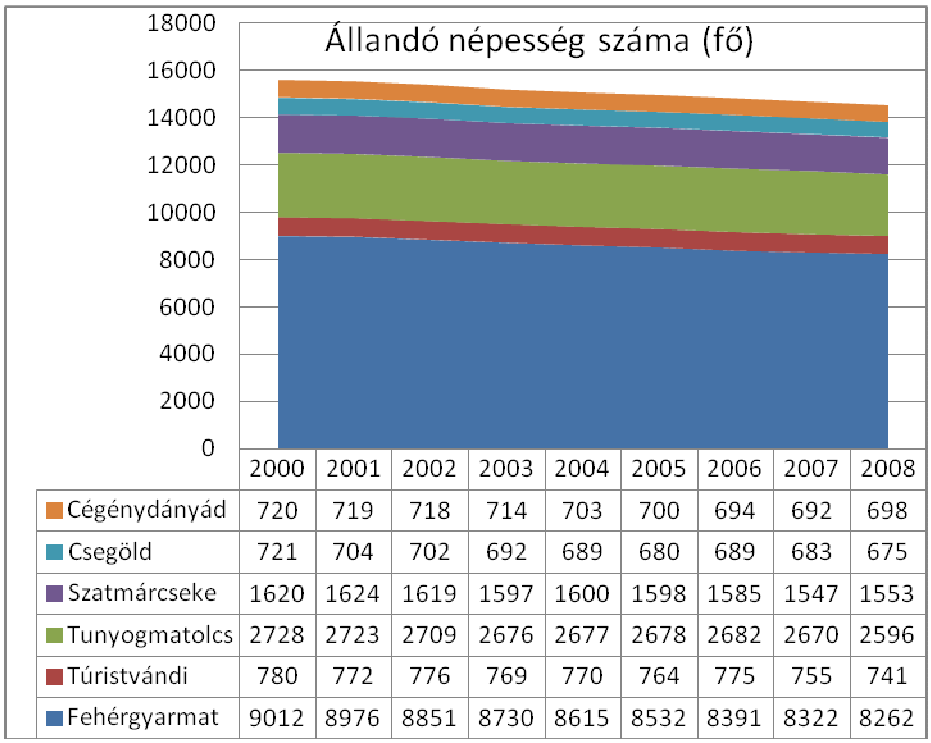
Túristvándi esetében kommunális és egyéb környezetvédelmi tevékenységek, egészségügyi és szociális feladatok, művelődési és közoktatási tevékenységek, intézményőrzési védelem, portaszolgálat, karbantartás, csatornatisztítás, csatorna- felújítás, parkgondozás, községi és civil szervezetek rendezvényeinek előkészítése, az Önkormányzat küldeményeinek, leveleinek kézbesítése a településen, Teleház üzemeltetési feladatok, eszközkarbantartás, adminisztrációs kisegítő tevékenység jelentette a közfoglalkoztatásban dolgozók feladatkörét. A közfoglalkoztatásba bevont személyek száma a programban: 315 fő volt.

## Társadalmi jellemzők

A lakosság kor szerinti összetételét vizsgálva láthatjuk, hogy a 0-2 éves korúak aránya 4%, 3-5 éves korúak aránya: 4%, 6-17 éves korúak aránya 13%, 18-59 éves korúak aránya 61%, 59 év fölött: 19%. Ha a demográfiai és egészségügyi trendeket összehasonlítjuk az országos megoszlással, látható, hogy az átlagosnál kedvezőbb demográfiai helyzet és kedvezőtlenebb egészségügyi viszonyok jellemzik. Az élveszületések aránya az országos átlagnál magasabb, a halandóság az országos átlagnál kedvezőbb, így a népesség az átlagosnál jóval mérsékeltebb ütemben csökken. De a rossz egészségügyi viszonyoknak köszönhetően a mortalitás növekvő tendenciát mutat, évről évre nagyobb mértékben haladja meg az országos értéket, aminek következtében a természetes szaporodás mértéke jóval alacsonyabb az országosnál. Ezer lakosra jutó élveszületések száma az akcióterületen: 10,5; országos szinten:9,3; Ezer lakosra jutó halálozások száma: akcióterületen: 14,1; országos szinten:13,4.

[3] A használt statisztikában az őstermelők nem szerepelnek.

**6. ábra - Állandó népesség száma - Túristvándi**[4]




| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cégénydányád | 720 | 719 | 718 | 714 | 703 | 700 | 694 | 692 | 698 |
| Csegöld | 721 | 704 | 702 | 692 | 689 | 680 | 689 | 683 | 675 |
| Szatmárcseke | 1620 | 1624 | 1619 | 1597 | 1600 | 1598 | 1585 | 1547 | 1553 |
| Tunyogmatolcs | 2728 | 2723 | 2709 | 2676 | 2677 | 2678 | 2682 | 2670 | 2596 |
| Túristvándi | 780 | 772 | 776 | 769 | 770 | 764 | 775 | 755 | 741 |
| Fehérgyarmat | 9012 | 8976 | 8851 | 8730 | 8615 | 8532 | 8391 | 8322 | 8262 |

Az elvándorlás – amely főleg a fiatalabb, képzettebb rétegeket érinti – országosan a legnagyobb Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, s kiemelkedően magas a Fehérgyarmati Kistérségben. A hátrányos szociális helyzetű rétegek (csökkent munkaképességűek, romák) aránya magas, társadalmi-gazdasági integrációjuk vontatott. Ez általánosságban az akcióterület településeire is igaz. A kistérségben egyre jobban megfigyelhető a lakosság elszegényedése, a halmozottan hátrányos helyzetű családok számának növekedése és a telepszerű környezetben élők leszakadása a település lakosságához képest. Jellemző a roma kisebbség növekvő aránya.

Az egészségügyi helyzetet tekintve a fő okok a nagyarányú munkanélküliségben, az ebből adódó rossz jövedelmi helyzetben és az ismerethiányban keresendők. A munkanélküliségből adódóan rossz anyagi körülmények közé kerülnek az emberek, a lecsúszás veszélye folyamatosan fennáll. Az alapvető szükségleteiket nem tudják biztosítani családjuk számára, az e csoportba került emberek egészségileg veszélyeztettek, a társadalom bizonyos mértékig gondoskodik róluk a munkanélküli segéllyel, de ennek mértéke és időtartama véges. Ez a folyamat azt a veszélyt rejtheti magába, hogy a munkanélküli alkoholista, drogfogyasztó szenvedélybeteggé válhat, valamint pszichés megbetegedésekben szenvedhet s valóban egyre több a depressziós beteg. A hosszabb ideig tartó kilátástalan helyzet (stressz, elégtelen táplálkozás, helytelen életmód) testi megbetegedéseket okoz: szív- és érrendszeri megbetegedések (infarktus, magas vérnyomás), gyomor-bélrendszeri megbetegedések (gyomorfekély, gyulladások). Ismeret hiányában nem történhet meg annak a magatartásnak a követése,

[4] Forrás: KSH

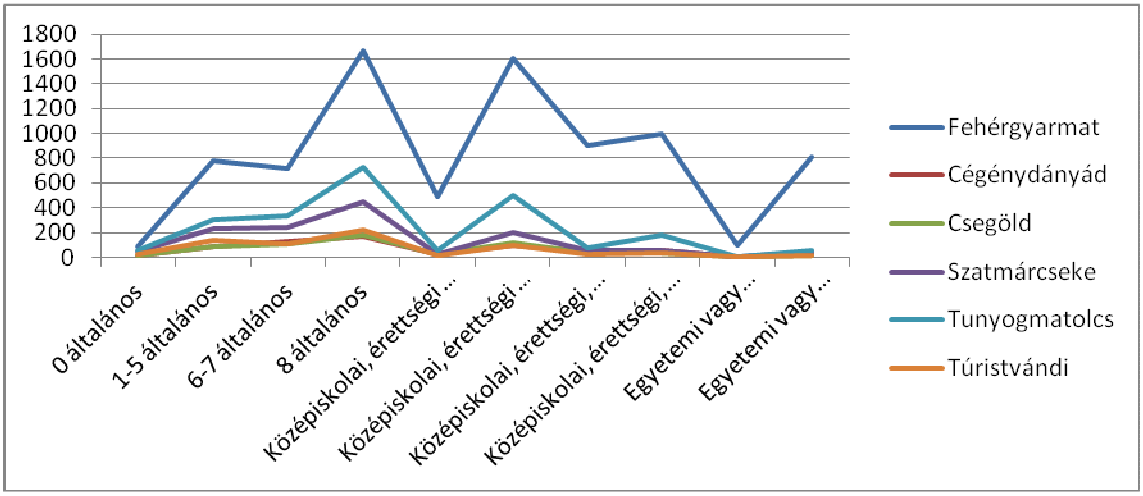
amely az egészséges életmód megtartását, biztosítását eredményezhetné és így a térségben élők életkilátása, életminősége még rosszabb lesz.

### A kistérség szegregációs (ASL) mutatója

A lakosság szociális helyzetét jól mutatja az alacsony státuszú lakosok aránya (a rendszeres munkajövedelemmel nem rendelkező és legfeljebb általános iskolai végzettségű népesség az aktív korosztályból - ASL).

A kistérség átlagos ASL mutatója 42,1%, vagyis majdnem minden második aktív korú ember legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezik, és nincs rendszeres munkajövedelme.

**7. ábra - A Túristvándi mikrotérség települései élő lakosság iskolai végzettsége**




### 5.2.3 Főbb szereplők, érintettek

A végleges program helyi tapasztalatokon és azokon a véleményeken alapszik, melyeket 2005-től kezdve a „megyejárásokon" és a Nemzeti Fórum programjain az országot bejárva szereztek.

### Az előkészítés folyamatában résztvevők

- Túristvándi Önkormányzata
- A helyi termelők, őstermelők,
- Az összes önkormányzati intézmény,
- Túristvándi Felemelkedéséért Egyesület
- Szatmári Szociális Szövetkezet
- Civil Közösségi Házak Egyesülete, akik nem közvetlen a program résztvevőik, de időszakosan segítik a megvalósulást.

- Lakitelki Karácsony Sándor Közművelődési Kollégium tagjai, akik a közösség fejlesztésével segítik a modellprogramot.

### 5.2.4 Üzleti modell

Túristvándi település az elmúlt időben a turizmusra építette gazdasági programját, amiben a község az itt élőknek köszönhetően sikereket tudott elérni. Magyarországon a 221. helyre, az Észak-Alföldi Régióban 14. helyre került 14 év alatt a település szállásforgalomban, és több mint 220 vendégágy található abban a faluban, amelynek lélekszáma alig haladja meg a 750 főt. Mindezek ellenére azt a célt, hogy gyökeres változást lehessen elérni a helyi gazdaságfejlesztésben, sajnos nem sikerült megvalósítani. Így felül kellett vizsgálni az eddig megtett lépéseket, és az új célok kijelölését követően született meg az önfenntartó települési program.

A program a helyi közösségre és a már elért turisztikai eredményekre épít. Kialakításánál alapvetően az határozta meg a gondolkodás irányát, hogy a meglévő erőforrásokat kellett aktiválni, és a településen keletkező pénzt mint tőkét helyben tartani. S ezzel a helyben tartott tőkével kis vállalkozásokat generálni, melyek aztán munkahelyet teremtve gazdasági stabilitást, később tartós gazdasági növekedést tudnak eredményezni.

### 5.2.5 Szolgáltatások, termékek

A modell megvalósulása jelenleg az elején tart, viszonylag kevés a termékfajta. A teljes élelmiszer skála kialakítása várhatón 2014 évre teljesedik ki. A turizmus területén érezhető a program elején némi fellendülés. Ilyen pl. a lekvárfőzési program iránti kereslet, a vendégéjszakák emelkedése.

### 5.2.6 A modell kialakítása

A modell elindításának kezdeményezője a település polgármesterasszonya volt. A tervezésben részt vettek helyi magánszemélyek, vállalkozók, vállalkozások, az intézmények vezetői, az élelmezés vezető, a helyi művelődési ház vezetője mint közösségfejlesztő szakember.

A tervezés elindítója az az elhatározás volt, hogy nagyobb mértékben kell a saját felelősségvállalásra építeni. A tervezéskor a település ki volt szolgáltatva a különböző támogatási rendszereknek, amely egyfajta függőségi viszony.

Önálló szervezetet hoztak létre 2009 évben: a Szatmári Szociális Szövetkezetet.

A modellprogram a tervezés után jelenleg a megvalósítás fázisában van, várhatóan az első komoly eredmények 2014 évben jelentkeznek. A modell kialakításakor kitűzött célok között szerepelt a családok helyben való termelésének elindítása, tervezetten 10-15 család bevonásával. Cél továbbá az önkormányzati segélyezési programban kifizetett összeg csökkentése és az állami és szociális juttatásoktól való függőség csökkentése.

A tervezés folyamán megvizsgálták a település bevételének és kiadásának alakulását, a háztartások összességét. Ennek megfelelően a falu összes bevétele, (bérek, nyugdíjak, gyes, családi pótlék, RÁT, munkanélküli és egyéb ellátások, szociális juttatások) körülbelüli összege havonta 20.000.000 forintnyi összeget tesznek ki. Ebből a havonta megjelenő élelmiszer kiadások legalább havonta 6.000.000 forintnyiak. A szociológiában általánosan ismert jelenség, hogy minél alacsonyabb az egy főre eső jövedelme a családnak, annál magasabb arányt képviselnek ebben az élelmiszerre fordított költségek. Sajnos a településen az egy főre eső jövedelmek átlagosan a 20-30.000 forint közötti kategóriába esnek.

**Mi szükséges ahhoz, hogy ez az összeg helyben tartható legyen?**

- Megfelelő jogszabályi háttér annak érdekében, hogy szervezhető legyen a kistermelői élelmiszertermelés, a feldolgozást követő vagy feldolgozás nélküli az értékesítés.
- A versenyképesség érdekében fontos cél, hogy a termelőtől a termék közvetlenül kerülhessen a fogyasztóhoz.
- Szükséges egy olyan fizikai terület, ahol maga az értékesítés megtörténhet.
- Fontos, hogy legyen olyan gazdálkodó szervezet, amelyik felvállalja az értékesítés szervezését, a piac üzemeltetését.

A jogszabályi háttér 2010 júliusában megszületett a 4/2010. VM rendelettel. Azt vizsgáljuk, hogy van-e még olyan akadályt képező jogszabály, aminek a módosítása szükséges annak érdekében, hogy megvalósulhasson a közvetlen értékesítés, vagyis a terméknek a fogyasztóhoz közvetítők nélküli eljuttatása.

A versenyképességet csak úgy lehet biztosítani a multinacionális értékesítő és termelő cégekkel szemben, ha sikerül elérni azt, hogy a termék közvetlenül a fogyasztóhoz jut el, minden kereskedelmi értékesítési csatorna kihagyásával. Így a kistermelői körülmények között kialakuló magasabb előállítási költség mellett a jövedelmezőség is biztosított, és versenyképes tud lenni a multinacionális áruházak áraival is a termék ára. A kisüzemi, háztáji módszerekkel feldolgozott termékek minősége pedig egyes fogyasztói szegmensek számára jelentős értéket képvisel, ezért minőségben is versenyképes az áruházláncok ipari technológiával készült termékeivel.

Ebben az időszakban a program kidolgozói több éttermet felkerestek, s ezekből az adatgyűjtésekből egyértelműen kiderült, hogy magas minőségű termékek előállításával lehet eredményeket elérni. Ehhez azonban folyamatosan ellenőrzött, a természetes gazdálkodási módot előtérbe helyező tenyésztési és termelési módszerre volt szükség.

### 5.2.7 A modell működése

A tudatos és határozott elgondolást bizonyítja, hogy Túristvándi Község Önkormányzata pályázatot nyújtott be annak érdekében, hogy olyan értékesítési körülményeket teremtsen, melyek kielégítik a XXI. századi piaccal szemben támasztott elvárásokat, s melyekkel egy újabb turisztikai vonzerőt is létrehoz a

településen. Másrészről a tulajdonosi szerep lehetőséget nyújt arra, hogy megakadályozza a piacot üzemeltető szervezet abban, hogy más termék, mint helyi termék, esetleg magyar termék ezen a piacon értékesítésre kerüljön.

Döntés született arról, hogy a piac üzemeltetésének legjobb vállalkozási formája a szociális szövetkezet annak közösségi vállalkozás jellege miatt. Azé a közösségé a szövetkezeti vagyon tulajdonjoga és annak jövedelme, amelyik azt létrehozza. Ugyanakkor a működtetési felelősség is a létrehozó közösségé. Speciális szabályozásának köszönhetően van egy olyan tulajdonsága, hogy érdekeltté tudja tenni a helyi szereplőket abban, hogy közreműködjenek akár termelőként, akár fogyasztóként a szövetkezet tevékenységében, mivel az árbevételéből kötelező közösségi alapot képezni a szövetkezetnek, amelyet különböző közösségi célokra lehet és kell fordítani. Vagyis minél nagyobb a fogyasztása a helyieknek ezen a piacon, annál nagyobb lesz a közösségi alapba helyezet összeg, ami visszakerül a helyi közösséghez.

Ennek a programnak alapgondolata a helyi közösségre épülő fejlesztés, a helyiek aktív közreműködésével, bevonásával, továbbá a vállalkozási képesség erősítésével olyan családi vállalkozások létrehozásának előmozdítása, melyek több generáción keresztül is megélhetést és foglalkoztatást jelentenek. Nem az a cél, hogy mindenki termelje meg a saját szükségletét és a piacra kerüljön a felesleg. Meg kellett értetni az emberekkel, hogy ha néhány család gazdaságos üzemméret mellett előállítaná a falu csirkehús, sertéshús, stb. szükségletét, és ebből ezek a családok biztosítanak foglalkoztatást, az hosszútávon kiszámítható, tervezhető megélhetést nyújthat éppúgy annak a néhány családnak, mint az általuk foglalkoztatottaknak.

A modellprogram végére egy olyan modellkönyv összeállítását tervezik, amely előtérbe helyezi a magas minőségű termékek egészségmegőrző oldalát.

A modell működéséhez megvolt és van a szükséges alapismeret és alapinfrastruktúra. A működés első lépései során a termelésen kívül más ágazat is bevonásra kerül majd a programba. Ha mezőgazdasági termelés van, lesz mezőgazdasági hulladék is, aminek hasznosításával ki lehet váltani a gázenergia egy részét, és még nagyobb részét lehet a helyben keletkező jövedelemnek megtartani helyben. Az a határozott elképzelése a menedzsmentnek, hogy a település az energia tekintetében is függetlenedjen a jelenlegi ellátó rendszerektől.

A mezőgazdasági hulladékból szeretnék megoldani a fűtést, számításaik szerint a bálázott fanyesedék, napraforgószár bálázva 50 százalékkal csökkentené a jelenlegi fűtési kiadásokat. A villamos energia egy részét a Vízimalom működtetése során nyert - jelenleg a helyi közösség számára „elvesző"-energiából nyernék. Az új beruházásoknál használnák a napelemes tetőcserepet, így e kettő biztosan elég lesz a település teljes energia szükségletének biztosítására.

### A működés folyamatában

2009 évben Társadalmi Szerződést kötöttek a helyi szereplők egy részével, mely szerződés nyitott, tehát később is csatlakozhatnak hozzá azok, akik be kívánnak kapcsolódni a program megvalósításába.

A program indulásakor 13 főt sikerült bevonni, akik közül 2 fő roma származású volt. Jelenleg 25 fő a bevontak köre, akiknek az 1/3-a roma származású, ők a szociális földprogram keretében csatlakoztak. Uborkatermelés folyik ezeken a földeken, amely tevékenységből egyenlőre nem képesek önfoglalkoztatóvá válni. Jelenleg a Szatmár Szociális Szövetkezet értékesíti a terményt, s az árbevétel 60%-a a családoké. Cél, hogy 2014 év végére önfoglalkoztatóvá váljanak a családok.

A helyi vállalkozókat szintén bevonták a programba, így alakítva ki motivációjukat, érdekeltségüket, fejlesztve vállalkozói képességeiket. Jelenleg a vállalkozások tájékoztatása folyik arról, hogy milyen tevékenységekkel tudnak a programba lépni. Ez lehet a termelés/tenyésztés, illetve majdan a feldolgozás.

Benyújtották pályázatukat a piac megépítése érdekében.

Pályáztak képzésre, mellyel felkészíthetik a gazdálkodókat, a programban elindulni kívánókat a piaci termelésre. 35 fő végezte el sikeresen a felkínált képzési programot.

Készül a felmérése annak, hogy az intézményi étkeztetésnek mennyi és milyen élelmiszer alapanyagokra van szüksége 2011-ben, hogy a második félévtől már teljesen helyi alapanyagokkal elégítsék ki az alapanyagigényt és maradjon helyben az ebből származó bevétel, addig is, amíg a helyi piac megépül.

A közreműködők köre folyamatosan bővül, a program megmozdította a falut, átlagban a 25-40 év közötti fiatalok csatlakoznak a Társadalmi Szerződéshez.

Létrejött a Szatmári Szociális Szövetkezet mely fő tevékenységének a helyi piac üzemeltetését tekinti.

A modell eddigi működése során 2 főt sikerült visszavezetni az elsődleges munkaerőpiacra.

A fejlesztés a helyi közösségre épül, számtalan fórum, tájékoztató, kerekasztal megbeszélésen szerveztek a tájékoztatás és toborzás végett.

A teljes megvalósuláshoz a programgazda szerint szükséges még a szociális szövetkezi forma megerősítése, a vonatkozó szabályozás változtatása, a források megteremtése. Specifikusan szeretnének még bálázó gépet beszerezni, vágópontot kiépíteni, a piacot megépíteni és további képzéseket szervezni, mindezekhez fejlesztési forrásokat kell találniuk..

### A modell működése folyamán igénybevett nem pályázati forrás

Az eddigiekből egyértelműen kitűnik a modellprogram közösségre ható ereje, a partnerség és összefogás alapvető szándéka és működése. Ebből következőleg mindenki, aki részt vesz a programban és csatlakozott a Társadalmi Szerződéshez, a saját munkáját, eszközét, földjét adta. Akiknek nincs földje, azok a szociális földprogramban juthatnak földhöz, kapnak vetőmagot, háziállatot a tenyésztésre.

Az Önkormányzat 2011-ben vásárolt 280 db magyar csirkét. Az Önkormányzat részéről a tudatos törzsállomány vásárlásával a cél, hogy a kiválasztott családoknál nevelkedő jószág alapja lehessen az törzsállomány további tenyésztésének és bővítésének.

### 5.2.8 A modell működésének eredménye

A modell hatástérképe igen összetett. A modell működéséhez kapcsolható elsődleges hatások a következők:

- Munkahelyet teremt, jövedelem-kiegészítést biztosít a termelőknek, saját foglalkoztatásuk mellett további munkahelyek létrehozása is lehetséges hosszabb távon.
- Öngondoskodásra, felelősségvállalásra, kockázatvállalásra késztet ahelyett, hogy külső segítségre várnának, s áthárítanának mindent valaki másra, önkormányzatra, kormányra.
- Helyben tartja a településen keletkező jövedelmet, ami multiplikátorhatást fejt ki a helyi gazdaságra. Más vállalkozásokat generál, ha helyben több pénz marad. Hosszabb távon csökkenti a szociális kiadásokat, a szociális ellátásokat igénylők számát a településen belül.
- Közösséget épít, szemléletet formál azzal, hogy összefogást épített ki a faluban.
- A jó minőségű, elérhető árú élelmiszer hosszabb távon hozzájárul az egészség megőrzéséhez.
- A szállítás minimalizálása, a helyben történő előállítás és felhasználás csökkenti a környezeti károkozást.
- Jelentős mértékben nő a település népességmegtartó képessége.
- Olyan helyi társadalom fejlődik ki, mely a kisvállalkozásokra épül.
- Felismerték az emberek, hogy a lehetőséggel képesek lesznek a saját sorsukat irányítani, reménységet adott a jövedelem növelésére.
- A foglalkoztatottak motivációja folyamatosan nőtt.
- Csökkent az Önkormányzat által átmeneti segélyezésre kifizetett összeg.
- A gazdaságban rövid idő után már érezhető a modell multiplikátor hatása

A célok elérését nagyban befolyásolta, hogy időben eltolódott a források lehívhatósága. Kudarcként említették a programgazda részéről, hogy a Szatmári Szociális Szövetkezet élére elsőként nem a megfelelő ember került. A menedzsment számára tanulságként szolgált, hogy meg kell találni a megfelelő embert a megfelelő helyre.

## 5.3 Belecskai esettanulmány

### 5.3.1 Alapadatok

Belecska olyan foglalkoztatási megoldást talált, amely ötvözi a piaci és az állami szféra céljait és működési jellemzőit, továbbá megerősíti a helyi közösséget, ezáltal igyekszik feloldani a felhalmozódott feszültségeket.

Jellemzői a szociális gazdaság kritériumaival egyeztethetőek össze:

- civil kezdeményezés, amely a piaci és az állami szektor között helyezkedik el;
- hosszú távon fenntartható, van gazdasági tartalma, piaci igényeket elégít ki;
- a helyi szolgáltatók által nem vagy csak részben kielégített szükségleteket igyekeznek kielégíteni;
- a helyi erőforrásokat használja ki;
- közösségi (szociális) érdekeket szolgál.

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) regionális hálózata kialakításának egyik legfontosabb eredménye volt a szociális gazdaság fogalmának, elméletének, illetve gyakorlati működésének tudományos igényű feldolgozása: a Szociális gazdaság kézikönyv (Frey [2007]). Ez a munka a fenti öt pontból álló általános kritériumrendszerhez képest egy jóval specializáltabb, kifejezetten a munka világára, a foglalkoztatás lehetséges növelésére irányuló definíciót adott meg:

*„Pragmatikus okokból nagyon egyszerű definíciót használunk: olyan helyi kezdeményezéseket tekintünk a szociális gazdaságba tartozónak, amelyek célja a nehezen elhelyezhető emberek integrálása a munka világába, foglalkoztatást, szakmai tudásuk fejlesztését és tanácsadást kínálva számukra. Emellett általános jellemzőjük, hogy:*

- *lokális szinten működnek, a köz- és a piaci szektor között,*
- *a magánvállalkozások és állami intézmények által kielégítetlenül hagyott helyi szükségletekre reagálnak,*
- *új munkahelyeket teremtenek,*
- *jövedelmet generálnak, és az a céljuk, hogy idővel önfinanszírozóvá váljanak,*
- *a bevételeik között a magánfinanszírozás is bizonyos mértékben megjelenik,*
- *célcsoportjukba tartoznak a tartós munkanélküliek, az elhelyezkedési nehézséggel küzdő pályakezdő fiatalok, a gondozási kötelezettséggel terhelt nők, az idős és fogyatékossággal élő emberek és a szociális beilleszkedési zavarokkal küzdő személyek."*

A Tolna megyei Belecskán több mint tíz éve zajlik egy zöldség- és gyümölcstermesztésen alapuló, tisztán közérdekű foglalkoztatási program, ami munkát ad a helyieknek. Belecska zöldségből és gyümölcsből lényegében ellátja magát, emellett a térségi piacra is termel. A program hatására a szociális segélyezés megszűnt, a faluban gyakorlatilag felszámolták a munkanélküliséget, ráadásul mindezt közösségi gazdálkodás keretei között érték el.

Az önkormányzat a termelést és az értékesítést egy non-profit vállalkozás keretei közé helyezte, amivel olyan egyedülálló lokális foglalkoztatási megoldást hozott létre, amely a földtől elválaszthatatlan, de mégsem földmunkaprogram. A belecskai rendszert célszerűbb az önkormányzat vállalkozásán alapuló szociális

foglalkoztatási (szociális gazdasági, közösségi alapú gazdasági, falugazdasági) programnak nevezni.

### 5.3.2 Társadalmi-gazdasági környezet

Hazánkban a kistelepüléseken a foglalkoztatottság még az európai uniós átlagban igen alacsonynak számító országos szinttől is – helyenként igen jelentősen – elmarad, míg a tartós munkanélküliség a lélekszámarányuknál jóval nagyobb mértékben „szorult be" ezekbe a településekbe. Az eddigi tapasztalatok alapján, önmagában sem a piaci, sem az

állami szféra nem tudta hatékonyan és maradandóan orvosolni ezt a problémát: az ország kisebb falvai folyamatosan szegényednek, egyre súlyosabb társadalmi problémák színtereivé válnak, egyre több közösségi feszültség halmozódik fel bennük.

Belecska község Tolna megyében, a leghátrányosabb helyzetű 33 kistérség közé tartozó Tamási kistérségben található. A falu állandó lakosainak száma alig több mint 400 fő. Közlekedése szempontjából nagy jelentősége van a Budapest–Dombóvár–Pécs vasútvonalnak; a településnek vasúti megállóhelye van.

Belecska területe 1479 hektár, amelyből 57 hektár belterület. A külterület 70 százalékát erdő borítja. A mezőgazdasági földterületeket – a környező településektől eltérően, ahol a földek minősége eléri a 30 aranykoronát – gyenge minőségű homoktalaj fedi, 12-17 aranykorona értékkel. Az éghajlati jellemzők alapján a település mezőgazdasági szempontból kedvező adottságú, néhány növényen kívül minden hazai zöldség és gyümölcs termeszthető.

Az 1970–1980-as években a belecskai termelőszövetkezetben nagy jelentőségű volt a zöldségtermesztési ágazat. A szövetkezet földjein, üvegházaiban és háztáji keretek között is nagy mennyiségben termesztettek paprikát és paradicsomot. Ez (ha csak közvetve is) kétségkívül a jelenlegi kiterjedt zöldségtermesztés előzményének tekinthető.

Az 1990-es évek közepéig az egykori termelőszövetkezet volt Belecska legnagyobb munkáltatója, megszűntével a dolgozók jelentős része munkanélkülivé vált. A településen

működött egy varroda is, amely azonban nem bizonyult hosszú életűnek.

Napjainkban az önkormányzati foglalkoztatási programon kívül a falu legnagyobb munkáltatója a Tolna Megyei Önkormányzat által fenntartott Mechwart András Fogyatékosok Otthona, amely tíz belecskai lakosnak biztosít megélhetést. Ezen kívül néhány vállalkozás is (például élelmiszerbolt) nyújt némi munkalehetőséget. A környező városokba többen átjárnak dolgozni.

Az 1990-es évek közepén a munkanélküliség Belecskán meghaladta a 32 százalékot, a szociális foglalkoztatási program indítását megelőzően is 20 százalék felett volt a ráta Ehhez képest ma már a munkanélküliség szintje – lényegében 2004 márciusa óta – Belecskán a legalacsonyabb az egész kistérségben, ami egyértelműen a falugazdasági programnak tudható be. A munkanélküliség hét éve az 5–10 százalékos sávban mozog; a ráta 2010. június és augusztus között 6,2 százalék volt. A faluban 2010 nyarán 11 fő kapott

álláskeresési járulékot, tartós munkanélküli mindössze egy fő van a faluban, de ő háztartásbeliként más forrásokból fedezi megélhetését. A szociális segélyben részesítettek száma messze itt a legalacsonyabb a kistérségben; 2008-ban mindössze egy fő vette igénybe ezt a támogatást. Ennek megfelelően a rendszeres szociális segélyre felhasznált összeg is itt a legkevesebb.

Ez a kedvező foglalkoztatási helyzet elsősorban a 12 éves múltra visszatekintő szociális földprogram, illetve az ebből kinőtt, ma már az egész település életét meghatározó falugazdasági program működésének tulajdonítható, hiszen egyértelműen annak elindulása óta javulnak a mutatók, más új munkalehetőség nem jelent meg a településen. A program jelentősen enyhítette a létbizonytalanságot, az emberek tudják, hogy a hónap elején megkapják a fizetésüket, biztosak abban, hogy a program működni, folytatódni fog, aminek nagyon fontos közvetett hozadéka, hogy a településen újra születnek gyerekek, megállt a népességfogyás.

### 5.3.3 Főbb szereplők, érintettek

Belecskán 1994-től 2011. márciusáig dr. Jakab Róbert kőbányai származású állatorvos volt a polgármester, aki felismerte, hogy a település egyre romló gazdasági és szociális helyzetét okozó folyamatok ellen valamit tenni kell. A foglalkoztatási programot a kezdetek óta szívügyének tekintette; innovatív ötleteinek, agilitásának köszönhetően a program folyamatosan fejlődött.

A program üzemeltetésére 2002-ben létrehozták az egyszemélyi önkormányzati tulajdonú Belecskai Községüzemeltető Kiemelkedően Közhasznú Társaságot, amely 2009. július 1-jén alakult át nonprofit kft-vé. Az áfa köteles gazdasági tevékenységet a nonprofit kft. végzi, megfelelő adminisztrációval, megbízott könyvelővel. A földprogram működtetésén kívül a község üzemeltetésével kapcsolatos feladatokat is a nonprofit kft. látja el.

Erős szövetség alakult ki a belecskai önkormányzat és a munkaügyi intézményrendszer között, amely szövetséget egyrészt a kölcsönös bizalom, másrészt a közös érdek (a munkanélküliség csökkentése) tartja fenn.

### 5.3.4 Üzleti modell

A modell egyszerű felépítésű, kevés szereplős. Az önkormányzat a tulajdonosa a Belecskai Községüzemeltető Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft-nek, amelyet kifejezetten a program üzemeltetésére hoztak létre.

A Kft. végzi a 25 hektáros önkormányzati területen termesztett zöldségek és gyümölcsök értékesítését is a környékbeli vásárlói igények kiszolgálására. A vevők között megtalálhatóak az Önkormányzat intézményei, vállalkozók és magánszemélyek is. A kistermelői élelmiszer-termelés, előállítás és értékesítés feltételeiről szóló 4/2010. (VII: 5.) VM rendelet hatálybalépésével megoldódott a közétkeztetés élelmiszer alapanyag ellátása.

A munkaszervezet 23 főből áll. A béreket egyrészt a zöldség-gyümölcs értékesítésből származó bevételből (évi 5-7 millió forint), másrészt a közfoglalkoztatásból származó támogatási összegből, harmadrészt pedig a

munkaügyi központnál működő egyéb munkaerő-piaci programokból finanszírozzák. A modell önereje évről-évre nagyobb, elképzelhető, hogy idővel a program önfenntartóvá válik. Magába foglalja a szociális földprogramot, amely önkormányzati földek osztásából segíti a programban résztvevő lakosokat. Az önfenntartás felé vezető út a nonprofit Kft. Mezőgazdasági gépkölcsönző programja, a béraszalás és az ingyen trágya beszerzése.

Értékesítési csatornájára jellemző a kisboltokon keresztüli értékesítés, emellett magánszemélyek helyben a Kft. Területén vásárolhatnak illetve egy egyéni vállalkozó a termények 40%-át vásárolja fel évente.

A modell gyakorlatilag az 1999 óta fejlesztési programokon, és egyéb pályázatokon elnyert összesen 68 millió forintnyi támogatásból alakította ki mai kapacitását, eszközparkját. Fontos tény, hogy a környékbeli vállalkozóknak nem képez árversenyt s az üzleti modell szervesen épül a lokális gazdaságba.

### 5.3.5 Szolgáltatások, termékek

#### Termények

A jelenlegi 25 hektár földterületen igen széles körű termelés zajlik. A különböző telepítéseknek köszönhetően jelenleg a gyümölcsösökben 400 cseresznyefa, 800 meggyfa, 700 kajszibarackfa, 1500 őszibarackfa, 800 körtefa, 400 almafa, 300 szilvafa és 600 diófa van. Nagy részük öt-hat éves telepítés, így optimális termőképességüket mostanában érik el. Kísérleti jelleggel szarvasgombával beoltott tölgyeket is telepítettek, siker esetén e tevékenység további bővítése várható. A kezdeti fél hektár helyett ma már több mint két hektáron zajlik a szamóca termesztése. Mindez kiegészül három hektár csemegeszőlővel is. A gyümölcsök értékesítése többnyire friss állapotban történik, a megmaradt mennyiség egy része aszalt gyümölcsként kel el.

A zöldségek közül egyértelműen a paprika jelenti a fő profilt, amit szabadföldön és fólia alatt egyaránt termesztenek. A paprikatermesztésnek Belecskán nagy hagyományai vannak, az egykori termelőszövetkezetben is nagy erőket fordítottak erre a növényre, már akkor megkezdődött egy helyi fajta nemesítése. Az étkezési célú Belecskai Zöldpaprika önálló fajtát végül Keszthelyen, a Pannon Egyetem Georgikon Karának jogelődjében nemesítették ki, amit az állam 1994-ben ismert el hivatalosan. A friss fogyasztásra és lecsópaprikának kiválóan alkalmas fajta ma már országosan ismert. Belecskán a következő években igyekeznek ezt a fajtát is bevonni a termesztésbe. A paprikát sorrendben a paradicsom követi, de foglalkoznak még babbal, uborkával, sárgadinnyével, tökkel és borsóval is.

A zöldségek egy része a vetőmag-előállítást szolgálja, amelyet a Kecskeméti Vetőmag-termeltető Zrt. vásárol meg. A nem vetőmag célú zöldségeken szedés után frissen értékesítik.

A program keretei között zöldségpalántákat is előállítanak, ezeket nagyon kedvező áruk miatt a helyi és a környékbeli lakosok vásárolják meg önellátás céljára.

A termesztett növények és fajtáik száma folyamatosan bővül, a meglévő kínálat közel sem teljes. Például már 2010-ben be kívánták vezetni a csemegekukoricát

is, de az időjárási körülmények nem tették lehetővé, így ez a következő évre maradt.

Az ültetvények jelentős része öntözhető, ami nagy előnyt jelent, hiszen szárazabb időjárás esetén sem kell tartani a nagyobb veszteségtől. A növények közel sem homogén fajták, szinte minden gyümölcsből legalább négy-hat fajtát telepítettek, a csemegeszőlő-ültetvény is öt-hat fajtából áll össze, és a zöldségekből is több variánst termesztenek.

A termesztésbe bevonni kívánt növényfajták kiválasztása során több szempontot érvényesítettek. Természetesen a termőhelyi adottságok alapvetően meghatározták, hogy mit érdemes telepíteni. Ezen túlmenően a legfőbb szempont az volt, hogy minél szélesebb spektrumot fogjanak át a célból, hogy a legkorábbi tavaszi időponttól kezdve egészen kora télig biztosítsanak elfoglaltságot a dolgozóknak. Arra is vigyázniuk kellett, hogy ez az elfoglaltság viszonylag egyenletes legyen, ne forduljanak elő se olyan mértékű dömpingmunkák, amelyek elvégzése már lényegesen, hosszabb időre meghaladná a program munkaerőkereteit, de ne legyenek tétlen időszakok sem.

Másik fontos szempont volt a termesztett fajták megválasztása során, hogy a széles kínálat révén megkönnyítsék az értékesítést, ezáltal a termelésből szinte egész évben folyamatosan keletkezzen bevétel. Egy-egy gyümölcs több fajtájának a telepítése azért volt indokolt, mivel az eltérő érésidőnek köszönhetően hosszabb ideig tart az értékesítés, illetve nem alakul ki dömping, amely esetleg már a betakarítást és a gyors eladást gátolhatná. Emellett a különféle betegségek sem egyforma mértékben érik a különböző fajtákat.

A belecskai foglalkoztatási program az értékesítés szempontjából azon az alapvető jelenségen nyugszik, hogy Magyarország nem termeli meg a zöldség- és gyümölcsszükségletét, behozatalra szorul. Ennek köszönhetően a program a termékeit biztos piacon és akadályok nélkül tudja értékesíteni. Ez a gyakorlatban is teljes mértékben így van, az igények alapján a jelenlegi termésmennyiség akár sokszorosát is képesek lennének értékesíteni. Fontos megemlíteni, hogy Belecskának a környéken nincs hasonló méretekben gazdálkodó zöldség- és gyümölcstermesztő konkurenciája.

## Vevők

A program vásárlói köre mára kiforrott, bővülése csaknem folyamatos. Kezdetben valószínűleg a személyes ismeretség volt a meghatározó az üzleti kapcsolatokban, de mára ezen túllépve, a belecskai termékek jó híre (és alacsony ára) hozza az újabb és újabb vásárlókat, a megtermelt árut sehol sem hirdetik.

A menedzsment nem fordít túl sok erőforrást a megtermelt áruk értékesítésére, mivel erre nem kényszeríti semmi. Amiben nagyban közrejátszhat az is, hogy Belecskának nincs konkurenciája a környékén, így az értékesítés nem okoz nehézségeket.

- A vásárlók közül kétségkívül a kecskeméti zöldségtermesztési kutatóintézet a legfontosabb. Velük minden évben szerződést kötnek, amelyben megállapodnak, hogy mekkora területen milyen vetőmagot termeljenek. A vetőmagot a belecskai kft-nek kell megvennie, de még

így is megéri a termelés. Leggyakrabban bab-, borsó-, paprikavetőmagot állítanak elő Kecskemétnek, ebből a tevékenységből átlagosan az éves árbevétel 20 százaléka származik.

- A legfontosabb vevők közé tartozik egy tamási székhelyű, egyéni vállalkozó kereskedő. Ő a gyümölcstermés körülbelül 40 százalékát vásárolja meg évről évre, amit nagybani piacokon azonnal továbbértékesít.
- Belecskán vásárol több környékbeli zöldséges, akik a saját boltjaikban adják el a terményeket.
- Több környező önkormányzat (Ozora, Tolnanémedi, Miszla) közvetítéssel segíti az értékesítést. Összeírják a lakossági igényeket, és a rendelést eljuttatják Belecskára. Belecskán mindenki számára külön-külön csomagolják a megrendelt mennyiséget, kiszállítják, és minden csomaghoz külön-külön nyugtát állítanak ki.
- Viszonylag rendszeres vásárlók a környék intézményei is: iskolák, szociális otthonok stb., egy-egy távolabbi (például szekszárdi) intézmény is szokott jelentkezni.
- Gyakorinak mondhatók azok az értékesítési helyek, ahol munkahelyi dolgozók összeírják, hogy kinek mire van szüksége, és milyen mennyiségben, majd egyben elküldik a rendelésüket Belecskára. Ilyen állandó vásárlók például: Tamásiban a kistérségi iroda, OTP, posta, munkaügyi hivatal, több iskola. Belecskáról ezekre a helyekre is külön-külön csomagokban szállítják ki a megrendelt mennyiséget.
- Külön kiemelendő vásárlói réteget jelent az egyszerű magánszemélyek köre. Nemcsak a faluból és a környékből érkeznek az érdeklődők, hanem körülbelül 30 kilométeres körzetből.
- A kft. kétfajta szolgáltatást tud nyújtani, azonban az ezeket igénybe vevők köre meglehetősen szűk. A gépi szolgáltatást főként néhány belecskai lakos veszi – vagy inkább csak vette – igénybe kiskertje talajműveléséhez, mivel az elmúlt két évben nem nagyon volt rá igény. A bérben aszaltatás teljes mértékben esetleges, és csak nagyon ritkán van rá igény.
- A program „beszállítói” köréből egyetlen elem emelhető ki. Egy Pincehelyen üzemelő baromfi tenyésztő telep biztosítja az igény szerinti trágyamennyiséget, ami ingyen áll Belecska rendelkezésére.

A lakosság részére a program biztosítja minden terményükből a legfeljebb nagykereskedelmi áron történő vásárlás lehetőségét, valamint az összes gépi munka, szolgáltatás, vetőmag, illetve palánta igen kedvezményes áron történő igénybevételét. 2006-ban pályázati támogatásból díjmentesen helyeztek ki 42 000 tő paprika-, 16 000 tő szamócapalántát, amelyet a lakosság szívesen fogadott, és megszűnt a konyhakertek parlagon tartása. A sikert követően állt rá a program a palánta-előállításra is, azóta minden évben a vásárlók jóval a piaci ár alatt szerezhetik be a szükséges palántáikat is.

### 5.3.6 A modell kialakítása

Az 1998–1999-ben elindított földalapú foglalkoztatási program léte nagymértékben egy véletlennek köszönhető. 1999-ben a polgármester egyik ismerőse jelentkezett, hogy több ezer darab szamócapalántájára nem talál vevőt, jó lenne kitalálni valamit. Mindez szerencsésen összecsengett azzal, hogy a falu szociális földprogramra adott be pályázatot, és nyert is 700 ezer forintot, ami lehetővé tette az indulást: a palánták megvásárlását, szétosztását, illetve részben közösségi földön való elültetését. Az első évben így fél hektár önkormányzati területen elindult a szamóca termesztése, illetve a pályázatban vállalt kötelezettségek alapján a falu lakói számára nagy mennyiségű zöldségpalántát juttattak.

A szamóca már az első évben is jól jövedelmezett, ami egyértelművé tette, hogy a belecskai zöldség- és gyümölcstermesztésnek lehet jövője. Ennek köszönhetően elindult a program folyamatos bővítése, és több mint tíz éve töretlenül tart. Jelenleg 25 hektáron folyik a termelés: egyrészt az önkormányzat saját földterületeit vonták be, másrészt hosszú távú bérleteket is igénybe vesz a program.

A rövid ideig csak a szamócán alapuló monokultúrás termesztés hamar kibővült, ennek köszönhetően mára számos zöldség-, gyümölcs- és szőlőfajta került be a rendszerbe, és további növények telepítése és termesztése is a tervek között szerepel.

A helyipiac.egzinet.hu a helyi gazdaságfejlesztést a helyi termékek értékesítésének elősegítésével próbálja elősegíteni. Főbb előnyei a helyi termékek vásárlásának:

- A helyi termék vásárlása előnyösen hat a lokális gazdaságra, mivel helyben tartja a megtermelt jövedelmet.
- A helyben termesztett zöldség, gyümölcs frissebb, érett állapotban szedett, beltartalma értékesebb, ízletesebb.
- A helyi termékeknél a szállítás okozta környezetszennyezés minimális.
- A helyi élelmiszer segít az évszakokkal harmóniában élni, mivel az évszakoknak megfelelő zöldséget és gyümölcsöt akkor fogyasztjuk, amikor a legjobb ízűek, legnagyobb mennyiségben kaphatóak és a legolcsóbbak.
- Minden helyi termékhez tartozik egy helyi, személyes történet is, különösen ha a hagyományos családi recepteket, módszereket alkalmazzák.
- A helyi élelmiszer kevesebb vegyszermaradványt tartalmaz. A termelőnek pedig érdeke a minőségi termék, hiszen gyakran a saját becsülete, az arca, amit értékesít.
- A helyi termékek értékesítése hozzájárul a biodiverzitáshoz, mivel megőrzi azokat az ősi lokális fajtaváltozatokat, melyek a környezethez legjobban alkalmazkodtak, de amelyek termesztése enélkül feledésbe merülne.

### 5.3.7 A modell működése

Kezdetben 4 fő számára nyújtott részmunkaidős elfoglaltságot a program, 2010-ben azonban már 23 fő teljes állású munkavállaló megélhetését biztosítja. Jelenleg a termés értékesítéséből nem származik annyi jövedelem, amennyi az összes dolgozó bérét fedezné. Az önkormányzat azonban felismerte azt a lehetőséget, hogy a közcélú foglalkoztatás keretei között biztosíthat értékteremtő munkával járó elfoglaltságot. Mindez kiegészül azzal, hogy a regionális foglalkoztatási pályázatokban is részt vesz, így még több támogatott dolgozót tud foglalkoztatni.

A belecskai foglalkoztatási program lényege éppen abban ragadható meg, hogy – az úgynevezett klasszikus földprogramokkal ellentétben – törekszik az önfenntartásra. Ez egy önkormányzati szervezésű munkahely-teremtési program, ami a résztvevők számára nem egyszeri segélyt nyújt, hanem folyamatos mezőgazdasági munkát, ami a dolgozók számára a megélhetéshez elegendő jövedelmet biztosít munkabér formájában. A program alapelve az, hogy a különböző foglalkoztatási projektek önerőszükséglete megfelelő értékteremtő munkával helyben biztosítható. Mivel a közhasznú munkánál a szükséges önerő 30 százalék, a megtermelt gyümölcs-zöldség értékesítéséből ez az összeg fedezhető, és így a dolgozó foglalkoztatása az önkormányzatnak nem kerül pénzbe. Ha a kitermelt összeg meghaladja a szükséges önerőt, a programba visszaforgatva fedezhető az üzemanyag-szükséglet, a kemikália, a szaporítóanyag és a program továbbfejlesztése. E szisztémának köszönhetően a rendszer stabil marad, hiszen a dolgozóknak érdekükben áll a részvétel. És ami talán a legfontosabb: a bevont támogatási összegek a rendszer bővülését generálják, hiszen minél többet termel a gazdaság, annál több munkást tud foglalkoztatni.

A zöldség- és gyümölcstermés értékesítéséből az elmúlt években körülbelül évi 5-7 millió forint árbevétel keletkezett, amely arra elegendő, hogy hat alkalmazott munkabérét és járulékait fedezze teljes mértékben, a többiek bérét – legalább részben – más forrásokból biztosítják. A program önereje azonban évről évre nagyobb, ami főként annak köszönhető, hogy a gyümölcsösök lassan-lassan elérik az optimális termőképességüket, és így fokozódó bevétel növekedést biztosítanak. Elvileg elképzelhető, hogy a belecskai program egy idő után teljesen önfenntartóvá válik, vagyis nem szorul már rá az állami forrásokra.

A dolgozók számára tavasztól őszig reggel 6:30-kor kezdődik a munkaidő, télen egy órával később. A reggeli eligazítás általában rövid abban az esetben, ha mindenki az előző napi munkáját folytatja. A reggeli eligazítás idején a dolgozóknak lehetőségük van arra, hogy felvessék esetleges problémáikat vagy kéréseiket. Egy átlagos munkanapon legalább négy-öt helyen zajlik a munka, ami az ügyvezető számára komoly kihívást jelent. Az ügyvezető – aki a falugondnoki feladatokat is ellátja - naponta egyeztet a polgármesterrel a programmal kapcsolatban is. A délelőtt során folyamatosan intézi az értékesítést, a vevők mobiltelefonon szinte megszakítás nélkül keresik. Szükség esetén az ügyvezető is beáll a gyümölcsszedébe, a ládák lemérésébe, a vásárlók részére történő kiszállításba. Nyáron fél 3-kor ér véget a munkaidő. Az ügyvezető a munkanap végeztével leellenőrzi az aznap elvégzett munkákat. Télen fél 4-ig tart a munkanap. Ilyenkor mindenkinek kötelező a munkaidő végén visszamenni a

„központba”, beszámolni az aznap elvégzett munkákról és az elkövetkező napi feladatokról.

Az időjárás miatt néha át kell szervezni a teendőket, legtöbbször csapadékos időjárás esetén is találnak megfelelő elfoglaltságot a dolgozóknak: a nők számára főként a fóliasátrakban, a férfiak részére a műhelyekben, raktárakban.

## Erőforrások

A termesztésbe bevont 25 hektáros földterület nem egy táblában van, hanem szétszórtan Belecska körül és a faluban. Jelenleg a legnagyobb egybefüggő terület körülbelül 6 hektár. Ez a széttagoltság a közlekedés szempontjából nem jelent problémát, mivel a területek kis távolságokra találhatók egymástól; viszont a munkaszervezés tekintetében nagyobb kihívásokat jelent az öt-hat helyre történő odafigyelés.

A termelést végző non-profit kft-nek Belecskán négy telephelye van. A kft. központjaként az egykori termelőszövetkezet műhelyépületei szolgálnak, amelyeket az önkormányzat megvásárolt.

A telephely a faluközponttól körülbelül öt percre található, itt tárolják a gépeket is. A raktárak közvetlen közelében található a kft. hűtőkamrája is, amelyben a leszedett gyümölcsöt néhány napig minőségromlás nélkül lehet tárolni.

A kft. irodája a polgármesteri hivatal épületében található.

A földprogram harmadik telephelye nem messze található az önkormányzat épületétől, az egykori termelőszövetkezeti iroda létesítményében kapott helyet. Az önkormányzat által megvásárolt telep jelenleg még kevés funkcióval rendelkezik: az udvaron található az aszaló épülete, amely a közelmúlt egyik beruházása volt. Az itteni üresen álló épületek lényegében raktárként funkcionálnak, de az őszi munkák egy része is itt zajlik (például a bab fejtése, a vetőmagok kigyűjtése). Ezekre a közösen végzett munkákra kiválóan alkalmasak a nagy termek. Az önkormányzat reményei szerint a közeljövőben ez a komplexum új funkciókat kaphat: a szükséges források megszerzése után itt kívánják megépíteni a savanyítóüzemet és a pálinkafőzdét is.

A program kapcsán még egy telephelyről szükséges szólni. A falu központjától nem messze, lényegében az önkormányzat épületének kertjében található hét fóliasátor.

Jelenleg a foglalkoztatási program gép- és eszközállománya a tízéves tudatos fejlesztőmunka eredményeként teljesnek mondható. A szinte csak pályázati forrásokból beszerzett gépek nemcsak a programban dolgoznak, hanem egyrészt segítségükkel elláthatók a település-fenntartási feladatok is, másrészt bérmunkában a belecskai lakosok rendelkezésére is állnak, amit a kedvező díjak miatt többen igénybe is vesznek kiskertjük talajműveléséhez.

Három 25–30 lóerő teljesítményű traktoruk bőven elegendő a vontatási feladatok ellátására. A géppark ezenkívül az összes szükséges eszközt magában foglalja: tolólap, ekék, talajmarók, tárcsák, sorközművelők, fűkaszák, műtrágyaszóró, gödörfúró, pótkocsik, homlokrakodó, ásóborona, vetőgép, tartálykocsi, mulcsozó, permetezők, palántázógép stb. A szállítások szempontjából a legtöbb feladatot a falugondnoki kisbusz látja el. A 2002-ben pályázati forrásokból nyert gépjármű

végzi a munkások szállítását, az áruk kijuttatását, és természetesen falugondnoki feladatokat is ellát (ebédszállítás stb.). Nagy problémát jelent, hogy a falugondnoki buszt alapvetően közutakra tervezték, az ültetvények földútjain való közlekedés sok problémát okoz. A meglévő hűtött rakterű kisteherautó jobban szolgálná a termés szállítását, de ez már hosszú ideje nincs használatban, mivel nincs forrás a műszaki engedély meghosszabbítására.

**Menedzsment**

A foglalkoztatási program munkaszervezetének az élén (bár formálisan azon kívül) Belecska polgármestere áll. A Belecskai Községüzemeltető Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft. tulajdonosának képviselőjeként felügyeli és irányítja a szervezet működését, kidolgozza stratégiáját, fejlesztési koncepciókat tervez és hajtat végre. A Kft. ügyvezető igazgatójával konzultációt folytat, szükség szerint kiadja a megfelelő utasításokat és beszámol a képviselő-testületnek a cég ügyeiről.

A nonprofit kft. operatív irányítási feladatait az ügyvezető igazgató látja el, szervezi az értékesítést, kiszolgálja a vevőket, igény esetén kiszállítja a megrendelt terményeket, intézi a beszerzéseket, beosztja a munkát és ellenőrzi a munkásokat, szakmai kérdésekben konzultál a tamási falugazdász központtal és intézi a kft. adminisztrációját.

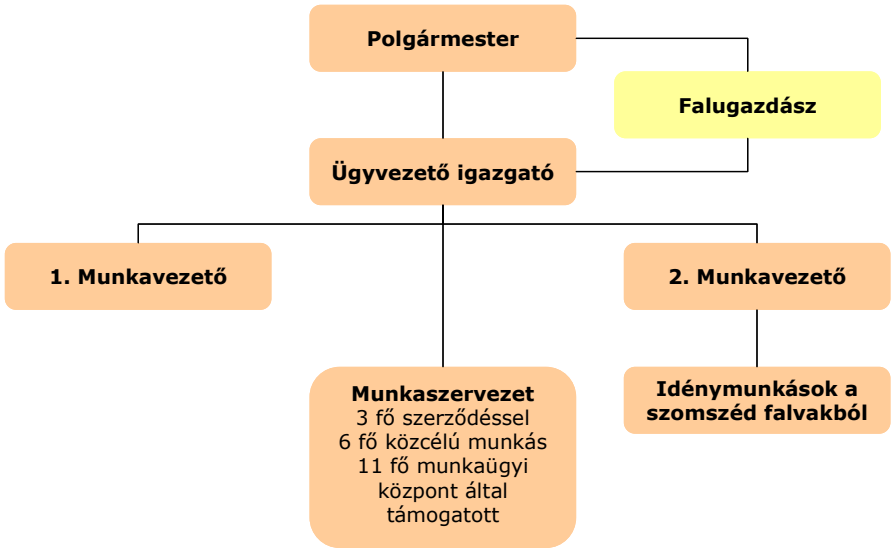
Bár a kft. hivatalos munkaszervezetéhez nem tartozik, de itt kell megemlíteni, hogy Belecska és a tamási központ falugazdászai a kezdetek óta térítésmentesen látják el a program szakmai felügyeletét; az ügyvezető és a polgármester rendszeresen konzultál velük. Segítenek termesztéstechnológiai kérdésekben, tanácsot adnak a növényvédelem kapcsán, és közreműködnek a program fejlesztésében is. A falugazdászok a dolgozók és a lakosok téli képzéseiben is részt vesznek.

A kft. középvezetői feladatait két munkavezető látja el.

A fent ismertetett „vezetőségen” kívül az állandó dolgozói állományhoz 20 fő tartozik.

Az elmúlt években a 23 fős létszám a dömpingmunkák idején már nem volt elégséges, ilyenkor a környező falvakból körülbelül tíz idénymunkás szokott jönni. Ők alkalmi munkavállalói kiskönyvvel, igény szerint egy-két hetet járnak át segíteni.

**8. ábra - A belecskai foglalkoztatási programot működtető nonprofit kft. munkaszervezete, 2010**




### 5.3.8 A modell működésének eredményei

A modell működésének köszönhetően a településen minimálisra csökkent a munkanélküliség, a falu elnéptelenedésének megállítása önmagában is jelentős siker. Még nagyobb eredmény azonban az, hogy a program folyamatosan bővül, árbevétele növekszik, a foglalkoztatottak száma a kezdeti állapotról a hatszorosára, a földterület az ötvenszeresére növekedett. A sikerek eredményeként Belecska és a foglalkoztatási program mára meglehetős ismertségnek örvend: több társadalomtudományi vizsgálaton túl a helyi és az országos sajtó is rendszeresen foglalkozik a faluval.

Belecska falugazdasága egyfajta munkaerő-piaci rehabilitációs programként is működik, erre utal az alacsony lemorzsolódási arány. Amikor a program elindult, nagyon sokan már évek óta munka nélkül voltak, ennek minden következményével: elszoktak a rendszeres élettől, fizikai teljesítőképességük csökkent, akárcsak kitartásuk, lelkierejük. A programnak ebből az állapotból kellett kimozdítania őket.

Mivel a program legfőbb és lényegében egyetlen célja az, hogy hasznos és megfelelő jövedelmet biztosító munkát adjon a helybelieknek, a munkavégzés körülményeit úgy kellett kialakítani, hogy azok a kevésbé munkaképes emberek számára is alkalmas munkafeltételeket biztosítsanak. Erre a védett, közösségi forrásokból támogatott foglalkoztatás intézménye nyújtott lehetőséget. Nincs profit követelmény, van azonban türelem és az egyes személyekre irányuló, segítő szándékú figyelem. Rugalmas termelési kvótákkal dolgoznak, ez is a rendszer egyik teljesítményösztönzési eleme.

Az egyéni képességekhez igazítják a követelményeket, és igyekeznek orvosolni a hatékonyabb munkavégzést akadályozó személyes problémákat. Nagyon sok beszélgetés, figyelem és megértés van e program működtetése mögött.

Jelenleg a legnagyobb gondot az jelenti, hogy nem megoldott a dolgozók téli foglalkoztatása. A novembertől januárig terjedő időszakban csak a gépek, eszközök, létesítmények karbantartása, kisebb munkák és településüzemeltetési feladatok (például

hólapátolás) jelentenek elfoglaltságot számukra, de közel sem elegendőt. Ennek kiküszöbölésére bizonyos években téli képzéseket írnak elő a dolgozók számára, de ez a megoldás hosszú távon nem tartható fenn.

A finanszírozással kapcsolatban több probléma is felmerül. A nonprofit kft. bevételei egy adott év során nem egységesek: nagy mennyiségben termett áruk jó áron történő értékesítése idején nagyok a bevételek, de több hónapon keresztül aránytalanul alacsonyak. Részben ezzel összefüggésben a későbbi önfenntartással kapcsolatban az is kérdéses, hogy képes lesz-e a program az összes dolgozójának az éves bérét kitermelni, vagy csak a nagy termést hozó hónapokban biztosít elegendő bevételt. Jelenleg 23 dolgozó minimálbérének kifizetése járulékok nélkül évente több mint 20 millió forintot igényelne, ennek a bevételnek az elérése azonban ma még csak távoli cél. Figyelembe véve, hogy jelentős működési költségekkel is számolni kell, a nonprofit kft. és a program önfenntartásának elérése a közeljövőben nem valószínű.

Még egy harmadik problémáról érdemes szólni, amely azonban az előzőknél sokkal kisebb jelentőségű. Számos esetben kihívást jelent a program működtetése során, hogy a munkatársak között nincsen agrár- vagy kertészeti végzettségű szakember, legalább középfokú hozzáértéssel. Jelenleg a falugazdászokkal egyeztetve még képesek megoldani a felmerülő szakmai gondokat, de a program kiteljesedése során valószínűleg szükség lesz felsőfokú végzettségű szakember alkalmazására is. Ezzel kapcsolatban problémát jelent az is, hogy számára adott esetben versenyképes jövedelmet kell majd biztosítani.

A belecskai földprogrammal kapcsolatos fejlesztési és bővítési elképzelések részben a fenti problémákra igyekeznek megoldásokat nyújtani. Ezek közül elsőként az évek óta napirenden lévő savanyító üzem és a pálinkafőzde ötletét kell megemlíteni. Mindkettő elsődleges célja az lenne, hogy a téli hónapokra többletmunkát nyújtson a dolgozóknak.

Ezenkívül a pálinkafőzdében lehetőség lenne a hullott és sérült gyümölcsök feldolgozására, ezzel is bővítve a kínálatot, csökkentve a veszteséget. A bérfőzés még extrabevételt is termelhetne. A savanyító üzemnek is hasonló céljai lennének: a nem eladható zöldségekből, a vetőmag-előállítás során keletkező melléktermékekből értékesíthető feldolgozott termékeket lehetne készíteni. Bérmunkában ez is kiszolgálhatna külső igényeket is. E két fejlesztés a források hiánya miatt jelenleg még csak középtávon, településközi együttműködés keretében megvalósítandó cél. Az ebbe a sorba illeszkedő gyümölcslékészítő üzemnek – a magas beruházási költségek miatt – még csak az elképzelése fogalmazódott meg. Jelenleg a program a meglévő eszközállománnyal és a megművelt földterülettel egységes egészet alkot, de hosszabb távon napirenden van további földek bevonása is.

Az előzőkhöz szervesen kapcsolódva, feltétlenül szükséges a sikeres program területi bővítéséről szólni. 2010 augusztusában jegyezte be a bíróság a Tolnai Közép-hegyhát Szociális Szövetkezetet, amit mások mellett Belecska, Kalaznó, Miszla, Kisszékely és Mucsi lakosai (köztük magánszemélyként polgármesterek

is) hoztak létre. A szövetkezet célja elsősorban a helyi termékek értékesítése lesz, amiket a többi község is a Sorsfordító–sorsformáló elnevezésű munkaerő-piaci program, valamint földprogramszerű terveik keretében kíván előállítani. Ezzel egyenértékű cél az is, hogy a tervezett fejlesztéseket a szövetkezet keretében valósítsák meg, s elképzelhető egy mezőgazdasági szakember együttes alkalmazása is.

### Pénzügyi eredmények

A belecskai foglalkoztatási program 1999. évi kezdete óta számos pályázati forrást nyert el, amelyből jelentős fejlesztéseket tudott végrehajtani. Külső segítség nélkül a program önmagától fejlődésképtelen lett volna. A program fejlesztései szinte kizárólag céltámogatások elnyerésével valósultak meg, leggyakrabban az egykori Szociális és Munkaügyi Minisztérium által kiírt szociális földprogramok pályázatai révén. Az elnyert 23 pályázatból 11 a minisztérium földprogram alapjához kapcsolódóan került kiírásra; a megkapott összeg 35 százaléka származik ebből a forrásból.

**5. Táblázat - A belecskai foglalkoztatási program kapcsán megnyert pályázatok adott évi árakon, 1999-2009**

| Kiírás éve | Kiíró szervezet | Program címe | Megvalósított fejlesztés | Megvalósítás ideje | Elnyert összeg (eFt) | Megjegyzés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1999 | SZMM | Szociális földprogram (alap) | Szamócatelepítés (0,5 hektár) | 2000 | 700 | 4 fő számára részmunkaidőben biztosított munkát |
| 2000 | SZMM | Szociális földprogram (alap) | Kútfúrás, öntözőmű és kerítés építése | 2001 | 1 600 | |
| 2001 | SZMM | Szociális földprogram (alap) | Gyümölcsfák telepítése, 1 db traktor és termőföld vásárlása | 2002 | 3 200 | |
| 2002 | SZMM | Szociális földprogram (alap) | Ültetvények bővítése (szőlő, kajszi), hűtőkamra építése, szalagfűrész vásárlása, gyümölcskertészek képzése | 2003 | 4 000 | Ebben az időben már tíz főnél többen dolgoztak a programban |
| 2002 | SZMM | Személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátórendszer | Falugondnoki jármű cseréje | 2002 | 3 500 | A jármű ellátja a földprogram szállítási igényeit személyek és az áru tekintetében is (eredetileg a falugondnoki feladatokra szerezték be) |
| 2003 | SZMM | 3 éves szociális földprogram pályázata | 3500 facsemete telepítése, kerítésépítés, működési költségek | 2004 | 3 500 | Belecska esetében 1 éves forrást ítéltek meg. A dolgozók száma ekkoriban már 16 fő volt. |
| 2003 | OFA | Parkgondozók, motorfűrész-kezelők képzése | 2 fő képzése | 2003 | 1 700 | Egyikük a mai napig is a program keretei között dolgozik. |

| Kiírás éve | Kiíró szervezet | Program címe | Megvalósított fejlesztés | Megvalósítás ideje | Elnyert összeg (eFt) | Megjegyzés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2003 | Leader VFC | "Segíts magadon…!" | Traktor, mezőgazdasági gépek, talajművelő eszközök beszerzése | 2003 | 1 300 | A géppark fejlesztése komoly előrelépést jelentett a programban |
| 2003 | TTT | Kommunális gépjármű | Egy hűtött rakterű teherautó vásárlása | 2005 | 2 000 | A földprogram szállítási igényeit látja el |
| 2004 | SZMM | A szociális földprogram működtetésének támogatása | Téli képzések, műtrágya, üzemanyag, vetőmag beszerzése | 2005 | 2 100 | |
| 2004 | TTT | Szociális foglalkoztatáshoz gépjárműbeszerzés | Traktor és más gépek vásárlása | 2005 | 2 600 | |
| 2004 | TRFC | | Fóliasátrak építése | 2005 | 3 100 | |
| 2005 | SZMM | Szociális földprogram folyamatos működtetésének és komplex fejlesztésének támogatása | Működési kiadások (üzemanyag, növényvédő szer) | 2006 | 600 | |
| 2005 | TRFC | Kútfúrások és konyhakertek öntözővíz-ellátása három településen | Kútásások | 2006 | 35 000 | Belecskára kb. a harmada jutott |
| 2005 | TRFC | "Háromszoros esélyteremtés" | Palánták vásárlása az igénylők közötti szétosztásra | 2006 | 2 000 | 2006 óta a földprogram kedvezményes áron biztosít palántákat a lakosoknak |
| 2005 | TTT | Önkormányzati gépbeszerzés támogatása | Traktor és egyéb gépek vásárlása | 2006 | 3 100 | |
| 2006 | SZMM | Földprogram működtetésének támogatása | Működési költségek (üzemanyag, növényvédő szer) | 2007 | 600 | |
| 2006-2007 | ROP 3.2.2. | "Hal helyett hálót!" | 5 nő + 1 férfi bér- és járuléktámogatása | | 2 500 + 4 500 | Az önkormányzat vállalta, hogy a résztvevőket 2010 végéig a programban foglalkoztatja |
| 2007 | SZMM | Földprogram működtetésének támogatása | Munkabér- és járuléktámogatás, működési költségek, palántázógép beszerzése | 2008 | 2 900 | |
| 2007 | SZMM | Földprogram működtetésének támogatása | Aszaló megépítése | 2007 | 2 500 | |
| 2008 | SZMM | Földprogram működtetésének támogatása | Eszközvásárlás, működési költségek, kerítésépítés | 2009 | 300 | |
| 2008 | TRFC | "Szociális földprogramhoz gépi szolgáltatás önköltségi áron" | 7 db gép vásárlása | 2009 | 4 700 | Ebben az évben teljessé vált a program gépparkja |
| 2009 | LEKI | Öntözőrendszer-támogatás | 5 hektár gyümölcsösben öntözőrendszer kiépítése | 2010 | 1 400 | |
| | | | | **Összesen** | **68 700** | |

Minden sikeres pályázatuk esetében a kedvezményezett Belecska Község Önkormányzata volt, a projektgazda pedig a Belecskai Községüzemeltető Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft.

A belecskai program az elmúlt tíz évben a pályázati forrásokból közel 70 millió forintot nyert el. Ez az összeg azonban nem teljes, mivel nem tartalmazza a pályázati önrészeket, amelyek az egyes kiírások esetén 5–20 százalék között mozogtak. Ennek fényében a tényleges ráfordítás nominálisan közel 80 millió Ft lehet. Az összeg annak fényében egyáltalán nem jelentős, hogy az ebből megvalósított fejlesztés jelenleg 23 fő számára biztosít megélhetést, amivel megoldotta egy település munkaügyi problémáit.

Belecska esetén a különféle pályázati forrásokon kívül még további jelentős támogatási összeggel kell számolnunk, ami a bér- és járuléktámogatásokból tevődik össze: ezek jelenleg a közcélú foglalkoztatás és Sorsfordító – sorsformáló elnevezésű munkaerő-piaci program forrásai. A falugazdaságnak 2010-ben 11 fő Sorsfordító program által 100 százalékban támogatott dolgozója van, ők kivétel nélkül minimálbért kapnak. A 2010 januárja óta érvényes 73 500 forinttal számolva, havi szinten 808 500 forint bértámogatást kap utánuk az önkormányzat, ami éves szinten 9 millió 700 ezer forintot tesz ki. A 6 fő közcélú foglalkoztatott után 95 százalékos bértámogatást kap Belecska, amely éves szinten valamivel több, mint 5 millió forintot jelent. Tehát a 2010. évet tekintve a program körülbelül 15 millió forint bértámogatásban részesült.

**Önfenntartás**

Annak érdekében, hogy a program közép-vagy hosszútávon önfenntartóvá váljon, az alábbi szempontokra jelentős hangsúlyt kell helyezni:

- hosszú távon pontosabban kell megtervezni a bevételeket, illetve egy önfenntartó vállalkozás valószínűleg nem lesz képes azokat a nyomott árakat tartani, amelyekkel a program ma általában dolgozik, nagyobb profitra kell törekedni;
- a programnak ma nincs biztosítása, ami hosszú távon igen sérülékennyé, illetve működésképtelenné teheti a programot, lásd példaként a csapadékos időjárást és a keletkezett károkat;
- ma a program eszközállománya teljesnek mondható, de hosszú távon számolni kell amortizációval és a felmerülő újabb igényekkel;
- a programban dolgozók képzésére nagy hangsúlyt kell helyezni, ezáltal a téli holt időszakban is hasznos elfoglaltságot lehet számukra nyújtani, illetve szakértelmük fejlesztésével a program működésének hatékonysága is növelhető.

## 5.4 Medgyesegyházai esettanulmány

### 5.4.1 Alapadatok

A közfoglalkoztatási modell célja a hátrányos helyzetű, illetve mélyszegénységben élő lakosság életminőségének és helyzetének javítása, esélyük növelése a változtatásra. Cél, hogy hosszú távon nőjön a foglalkoztatás, a családok pénzügyi helyzete stabillá, kielégítővé váljon és mindezt a célcsoport helyzetéhez, igényeihez illeszkedő humán szolgáltatások támogassák. A célok

elérése kapcsán várhatóan a területi és szociális helyzet miatt fokozódó hátrányok csökkennek, ezáltal nő a társadalmi befogadás, a közösségi összetartozás, valamint emelkedhet a foglalkoztatottság, a versenyképesség, s nem utolsó sorban javul a társadalmi egészség és öngondoskodás szintje és motivációja.

A modell célcsoportját a településen élők közül azok jelentik, akik tartósan munkanélküliek, megváltozott munkaképességűek, aktív munkavállalói korú nem foglalkoztatottak, szakképzettséggel nem rendelkezők vagy azok, akiknek szakképesítése nem piacképes. Külön hangsúlyt kívánnak fektetni a családokra és a gyerekekre.

A 2011-re erre a célra igénybe vehető forrás 23 millió forint.

### 5.4.2 Társadalmi-gazdasági környezet

A modell akcióterülete a Dél-alföldi régióban található Mezőkovácsházai Kistérséghez tartozik.

#### Vonzáskörzeti viszonyok

A települések gazdasági potenciálját, mozgáslehetőségét jelentősen befolyásolta az, hogy a trianoni határmódosítások következtében a térség közigazgatási, gazdasági és kulturális központja határon túlra került, és ez most, napjainkban is érezteti hatását.

A települések és a kistérség úthálózata alacsony minőségű. Szerkezeti előnytelenségek nehezítik a települések kohéziójának kiépülését és fejlődését, mivel nincsen főút, sem közlekedési csomópontok a térségen belül, sem pedig az országos gyorsforgalmi hálózatok irányába.

A battonyai határátkelő megépülésével részben csökkent a települések elzártsága, de további jó minőségű és határon túlra nyúló útvonalakra lenne szükség.

A települések közül 2 városi rangú: Battonya és Mezőkovácsháza, a többi pedig község.

**9. ábra – Medgyesegyháza a Mezőkovácsházi Kistérségen belül**

## A települések demográfiai sajátosságai

A Mezőkovácsházai kistérség, ugyanúgy, ahogy Békés megye is az ország egyik legritkábban lakott területe 53,3 fő/km2-es értékkel, miközben a megyei ráta 70 fő/km2, az országos átlagtól közel 50%-kal marad el. A kistérséghez tartozó települések számát tekintve a Békés megyében az első helyen áll 18 településsel.

**6. Táblázat - Medgyesegyháza környező településeinek népességszáma[5]**

| A környező települések népességszáma | | |
|---|---|---|
| **Település megnevezése** | **Státusza (község, város)** | **Népességszáma** |
| Medgyesegyháza | község | 4025 |
| Mezőhegyes | város | 5990 |
| Mezőkovácsháza | város | 6729 |
| Nagybánhegyes | község | 1449 |

Komoly probléma az elvándorlás – mely a megyei kistérségek közül a legmagasabb arányú - és a korösszetétel romlása, amely a térség gyenge munkaerő-megtartó képességéből és a dél-kelet-magyarországi területek általános gazdasági lemaradásából és elzártságából következik. Az elvándorlás zömét a fiatal, általában magasabban képzett réteg adja, míg a betelepülők többsége hátrányos helyzetű, akik az alacsonyabb megélhetési költségek miatt költöznek a térségbe. A 60 évesnél idősebb népesség aránya 23,7%, ami mind a megyei, mind az országos átlagnál magasabb. Így a települések fokozatosan elöregednek, a rendszeres segélyből élők száma folyamatosan emelkedik. Klasszikus értelemben vett szegregátumok 7 településen regisztráltak, míg további 5 községben létezik kiemelten veszélyeztetett terület. A kistérség

[5] Forrás: KSH

tradicionálisan többnemzetiségű terület, jellegzetessége, hogy 5 etnikai kisebbség (szlovák, roma, német, szerb, román) alakított önkormányzatot.

## Munkaerő-piaci és foglalkoztatási helyzet

A foglalkoztatási helyzet minden településen rosszabb mind az országos, mind a megyei átlagnál. Leginkább az önkormányzat a legfőbb foglalkoztató, emellett jellemzőek az idényjellegű mezőgazdasági munkák. Az elmúlt években észlelhető változás a mezőgazdaság súlyának csökkenése, az iparban foglalkoztatottak kismértékű növekedése és nagymértékű tercierizálódás.

A szegénység általános probléma a településeken. Vásárlóerő-paritás tekintetében a régió egyébként is a legrosszabbak között van a rendszerváltozás óta, ám sajnos ez a kistérségre fokozottan igaz. A lakosság közel 50%-a 3 vagy több gyereket nevel és/vagy alacsony iskolai végzettséggel rendelkezik és/vagy tartósan munkanélküli. Azok jelentős része, akik legalább egyik jellemzővel a felsoroltakból rendelkeznek, már a mélyszegénység határán él.

2010. I. negyedévében az országos munkanélküliségi ráta 11,8% volt. A relatív munkanélküliségre – a nyilvántartott álláskeresők a munkavállalási korú népesség %-ban - vonatkozó mutató Békés megyében 10% felett volt, amely így az ötödik legrosszabb helyzetben lévő megye hazánkban.

A Mezőkovácsházai Kistérségben a gazdaság primer szektora a mezőgazdaságon alapul, az iparosodás alacsony mértékű, elsősorban élelmiszer-feldolgozó ipar van jelen. Több kis gyártó-feldolgozó üzem működik elszórtan a térségben, karakteres feldolgozóipari profilja azonban nincs. A vállalkozások száma jóval kevesebb a megyei átlagnál és gazdasági potenciáljuk a térségben viszonylag alacsony. Bár a térségben találhatók az ország legjobb minőségű termőföldjei, az agrárium termékválasztéka szűk: meghatározó termények a kukorica, a búza és napraforgó, valamint Európa-szerte híres a dinnyetermesztés.

A szolgáltatóipar viszonylag gyenge, bár a szolgáltatást nyújtók száma emelkedik. Jellemzően egyéni vállalkozók működnek (2006-ban 80,2%), arányuk a megyei átlagot is meghaladja (73,2%) a kényszervállalkozásoknak köszönhetően. Elsősorban a vendéglátásban és kereskedelemben dolgoznak, a klasszikus szolgáltatások pl. építőipar, vízvezeték-szerelők, festők, cipészek, autószerelők, fodrászok a bevételük folyamatos csökkenése, a hatalmas kereslet-visszaesés következtében sorra szüntetik meg vállalkozásukat.

A turizmus kihasználtsága, ennek következtében foglalkoztatottsága is alacsony fokú, elsősorban a rossz megközelíthetőség és a minőségi szálláshelyek hiánya miatt. Adottságok azonban volnának, pl. a mezőhegyesi majorok műemlék zabsilói, vagy a kiaknázatlan termálvizek.

A település jelentős részében a legnagyobb foglalkoztató maga az önkormányzat (munkavállalók, közcélú és közhasznú munkások).

## Ingázási lehetőségek

A kistérség helyzetét tovább súlyosbítja a szűkös közlekedési infrastruktúra is, magas az utazás költsége az alacsonyabb keresetekkel szemben, a Volán napi

járatszáma pedig a környező településeken is igen alacsony. Ez nagy hátrányt jelent a kistérség számára, hiszen a települések harmadában 50% feletti az ingázó munkába járók aránya.

### Kiegészítő jövedelemszerzési lehetőségek

A mezőgazdaság az egyik olyan ágazat, amelyből az itt élők fenn tudják tartani magukat. Meghatározó termények a búza, kukorica és napraforgó, valamint jellemző a háztáji állattartás is. A problémát az jelenti, hogy nincsenek szerveződések, melyek elősegítenék a termelés piaccal összehangolt működését, így a termelők maguk értékesítik terményeiket, vagy felvásárlóknak adják el alacsony haszonnal. Az alkalmi és idénymunka mellett sok család számára jelent szükségmegoldást és a megélhetés minimális feltételét az önkormányzatoknál vállalható közhasznú-közcélú tevékenység elvégzése.

### Munkaerő-keresleti és kínálati anomáliák

A kistérség gazdasági és társadalmi tekintetben messze elmarad az országos, de még a megyei átlagtól is. A nagyarányú munkanélküliség, a halmozottan hátrányos helyzetűek magas és az időskorúak egyre növekvő aránya miatt a helyi önkormányzatoknak jelentős szociális kiadásokkal kell számolniuk, amely az esetleges fejlesztésektől vonja el a forrásokat. Nincs megoldva továbbá a megváltozott munkaképességű, aktív korú népesség foglalkoztatása. Jelentős és szinte minden szektorban elterjedt a feketemunka.

Munkalehetőséget a közelben lévő nagyobb települések képesek nagyobb mértékben nyújtani, azonban a városok alacsony száma, valamint a nem megfelelően szervezett tömegközlekedés és annak magas költsége nem ösztönzi ingázásra az aktív korú munkanélküli lakosságot.

Az idősebb korosztály megszokta, hogy egész életében egy adott munkáltatónál dolgozott. Ezt a helyzetet súlyosbítja, hogy a felnőtt lakosságnak nincs tapasztalata az álláskeresésben, az átképzéssel szemben is gyakran érdektelenek. Magas azoknak a száma, akik a rendszerváltás előtt gyárakban, üzemekben dolgoztak és szakképzettség, valamint munkahely hiányában nem tudtak elhelyezkedni, illetve önkormányzat által kínált alkalmi munkát vállalnak, a fennmaradó időben pedig segélyen élnek. A kevés számú, kisebb vállalkozás a képzett, fiatal, vagy középkorú munkaerőt keresi.

A térségben magas az alacsony iskolai végzettséggel vagy elavult képesítéssel rendelkezők, valamint a roma kisebbség aránya, akiknek a nagy része hosszú idő óta kirekedt a munkaerőpiacról. A továbbtanulni akaró gyerekek esetében problémát jelent, hogy nincsen olyan piacképes szakma, amit tanulhatnának a környéken. Az ő választásuk az elvándorlás lehet és ez a térség gondjait csak tovább fokozza.

### Közfoglalkoztatás

A közcélú foglalkoztatásba bevont népesség aránya a megyei adatok alapján az országban a negyedik legmagasabb.

A munkanélküliek többsége számára az átmeneti közcélú foglalkoztatás az egyetlen lehetőség a szociális segélyen kívüli jövedelemszerzésre. 2003-2005 között növekedett a közcélú foglalkoztatásban résztvevők száma, míg 2006-ban ez az érték jelentősen visszaesett (944 fő az előző évi 1385-ről) 2007-ben a legtöbb közfoglalkoztatott Battonyán (380 fő), Mezőkovácsházán (249 fő) és Medgyesegyházán (219 fő) volt. Jelentős számú közfoglalkoztatottat regisztrált továbbá Nagykamarás, Mezőhegyes, Kunágota és Almáskamarás (100-200 fő)

A 2009-es értékekről bekért adatok alapján a legtöbb közfoglalkoztatott Almáskamaráson, Kevermesen és Mezőkovácsházán volt (501 fő), míg a 2010-re tervezett foglalkoztatás tekintetében Nagykamarás és Kevermes jár az élen (552 fő).

További lehetőséget jelentett a 2008-ban elfogadott „Út a munkához" program, melyben a kistérség két települése – Kevermes és Nagybánhegyes is részt vett. A program célja az volt, hogy a munkaképes, tartósan munkanélküli személyek fokozottabb mértékben vegyenek részt valamely közfoglalkoztatási formában, járuljanak hozzá a közteherviseléshez, ezáltal rendszeres jövedelemhez jussanak és munka világához visszaútra leljenek hozzáállásuk és képességeik tekintetében.

### 5.4.3 Főbb szereplők, érintettek

**A kistérség fontosabb jellemzői:**

- 15 településből 3 éri el a város kategóriát.
- A lakosság 51 %-a nő, 49 %-a férfi.
- Életkort tekintve 19,21% a 18 év alatti, 54,5% a 18-59 év közötti, míg 27,9% a 60 év feletti lakosok aránya.
- Családi állapotot tekintve 23,5% nőtlen/hajadon, 67,6% házas, 8,8% özvegy vagy elvált.
- A célcsoport szempontjából kiemelten fontos, hogy három vagy többgyermekes családok aránya megközelítőleg 62%.
- A térségben 87% él egy családból álló háztartásban, 13% él két vagy több családból álló háztartásban.
- A roma lakosság aránya a kistérségben megközelítőleg 7,5%, a célcsoport körében közel 55%.
- A lakosság 51%-a él létminimum alatt.
- A munkanélküliek aránya 12,5%, ám közfoglalkoztatásba mindössze az itt élők 7,32%-át tudták 2009-ben bevonni.
- A célcsoport kb. 17,6% nem rendelkezik alapfokú (8 osztály) iskolai végzettséggel, 64,7% maximum 8 általánossal, 17,6% szakiskolai végzettséggel rendelkezik.

**A modellben résztvevő szereplők:**

- Medgyesegyháza Város Önkormányzata

- Dél-békési Kistérség Többcélú Társulása (partner1)
- Munkaügyi Központ Mezőkovácsháza (partner2)
- Schéner Mihály Nevelési és Oktatási Központ
- Gondozási Központ
- Polgármesteri Hivatal
- Művelődési Ház és Könyvtár
- Medgyesegyházi Vízmű Nonprofit Kft.

**A közfoglalkoztatás keretében foglalkoztatottak létszáma**

- 2009-ben: 300 fő
- 2010-ben: 400 fő
- 2011-ben: 180 fő

### 5.4.4 Üzleti modell

A közmunkások mindenkori munkáltatója az önkormányzat. Kezdetben a közvetlen irányításuk is az önkormányzat feladata volt, majd 2008. május 1-től - képviselő-testületi döntés alapján - a településüzemeltetési feladatok ellátási kötelezettsége átkerült az Ivóvízellátó Kht.-hoz (továbbiakban: Kht). A közmunkásokat irányító személy, valamint a két szakmunkás (kőműves, asztalos) - immár itteni főállású foglalkoztatottként - szintén átkerültek. A Kht. a közmunkások tevékenységének irányítására kapott megbízást, a munkáltatói jogok továbbra is az önkormányzatnál maradtak. A Kht. feladatait a Medgyesegyházi Vízmű Nonprofit Kft. vette át 2009. október 19-től. A Kft-nek merülnek fel a bérköltségeken kívül (amelyet az önkormányzat finanszíroz) olyan kiadásai is – pl. anyag, eszközvásárlás – amelyet a kft-nek kell kigazdálkodnia, azokra az önkormányzat nem biztosít forrást.

Az önkormányzat intézményeiben a közfoglalkoztatottak adminisztratív munkaköröket is ellátnak, valamint a házi segítségnyújtás területén és konyhai kisegítőként, takarítóként is alkalmazzák őket. Az intézményvezetők adják le az igényeket az önkormányzathoz, aki összesíti azokat, és úgy adja le a létszámigényeket a munkaügyi központ felé, hogy a szakképzettségi szintet is megjelöli.

### 5.4.5 Szolgáltatások, termékek

Medgyesegyházán a modell a klasszikus értelemben vett közfoglalkoztatási (jellemzően szolgáltatási) tevékenységeket tartalmazza, termék előállítás nem történik.

Az elvégzendő közfeladat a Medgyesegyházi Vízmű Nonprofit Kft-nél jellemzően fűvágás, avargyűjtés, hó eltakarítás, csúszás-mentesítés.

Az önkormányzat egyéb intézményeinél ebédkihordást, adminisztrációs munkákat, takarítást végeznek a közfoglalkoztatottak.

### 5.4.6 A modell kialakítása

A modell kialakításának szükségességét az indokolta, hogy a településen – csakúgy, mint a megye egészében – rendkívül magas a munkanélküliség, illetve az aktív korú inaktívak száma. Célként fogalmazódott meg az inaktív, munkaképes korú lakosság elsődleges munkaerőpiacra történő visszavezetése, annak ellenére, hogy meglehetősen kevés a munkalehetőség a térségben. A hátrányos helyzetű, alacsonyan iskolázott célcsoport munkavégzésre történő felkészítéséhez elengedhetetlen a célirányos, az ő speciális igényeiket szem előtt tartó képzés.

A helyi mélyszegénység kezelésének igényével párhuzamosan jelent meg a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztésének igénye.

A közfoglalkoztatási modell létrehozását az önkormányzati intézményvezetők kezdeményezték.

A modell működtetésére az önkormányzat nem hozott létre külön szervezetet.

### 5.4.7 A modell működése

A közfoglalkoztatás időtartama kétféle lehet, a hosszú távú 11 hónapon keresztül tart, a munkaidő napi 8 óra, míg a rövid távú szintén 11 hónapig tart, de ebben az esetben mindössze napi 4 órában van lehetőség a foglalkoztatásra.

**A hosszú távú közfoglalkoztatás intézményei**

- Schéner Mihály Nevelési és Oktatási Központ
  - 1 fő takarítónő segédmunkásként évi 818 017 Ft.-ért dolgozik
- Gondozási Központ
  - 6 fő ebéd kihordó segédmunkásként évi 4 908.103 Ft.-ért dolgozik
- Polgármesteri hivatal
  - Uszoda
    - 1 fő takarítónőt segédmunkásként 818 017 Ft-ért alkalmaznak
    - 1 fő képzett munkairányítót: 1 036 068 Ft-ért alkalmaznak
  - Rendőrőrs
    - 1 fő szakképzett adminisztrátort alkalmaznak 777 040 Ft-ért.
    - 1 fő szakképzett rendszergazda 1 036 068 Ft-ért dolgozik
    - 1 fő kézbesítő segédmunkásként 818 017 Ft.-ért dolgozik.

Hosszú távú foglalkoztatotti létszám: 12 fő

Támogatás összesen 9 393 313 Ft.

**A rövid-távú közfoglalkoztatás intézményei**

- Schéner Mihály Nevelési és Oktatási Központ
  - 4 fő mosogató 1 954 920 Ft-ért
- Művelődési Ház és Könyvtár
  - Takarítónő 1 fő (egész évben) 488 730 Ft.
  - Adminisztrátor 1 fő (egész évben) 585 328 Ft.
- Polgármesteri Hivatal
  - Kazánfűtő
    - 1 fő egész évben 488 730 Ft.
    - 1 fő (02. 01 - 04. 30-ig) 133 290 Ft.
    - 1 fő (10. 01.-12. 31-ig.) 133 290 Ft.
  - erőgép kezelő 1 fő (egész évben) 488 730 Ft.
  - motoros kaszakezelő 4 fő ( 03.01. -10.31-ig ) 1 420 760 Ft.
  - műhely karbantartó 1 fő ( egész évben) 488 730 Ft.
  - segédmunkás közterületek tisztántartására (egész évben) 16 fő 7 819 680 Ft

Foglalkoztatott létszám turnusonként: 30 fő ami figyelembe véve a 2 havonkénti váltás lehetőségét elérheti a 150 főt. Támogatás mértéke 13 002 198 Ft. Az éves (11 hó) rövid és hosszú távú foglalkoztatás támogatása összesen: 23 395 501Ft..

### 5.4.8 A modell működésének eredménye

A közfoglalkoztatás célja, hogy a munkaerőpiacon hátrányos helyzetűek, szociális segélyezettek munkához jussanak, és a munkalehetőség által, szervezett körülmények között segítsék őket visszakerülni az elsődleges munkaerőpiacra. A közmunka program szociális- és társadalmi eredménye elsősorban a résztvevő munkavállalók családjánál jelentkezik, azonban a településen is pozitív eredményeket hoz. A program egyik legfontosabb gazdasági és egyben foglalkoztatás-politikai célja, hogy a településeken csökkenjen a strukturális munkanélküliség.

A közmunkák nagy része szakképesítést nem igénylő kisegítő, illetve fizikai munka. Ezek köre minden településnél hasonló: adminisztratív feladatok, konyhai kisegítő munka, önkormányzati ingatlanok komplex takarítási munkái, szociális kisegítő munka végzése, köztisztasági feladatok idénynek megfelelő ellátása, kertészeti és zöldterületi gondozási munkák a község közterületein; belterületi árkok, parlagon hagyott területek kaszálása és tisztítása; csapadékvíz elvezetése utak; járdák javítása, hulladékgazdálkodással kapcsolatos feladatok, karbantartói munkák.

A másik üzenete a közmunka programoknak: a munka, mint érték. A programok sikere a munkavállalók munkakereséshez és -vállaláshoz való viszonyának

pozitív átalakulása volt a folyamatos képzésnek, támogatásnak és ellenőrzésnek köszönhetően.

Ez bebizonyította, hogy a rövid ideig tartó, de biztos munkalehetőség is jelentékeny pozitív hatással van a munkaerőpiacról kiszorult tartós munkanélküliekre: javul mentális és szociális helyzetük; növekszik a jövedelmük; tájékozottabbakká és magabiztosabbakká válnak a munka világában.

A közmunkaprogramokkal kapcsolatban elmondható, hogy ezek bizonyítják azt, hogy a településen élő emberek még nem adták fel a lehetőségek keresését hátrányos gazdasági helyzetük miatt. Ezek a programok reményt és a kiutat jelentenek a nincstelenségből sokak számára, hiszen a vállalkozói és a befektetői réteg vagy teljesen hiányzik, vagy csekély módon van jelen a településen. Ennek változására egyik nagy esélye a településnek a jövőben az lehet, ha a korábbi gazdasági útvonalak egy része ismét összeköthető a térség határon túlra került tradicionális központjait a magyar településekkel, így a térségi gazdaság és ezáltal a társadalom anyagi helyzete javulhat. További eredményeket hozhat a külföldi tőke bevonzása, illetve megtartása a képzett és motivált munkaerő biztosításával.

Azonban hozzá kell tenni, hogy az alacsony bérezés, a rövid foglalkoztatási időszak a motiváció elvesztését rejti magában.

## 5.5 Berettyóújfalui esettanulmány

### 5.5.1 Alapadatok

A Bihari Önkormányzatok Többcélú kistérségi Társulása folyamatos pályázati tevékenységgel oldja meg a közfoglalkoztatást. 2007 év óta minden évben sikerül pályázatot benyújtani és sikerrel pályázni a következő feladatok ellátására:

- Település-üzemeltetési és tisztasági feladatok
- Temetők, kegyeleti helyek és környezetük rendbetétele
- Házi segítségnyújtás

Kiemelten támogatandó gondozási tevékenység: közreműködés az ellátást igénybe vevő háztartásának vitelében: különösen bevásárlás, takarítás, mosás, gyógyszerek kiváltása, tűzifa bekészítése stb.

A program 121 fő hátrányos helyzetű munkanélküli foglalkoztatására irányul.

Település-üzemeltetési és tisztasági feladatok keretében elvégzendő tevékenységek rendkívül fontosak az élhető települések, a rendezett lakókörnyezet kialakítása tekintetében. A közterületek, intézmények, belvízelvezetők, temetőfelületek helyreállítása és folyamatos karbantartása elengedhetetlenül szükséges, mivel az elhanyagolásból eredő állapotromlás, szennyezés oly mértékűvé válhat, mely jelentős anyagi áldozatokkal sem fordítható vissza és ezáltal további károkat idéz elő.

A házi segítségnyújtás keretében az alapvető gondozási, ápolási feladatok elvégzésében, az önálló életvitel fenntartásában, az ellátott lakókörnyezete higiéniás körülményeinek megtartásában, a veszélyhelyzetek kialakulásának

megelőzésében, illetve azok elhárításában való segítségnyújtásban nyújtanak ellátást a programban résztvevők. Tekintettel a térség népességének kor szerinti összetételére, az időskorúak magas arányára, az egyedül élők nagy számára rendkívül fontos a szociális ellátás ezen formája a kistérség településein.

### 5.5.2 Társadalmi-gazdasági környezet

A kistérség településeinek demográfiai adottságai sok tekintetben hasonlóak, ugyanakkor sajátosságokat is tartalmaznak. A településeken 20% körüli arányban él a 60 év fölötti életkorú lakosság és ez az arány évek óta emelkedő tendenciát mutat. Legmagasabb 22%-os Mezősason és Gáborjánban, legalacsonyabb Esztárban (19%) és Hencidán (16,5%). A 18 év alatti korosztályhoz tartozók száma nagy eltérést mutat településenként, míg Mezősason és Esztárban a lakosság közel 25 %-át adják, addig Hencidán és Kismarjában ez az arány 36 és 48 %. A roma népesség mindegyik településen megtalálható, a lakosságon belüli arányuk változó. Legmagasabb az arányuk Hencidán (39%) és Gáborjánban (17,3%), a többi településen 10-12%-ot képviselnek.

A kistérségben minden településén élnek a roma kisebbséghez tartozók, bár önkormányzattal csak Hencida, Gáborján, Mezősas és Berettyóújfalu településeken rendelkeznek. Mezősason román kisebbségi önkormányzat is működik. Szegregált településrészeket egyik településen sem lehet találni, bár hagyományosan szinte mindenhol vannak olyan utcák, ahol a roma lakosság nagyobb létszámban van jelen. Ma már azonban jellemző – különösen a kisebb falvakban -, hogy az alacsony lakásárak miatt szinte bárhol adott a lakásvásárlás lehetősége, így szétszórtan a települések minden részén jelen vannak. Az akcióterületen ezzel kapcsolatban fontos kitérni arra, hogy Hencidán 2005-2006. között zajlott a „roma telepeken élők lakhatási és szociális integrációs modellprogramja”, mely során 12 életveszélyes házat lebontottak, 42 lakást pedig felújítottak.

Foglalkoztatási szempontból ez az ország egyik leghátrányosabb helyzetű térsége. Az alacsony foglalkoztatási ráta és a magas munkanélküliségi mutató ok-okozati összefüggései egyidejűleg keresendők a munkaerő-piacról kiszorultak iskolai végzettség és szakképzettség szerinti összetételében, valamint a kedvezőtlen társadalmi és gazdasági környezetben.

A térség településeire jellemző a tőkehiány (a külföldi technológia és tőke teljes hiánya), a külföldi tulajdonú vagy vegyes vállalatok országos és megyei átlagot el nem érő nagysága. Az önkormányzatok a települések nagyobb részénél egyedüli foglalkoztatók, mivel nincs számottevő vállalkozás, illetve azok is családi alapon működnek.

Berettyóújfaluban, illetve térségében nincs olyan jellegű ipari tevékenység, ami ma a világgazdaságban korszerű, csúcstechnológiát képviselő húzóágazat lenne (számítógép-ipar, mikroelektronika, híradástechnika, biotechnológia). Nincs a térségben olyan speciális termékeket előállító ipar, mely nem húzóágazat ugyan, de ritkasága, egyedisége miatt keresett lehetne a piacon.

Berettyóújfalura főleg másutt működő ipari létesítmények kihelyezett üzemegységeit telepítették. Az így létrehozott feldolgozóipar alacsony

technológiájú, bizonytalan piacú, alacsony szakképzettséget igénylő ipari kapacitást alakított ki.

A foglalkoztatottságban bekövetkezett változásokat a kistérség településeinek együttesénél úgy jellemezhetjük, hogy drasztikusan csökkent a mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya (ez ma már 20 % alatt van), míg az iparban foglalkoztatottak aránya 30 % körüli. Ezzel párhuzamosan jelentősen nőtt a tercier szektorban a különböző szolgáltatások, egészségügy, oktatás, stb. területeken foglalkoztatottak aránya (ez koncentráltan jelentkezett Berettyóújfaluban).

Berettyóújfalu jelentősebb munkáltatói között említhetjük (az önkormányzat és intézményei mellett) az Epack Kft-t, az Instantpack Kft-t, Beriv Rt-t, az Ipari Park területén működő mintegy 30-35 vállalkozást, ahol az alkalmazottak száma 5 és 30 fő között mozog. Nagy számban beszélhetünk az egy-két főt foglalkoztató egyéni vállalkozásokról, melyek nagy része kényszervállalkozás, így azok élettartama az esetek többségében az egy évet sem éri el. A terület többi településére az egy-két, esetleg néhány főt foglalkoztató gazdasági társaság, családi vállalkozás és főleg kereskedelmi tevékenységet folytató egyéni vállalkozás jellemző.

Kiegészítő jövedelemszerzésre a mezőgazdasági idénymunka nyújt némi lehetőséget. Sajnos a térségben a hagyományos mezőgazdasági ágazat a gabonatermesztés, amely nem igényel a lekötött területekkel arányos munkaerőt, egyre erőteljesebb iparszerű termelési rendszerben történik. A hagyományos állattenyésztés, tejtermelés szinte teljesen megszűnt a kedvezőtlen felvásárlási árak miatt. Ma már jóformán csak azok tartanak akár saját háztartásuk részére is állatokat, akik saját földművelésből tudják biztosítani az állatok felneveléséhez szükséges takarmányt.

### Munkaerő kereslet és kínálat

Az alacsony foglalkoztatási ráta és a magas munkanélküliségi mutató ok-okozati összefüggései egyidejűleg keresendők a munka-erőpiacról kiszorultak iskolai végzettség, szakképzettség szerinti összetételében, valamint a kedvezőtlen gazdasági és társadalmi környezetben. A munkáltatói igények és a munkaerő kínálat közötti ellentmondás, hogy a 25-30 éves korosztály keresett lenne a munkaerő-piacon, ha már munkagyakorlattal rendelkezik, azonban ez a fenti korosztály nem felel meg a munkáltatói igényeknek. A 30 év feletti korosztály rendelkezik ugyan az elvárt munkagyakorlattal, de sokszor a technikai fejlődés következtében a szakmai tudása elavult.

### Közfoglalkoztatás

A BÖTKT 2007. és 2009. között nyolc, a Szociális és Munkaügyi Minisztérium által kiírt közmunka-pályázatban volt sikeres. Ezen minden település részt vett, három év alatt összesen 283 halmozottan hátrányos helyzetű, tartósan munkanélküli személy bevonásával. A programok időtartama 3 és 7 hónap közé tehető.

A programok tartalma

- a településeknek nagy gondot okozó csapadékvíz károk enyhítése az átereszek rendbetételével, karbantartásával, az esetlegesen jelentkező belvíz elvezetése;
- járdák, utak, útpadkák felújításával a balesetveszély csökkentése;
- közterületek gondozása a kulturált, higiénikus környezet kialakításáért, a települések arculatának javításáért;
- házi segítségnyújtásban való részvétel, a szociális háló ellátotti körének bővítéséve érdekében;
- turistautak, tanösvények karbantartása; akácosok, nyárasok nyesése; vágástakarítás és szemétgyűjtés; közjóléti eszközök felújítása, általános erőművelési feladatok ellátása; ehhez kapcsolódóan a közmunkások jelentős számban vettek részt erdőművelő-, motorfűrész vagy kisgépkezelő képzésen,;
- a Nyírerdő Zrt. 2007.és 2008. évi közmunkaprogramjában is nagy számban, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú-Bihar megyéből összesen 451, később 400 tartós munkanélküli foglalkoztatását tette lehetővé. A kistérségből ez a 7 hónapos munka leginkább berettyóújfalui munkanélküliek foglalkoztatását, kisebb számban a környező kistelepüléseken élők foglalkoztatását segítette.

**Közcélú, közhasznú foglalkoztatás, az „Út a munkához program" tapasztalatai**

A térségben jelentős munkaerő-igényt teremtő vállalkozás nem működik, a termelés visszaesése következtében a munkanélküliek száma egyre nagyobb terhet jelent. A települések legnagyobb foglalkoztatója az Önkormányzat. A rendelkezésre állási támogatásra jogosultak magas arányát az alacsony iskolai végzettség a rossz munkaerő-piaci pozíció, a munkalehetőségek hiánya, és még mindig tartó szűkülése jellemzi. A foglalkoztatási problémák kezelése érdekében az akcióterület települései aktívan részt vesznek a munkaügyi központ által kiírt közhasznú pályázatokon és együttműködnek a BÖTKT-val a közmunka pályázatokon való részvétel érdekében.

A közfoglalkoztatás szervezésére minden önkormányzat nagy hangsúlyt fordít. 2007-2008 években a központi költségvetésben közcélú foglalkoztatásra meghatározott keretösszeget teljes mértékben felhasználták az akcióterület önkormányzatai, így Berettyóújfaluban 30 fő foglalkoztatását tette lehetővé átlagosan havonta. Ehhez társult hasonló nagyságrendben a közhasznú foglalkoztatás lehetősége a településen.

2009-ben és 2010-ben a korábbi évekhez képest a foglalkoztatottság nagymértékben növekedett, egyrészt annak köszönhetően, hogy a korábbi évek foglalkoztatási lehetőségeit meghatározó szűkös költségvetési keretek kitágultak, másrészt azért, mert kiszélesedett a felajánlható munkakörök listája. A számok tükrében ez településenként lehetővé tette a rendelkezésre állási támogatásra jogosultak megközelítőleg 40 %-ának a foglalkoztatását. Berettyóújfaluban ez havonta átlagosan 300 fő részére teremtett munkalehetőséget. A közcélú foglalkoztatás a településüzemeltetés kommunális és környezetvédelmi

feladatainak ellátásában, valamint az önkormányzatok és intézményeik ügyviteli és kisegítő feladatainak széles skáláján adott lehetőséget munkavégzésre.

Az „Út a munkához" program lehetővé teszi, hogy a már hosszabb ideje munkanélküli álláskeresők a munkavégzés során, ha csak átmenetileg is, de javítani tudják saját és közvetlen környezetük életkörülményeit. A foglalkoztatás csökkenti a munkanélküliséget, biztosítja a képzettségnek és a képességeknek megfelelő foglalkoztatást, a munkanélküli személyek számára esélyt ad a munkaerőpiacra történő reintegrációra. A hátrányos helyzetben lévők bekerülnek a munka világába, rendszerességhez szoknak, megtanulják, hogyan kell felelősségteljesen elvégezni a rájuk bízott munkát. Az elvégzett tevékenységek gazdasági, foglalkoztatási és társadalmi-szociális szempontból is eredményeket realizálnak, melyek az önkormányzatok önerejéből nem működhetnének.

A „Sorsfordító" Együttműködési modell kidolgozása a szociális és munkaügyi szolgáltatások terén c. HEFOP-2.2.2. program 2007. évben valósult meg Berettyóújfaluban és a vonzáskörzetéhez tartozó hét településen. Keretében egy olyan együttműködési modell kidolgozása történt, amely összehangolja a szociális és munkaügyi területen dolgozók munkáját, annak érdekében, hogy a közvetett célcsoport életminőségében javulás következzen be. Az integrált együttműködés kialakítását Berettyóújfalu Város Önkormányzata, a Hajdú-Bihar Megyei Munkaügyi Központ és Városi Szociális Szolgáltató Központ konzorciumi együttműködésben valósította meg. A szolgáltatásfejlesztést tudatosság, tervszerűség és komplexitás jellemezte.

A program célja Berettyóújfalu és vonzáskörzetének aktív korú nem foglalkoztatott lakossága életében pozitív változások előidézése, társadalmi befogadásuk segítése volt. A megvalósítás során az egyéni problémafeltárást az azokra vonatkozó legteljesebb körű megoldási javaslatok kidolgozása követte. Ebben a folyamatban a tevékenységek olyan helyi igényekre épülő szolgáltatások, eszközök és eljárások kialakítását célozták, melyek segítették a programba bevont egyének kulcsképességeinek fejlesztését, hogy alkalmasak legyenek a munkavállalásra, elhelyezkedésre és a munkahely megtartására.

Berettyóújfaluban jelenleg fut 2011. februári zárással a TÁMOP-5.3.1. pályázati konstrukcióban megnyert „Útkereső"- a Berettyóújfaluban és a környező településeken élő hátrányos helyzetű munkanélküliek vagy inaktív személyek munkaerő-piaci esélyeit és társadalmi beilleszkedését segítő program.

A terület többi településén célzott programok nem folytak, de többnyire jó kapcsolat alakult ki az ismert karitatív szervezetekkel a Caritassal, a Máltai Szeretet Szolgálattal, a Vöröskereszttel, a Gyermekétkeztetési Alapítvánnyal. Adományaik és támogatásuk valamilyen formában mindegyik településre eljutnak.

A modellprogram éve alatt tartós partneri együttműködést sikerült kiépíteni a településen humánszolgáltatást nyújtó szervezetekkel, kisebbségi, érdekképviseleti és civil szervezetekkel, mely alapjaiban még ma is folytatódik a családsegítő szolgálat tevékenységéhez kötődve.

A legfontosabb megállapítások, tapasztalatok, melyek jelen program megvalósítása során is érvényesek:

- a hátrányos helyzetű, kirekesztett embereket képessé kell tenni a tanulásra, változtatásra;
- rövid idő alatt az összetett hátrányok nem kezelhetőek, az alapkészségeket fejleszteni kell;
- a tartósan munkanélküliek mentális problémákkal küzdenek, melyeket kezelni kell;
- a közösségi összefogás a hátrányos helyzetű emberek érdekében akkor eredményes, ha az alapcél a lakosság szolgálata, ha a felhasználók vannak a középpontban és erről határozott közös felfogás alakul ki a helyi vezetőkben és a lakosokban egyaránt;
- a hátrányos helyzetű emberek felzárkóztatása nagy humánerőforrás igényű, egyszerre, egy időben több terület szakmai tapasztalatára van szükség;
- a partneri együttműködés akkor hatékony, ha stratégiai szinten a település, az egyes szervezetek és a benne dolgozó szakemberek szintjén is létezik egy pozitív jövőkép, mely nemcsak magában foglalja az elégedetlenséget a fennálló helyzettel, hanem világos elképzeléssel is rendelkezik a szükséges gyakorlati lépésekről.

### 5.5.3 Főbb szereplők, érintettek

A célcsoport tagjai két típusba különíthetők el. Az első csoportba tartoznak azok a mélyszegénységben élő aktív korú, de inaktív, alacsony foglalkoztatási eséllyel rendelkező, nem foglalkoztatott emberek, akikre jellemző az alacsony iskolai végzettség, illetve nem piacképes szakképzettség megléte, valamint az, hogy kettőnél több gyermeket nevelnek. Foglalkoztatáspolitikai szempontból hátrányos helyzetűek, hiszen munkaerő-piaci esélyeik az átlagnál alacsonyabbak.

Helyzetük kialakulásának okai:

- Földrajzilag hátrányos helyzetű lakóhely
- Hátrányos megkülönböztetés
- Negatív diszkrimináció (faj, nem, kor, stb.)
- Alacsony iskolai végzettség/szakképzettség hiánya, elavultsága
- Gyakorlat hiánya (pl. pályakezdők)
- Ideiglenesen távol kerülnek a munka világától, ezért devalválódik tudásuk
- Munkalehetőség hiánya

Fenti okok következményei:

- Esélyegyenlőtlenség
- Munkavállalási nehézség
- Önértékelési zavarok

- Rossz egészségi és mentális állapot
- Tanulási nehézség
- Kudarcok
- Tartós alulképzettség
- Szegénység, nehéz anyagi és szociális körülmények
- Társadalmi szegregáció, társas kapcsolatok leépülése

Az elhelyezkedésben a következők jelentenek akadályokat:

- Alacsony végzettség/ nem piacképes szakma
- Gyengébb szociális kompetenciák
- Gyengébb kulcsképességek
- Munkatapasztalat hiánya
- Közlekedési nehézségek
- Életkorból adódó hátrányok (50 éven felüliek)

A kliensek szükségletei a változás elérésében:

- Az elakadások, életviteli problémák feltárása
- Pszichés feszültségek, stressz oldása
- Életvezetési technikák, ismeretek bővítése, az önellátás képességének javítása
- Kommunikációs, foglalkoztathatósági, tanulási és mobilitási, állampolgári készségek fejlesztése, erősítése, kulcsképességek fejlesztése
- Motiváció, reális önismeret fejlesztése
- Személyes és szociális kompetenciák megerősítése
- Hiányzó kapcsolatrendszer pótlása (családi, társadalmi)

A programba bevont személyek a munkaerőpiacon háttérbe szorultak, akik hosszabb ideje támogatásból tartják fenn önmagukat és családjukat. Elsődlegesen az alacsony iskolázottságú népesség foglalkoztatása jelent gondot a településeken, hiszen szakképzettség nélkül eleve megbélyegezve indul el ez a réteg a munkaerőpiacon, így mind nehezebben tud szert tenni munkajövedelemre. A közmunkaprogramban a legifjabb aktív korú generáció tagjai is lehetőséget kapnak a munkavállalásra, az 5 hónapos foglalkoztatás némi motivációt jelent a munka világába történő bekapcsolódásra, hiszen ezáltal további ellátások jogosultsága is biztosítható. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a közmunkaprogram kiszakítja a munkanélküli és inaktív embereket beszűkült világukból, bevonja őket egy tágabb kommunikációs és kapcsolati rendszerbe, létrehoz és karbantart bizonyos képességeket, készségeket, tudásokat,

megteremti a hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci és társadalmi integrációjának minimális feltételét, enyhíti kirekesztettségük mértékét. A közmunkaprogram legfontosabb célja a halmozottan hátrányos helyzetű családokban élők foglalkoztatásának segítése, életviszonyainak javítása. Közmegítélésüket jelentősen javítja, hogy a települések javára tevékenykedtek. A társadalmi hasznosság tekintetében kiemelendő a prevenció a bűnözés és az egészségvédelem terén, a program modellt nyújt az érintett réteg gyermekei számára, növeli felzárkózási esélyeiket, javítja életminőségüket

A projekt másik célcsoport típusa a kistérségben működő önkormányzatok, egészségügyi, oktatási, szociális, gyermekjóléti intézmények, munkaügyi központ és más humánszolgáltatásokat nyújtó szervezetek vezetői, alkalmazottai, egyházak, civil szervezetek munkatársai, aktivisták, illetve a Bihari Önkormányzatok Többcélú Kistérségi Társulás munkaszervezetének tagjai, alkalmazottai.

### 5.5.4 Üzleti modell

A Bihari Önkormányzatok Többcélú kistérségi Társulása folyamatos pályázati tevékenységgel oldja meg a közfoglalkoztatást. 2007 év óta minden évben sikerül pályázatot benyújtani és sikerrel pályázni a következő feladatok ellátására:

- Település-üzemeltetési és tisztasági feladatok
- Temetők, kegyeleti helyek és környezetük rendbetétele
- Házi segítségnyújtás

Kiemelten támogatandó gondozási tevékenység: közreműködés az ellátást igénybe vevő háztartásának vitelében: különösen bevásárlás, takarítás, mosás, gyógyszerek kiváltása, tűzifa bekészítése stb.

**7. Táblázat - Foglalkoztatottak száma**

| A foglalkoztatottak száma (fő) | |
|---|---|
| 2009: | 300 |
| 2010: | 300 |
| 2011: | 179 |

**Az együttműködésben résztvevők**

- BÖTKT (Bihari Önkormányzatok Többcélú Kistérségi Társulása
- Cigány Kisebbségi Önkormányzat
- Berettyóújfalu Önkormányzata

### 5.5.5 Szolgáltatások, termékek

**Szolgáltatások**

- Takarítás

- Temető gondozás
- Település üzemeltetési feladatok ellátása
- Házi segítségnyújtás

### 5.5.6 A modell kialakítása

A közfoglalkoztatási program kialakításakor a cél többek között a gazdasági hatékonyság, a lakosság szemlélet formálás, a munkanélküli lakosok arányának és a szociális segélyezésre költött összeg csökkentése volt.

A Bihari Önkormányzatok Többcélú Kistérségi Társulása az Országos Foglalkoztatási Közalapítványhoz, amely2010 májusában vált nyertessé.

A foglalkoztatottak kiválasztását és a folyamatos létszámszükségletet a programban résztvevő települések polgármestereivel, a Munkaügyi Központ biharkeresztesi, berettyóújfalui, kornádi kirendeltségével már jelenleg is meglévő, folyamatos, korrekt együttműködés biztosítja.

A Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ kirendeltségeinek, valamint a települési önkormányzatok nyilvántartásaiban szereplő, a pályázati kiírás szempontjainak, valamint az arra alkalmasnak tartott személyek mentális állapotának figyelembe vételével történik a kiválasztás.

A program részletes előkészítése során a felvételre kerülő munkavállalók tájékoztatást kapnak a foglalkoztatás során elvégzendő feladatokról, a munkaviszonnyal kapcsolatos tudnivalókról.

A program gazdasági hasznossága mind a foglalkoztató önkormányzat, mind a munkavállalóként érintett célcsoport részéről közvetlenül érzékelhető.

Az 5 hónapon keresztül tartó munkálatok eredményeként gyomtalanított, jó vízszállító képességű belvízelvezető csatornák, megfelelő állapotú védművek biztosíthatók. A munkavállalóknak a temetők, parkok és egyéb közterületek gondozásában történő alkalmazásával a környezet minősége biztonságosabb és egészségesebb, a településkép esztétikuma növekszik, rendezett lakókörnyezetek kialakítása és fenntartása érhető el, mely hozzájárul a település népességmegőrző erejének javításához. A gazdasági hasznosság között kell megemlíteni, hogy ez esetben a szociális támogatások nem passzív ellátás formájában, hanem munkateljesítmény ellenében kerülnek kifizetésre, csökken a rendelkezésre állási támogatásban részesülők száma.

A munkabérként kifizetett összegek gazdasági hasznosulásának hatásfoka nagyságrendekkel magasabb azáltal, hogy 121 családnak 5 hónapon át rendszeres jövedelmet nyújt, esélyt jelent számukra a tartós munkaerő-piaci reintegrációra. Ez az időszak lehetőséget adhat az elsődleges munkaerőpiacra történő visszailleszkedésre, a közmunkaprogram során szerzett tapasztalat pedig referenciaként javíthatja a foglalkoztatott munkanélküliek elhelyezkedési esélyeit.

Az elvégzett tevékenységek révén mind gazdasági, mind foglalkoztatási, mind társadalmi szempontból eredmények realizálhatók, melyek a közmunkaprogram nélkül – figyelemmel a részt vevő önkormányzatok szűkös anyagi helyzetére - nem valósulhatnának meg. A program a vidékies térségekben élők és hátrányos

helyzetűek életminőségét és életesélyeit javítva, az elmaradott Berettyóújfalui Kistérségben a települések 90 %-ának összefogásával valósul meg.

### 5.5.7 A modell működése

A program keretében felvállalt feladatok jelenleg is jelentkező szükségleteken alapulnak. A szakmai tartalom meghatározásánál tekintettel voltak azokra a legfontosabb tényezőkre, amelyeknek figyelembe vétele a tervezésnél elengedhetetlenül fontos, mert annak elmaradása a projektmegvalósítás sikerét kockáztatathatja:

- A létszámkeret teljes, folyamatos kihasználtsága a teljes program időszak alatt: az egyes településeken alkalmazott munkavállalók létszáma a Munkaügyi Központ nyilvántartása alapján biztonsággal feltölthető volt.
- A program megvalósítási ideje miatt a hóeltakarítás csak alternatív munkafeladatként jelenhetett meg, a közterületek karbantartása keretében elvégzendő tevékenységek között. A munkavállalók 20 %-át a házi segítségnyújtásban alkalmazták.
- Korlátozottak az önkormányzatok jelenleg rendelkezésre álló és a tevékenységekben hasznosítható gépei, eszközei.

**8. Táblázat - rendelkezésre állási támogatás, településenként**

| Település neve | Lakosság-száma (fő) | Rendelkezésre állási támogatásban részesülök száma a településen 2009. szeptemberben (Munkaügyi központ nyilatkozata szerint) (fő) | Alkalmazni kívánt közmunkások száma (fő) | Közülük rendelkezésre állási támogatásban részesülő (fő) |
|---|---|---|---|---|
| Ártánd | 553 | 12 | 2 | 1 |
| Bakonszeg | 1252 | 42 | 3 | 2 |
| Bedő | 280 | 8 | 2 | 1 |
| Berekböszörmény | 1924 | 208 | 8 | 5 |
| Berettyóújfalu | 15692 | 423 | 16 | 10 |
| Biharkeresztes | 4191 | 203 | 10 | 6 |
| Bojt | 579 | 60 | 6 | 4 |
| Csökmő | 2085 | 43 | 4 | 3 |
| Esztár, | 1411 | 50 | 3 | 2 |
| Fúrta | 1241 | 32 | 1 | 0 |
| Gáborján | 954 | 64 | 4 | 2 |
| Hencida | 1304 | 74 | 4 | 2 |
| Kismarja | 1349 | 71 | 4 | 2 |
| Kornádi | 6024 | 256 | 11 | 7 |
| Körösszakál. | 884 | 25 | 3 | 2 |
| Körösszegapáti | 1017 | 35 | 3 | 2 |

A települések csatornahálózatán szükség van a karbantartásra, mivel jelenlegi állapotukban állagjavító munkák hiányában rövidesen alkalmatlanok lesznek funkciójuk ellátására, aminek következménye jelentős anyagi károk keletkezésével lesz mérhető.

A települések közterületeinek, közlekedési felületeinek, közintézményeinek, temetőinek karbantartása az önkormányzatok optimális anyagi helyzete mellett, minden évben a legszükségesebb feladatok között kellene, hogy legyen, de

sajnos ezt önerőből nem képesek ellátni. Ennek következménye a települési felületek olyan mértékű elhanyagoltsága, mely a teljes állagpusztuláshoz vezethet.

A házi segítségnyújtás elsődleges célcsoportja az időskorú lakosság. A bihari települések korstruktúrájából, az elöregedő népességszerkezetből adódóan ezen tevékenységek felvállalása kiemelten fontos tényező.

### 5.5.8 A modell működésének eredménye

A modell működése folyamán egyértelművé vált a közfoglalkoztatásban résztvevők motiválatlansága, amely visszavezethető egyrészt a rövid foglalkoztatási időszakra, másrészt a szociokulturális háttérre. Mindemellett megemlítendő, hogy a segélyezési programban kapható segélyek összege nem sokkal marad el a közfoglalkoztatásban kapott bérektől. A motivációt tekintve nem hajtóerő a két összeg csekély különbsége.

A programba 2009-2010-2011 években összesen 780 fő lett bevonva egyre csökkenő számban, ami a központi támogatás csökkenésének következménye.

A program folyamán rendezettebbé váltak a temetők, az ültetett virágok által szebbé váltak a parkok. A szemléletformálást nem sikerült elérni. A program fenntarthatósága - miután nem termel eladható értéket - bizonytalan. Vélhetően ha a központi forrás elapad, magának a közfoglalkoztatási programnak is vége szakad.

## 5.6 Ceglédi esettanulmány

### 5.6.1 Alapadatok

Cegléd Város Önkormányzata az „Út a munkához" program keretén belül készítette el közfoglalkoztatási programját, mellyel kiemelt célja, hogy e terv megvalósításával és végrehajtásával a munkára képes tartósan munkanélküli személyek a korábbiaknál fokozottabb mértékben vegyenek részt valamely közfoglalkoztatási formában annak érdekében, hogy rendszeres munkajövedelemhez jussanak.

A város alapvető célkitűzése, hogy olyan stabil, hosszú távon is életképes helyi gazdaság alakuljon ki, mely lakói számára megélhetési lehetőséget, versenyképes jövedelmet, szakmai perspektívát biztosít. Ennek elérése érdekében három fő prioritást határoztak meg:

- 1. Gazdasági versenyképesség javítása
- 2.Városi életminőség fejlesztése
- 3.Cegléd térségi szerepkörének fejlesztése.

Cegléd Város Önkormányzata az egyszemélyes tulajdonában álló, Mobilpark Közhasznú Nonprofit Kft. elnevezésű gazdasági társaság bevonásával végzi a közfoglalkoztatás szervezését az Önkormányzat illetékességi területén.

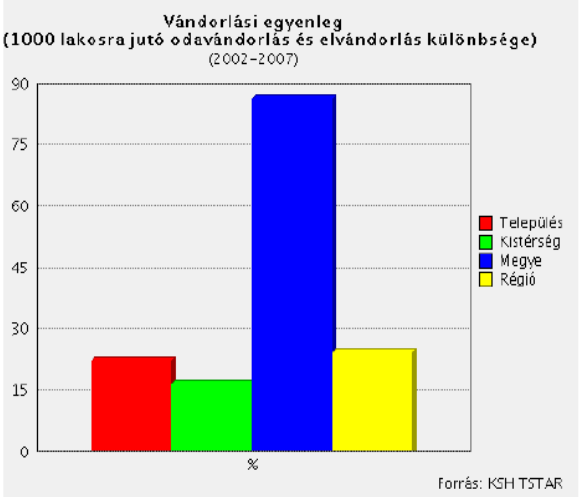
### 5.6.2 Társadalmi-gazdasági környezet

Ma Pest megye délkeleti részének kistérségi központja iskolavárosként, kulturális és zenei centrumként él a köztudatban. Cegléd egyben jelentős térségi funkciókkal, vonzáskörzettel bíró központ. A város vonzáskörzete nagyjából megegyezik a Ceglédi Kistérséggel, amely 15 település (Cegléd, Nagykőrös, Abony, Albertirsa, Ceglédbercel, Csemő, Dánszentmiklós, Jászkarajenő, Kocsér, Kőröstetétlen, Mikebuda, Nyársapát, Tápiószőlős, Törtel, Újszilvás) összefogásával 1996-ban alakult. A kistérség a fővárosból és Pest megyéből álló Közép-Magyarországi Régióhoz tartozik. A megye legnagyobb területű (123 403 ha) és harmadik legnépesebb (lakónépessége: 121 149 fő) kistérsége. Tájföldrajzi értelemben a Duna-Tisza közi síkvidékhez tartozik. Cegléd helye nemcsak kistérségi, de megyei szinten is kiemelkedő. Pest megye 14 kistérsége közül a Cegléd központú kistérség messze a legnagyobb területű, a benne található 15 településből 4 városi rangú. Településsűrűsége a megyében átlagosnál alacsonyabbnak mondható, mivel 85 $km^2$ jut egy településre. Összehasonlításként ez az érték a megye második legnagyobb területű kistérségében, a Ráckevei Kistérségben 31 $km^2$, illetve a Váci Kistérségben 23 $km^2$.

A város lakossága 38 318 fő. A lakónépesség természetes szaporodása évek óta negatív egyenleget mutat. Ugyanakkor az állandó népességet ugyancsak befolyásoló folyamat, a vándorlás 1998 óta Cegléd esetében eltérő irányba fordítja a népességszám alakulását. A vándorlási egyenleg (az el- és bevándorlók számának különbsége) azonban pozitív mérlegű. A város népessége összességében növekvő tendenciát mutat.

A változások mozgatója egyértelműen a vándorlás, hiszen a természetes szaporodás értéke a vizsgált időszakban mindvégig negatív volt. A vándorlás elsődleges forrása a Ceglédi statisztikai kistérség. A kistérség négy városa közül (Cegléd, Nagykőrös, Abony, Albertirsa) minden esetben természetes fogyásról beszélhetünk, ugyanakkor csak Cegléd és Abony produkál oly mértékű pozitív vándorlási különbözetet, ami képes ellensúlyozni a természetes fogyást. Ez az érték csak a Szobi kistérség esetében gyengébb. A népességvonzó képesség egyértelmű korrelációt mutat a Budapesttől való távolsággal és a gazdasági fejlettségi mutatókkal. Ennek megfelelően a megyében a legmagasabb értékeket a budapesti agglomeráció kistérségeiben találjuk, melyek jelentősen nagyobbak (pl. a Pilisvörösvári kistérségben 24,4 fő/1000 lakos). A kistérség és a város korszerkezeti képe egyaránt az országos népességszerkezetnek megfelelő struktúrát mutatja. A fiatal korosztály jelentősen kisebb arányszámban képviselteti magát, ami egyértelműen öregedő társadalomra utal.

## 9. Táblázat - Lakónépesség számának változása[6]




Cegléd gazdaságának fejlődését és lehetőségeit a fővároshoz való közelség és a helyi adottságokra épülő gazdaságszerkezet egyszerre határozzák meg. Az átmenet éveit túlvészelő cégek a 90-es évek második felére – jóval kisebb foglalkoztatottsági létszámmal és termeléssel, de a piacgazdaság feltételeinek megfelelő termékszerkezettel és biztosabb piacokkal – nagyjából stabilizálták helyzetüket. A város saját erőforrásaira, tőkeszegény ipari vállalataira alapozva önerejéből nem képes változtatni a kedvezőtlen gazdasági struktúrán. A technológiai megújulásra olyan külső működő tőke befektetőre lenne szükség, mely magasabb technológiai szintű, innovatív iparágakat honosítana meg a városban.

A vállalkozások aktivitásában 1997-től növekedő tendencia érvényesült, amit előbb mérsékelt csökkenés, majd emelkedés követett. A működő vállalkozások száma a településen folyamatos növekedést mutatott a 1999-2005 időszakban. Cegléd vállalkozásainak kb. 65%-a egyéni vállalkozásként működik. A kistérség más településeinek vállalkozási intenzitásával való összehasonlításban azonban a ceglédi kimagasló értéknek számít. A még így is alacsony vállalkozói kedv a vállalkozások alapítását ösztönző gazdasági viszonyok, háttérfeltételek kedvezőtlenségére enged következtetni.

A társas vállalkozások száma azonban fokozatosan emelkedett, összesen csaknem 30%-kal. A szolgáltató szektornak a Cegléd gazdaságában betöltött jelentősége a társas vállalkozások árbevételéből való részesedésében is érzékelhető (59%). Jelentős emellett a 38%-os részesedésű ipari termelő szektor is. A mezőgazdaság ugyanakkor a megtermelt árbevétel szempontjából alacsonyabb arányt képvisel, mint amit a foglalkoztatásban betölt (5,5%), ami utal a szektor rossz jövedelmezőségére és más anomáliákra. A szolgáltató vállalkozások közül a kereskedelmiek részesednek a legnagyobb arányban (60%) a szektor által előállított árbevételekből. A legnagyobb fajlagos árbevételeket (108 millió Ft/vállalkozás) azonban a szállító és raktározó vállalkozások érik el. A szolgáltatói szektor dominanciája az általános, világszerte megfigyelhető

[6] Forrás: https://teir.vati.hu/adat.htm

növekedésének, másrészt a városi funkciókhoz kötődő szolgáltatások magas számának köszönhető. A szolgáltatói szektor társas vállalkozásain belül különösen magas a kereskedelemmel (42,5%), illetve az ingatlanügyletekkel és gazdasági szolgáltatásokkal (32,7%) foglalkozó vállalkozások aránya, amelyek összesen a szektorban dolgozók 81%-ának nyújtanak munkahelyet. A kereskedelmi üzletek száma folyamatosan növekedő tendenciát mutat a városban.

A város gazdaságában az utóbbi évtizedekben lezajló változásokat jelzik a népesség gazdasági aktivitásában bekövetkezett változások. Cegléd népességének foglalkoztatásában jelentős (több mint 2 500 fős) csökkenés következett be 1990 és 2001 között. A városban jelentős létszámú inaktív népesség található – elsősorban nyugdíjasok, illetve a szociális ellátó rendszerek által fenntartott személyek. Ezek visszavezetése a munka világába fontos feladat, több szempontból is: növelhető a térség munkaerő potenciálja, valamint az EU által előírt 70%-os foglalkoztatási szint csak így érhető el. Cegléden az aktív foglalkoztatottsági arány jelenleg kb. 51-52%. 2009. I. negyedévének végén a gazdasági válság elérte Cegléd városát is, mely a munkaerőpiacot kedvezőtlenül befolyásolta. Elsősorban a beszállítást végző kis-középvállalkozások kerültek nehéz helyzetbe, de a nagyobb vállalkozásokra is kihatással volt. Az első munkáltatói intézkedések a foglalkoztatást érintették (azonnali létszámstop, határozott idejű foglalkoztatások lejárta után hosszabbításokra nem került sor, jelentős - bár a csoportos létszámleépítés el nem érő - létszámleépítések). Számos vállalkozás pályázott a különböző munkahelymegőrző támogatásokra, megközelítőleg 1/3-uk nyert és ezzel meg tudta őrizni a munkahelyeket. A többi cég azonban leépítésre kényszerült, vagy még jelenleg is küzd a foglalkoztatási problémákkal.

2009 decemberében a városban regisztrált munkanélküliek száma 1542 fő, mely 23 %-kal meghaladja a bázisidőszakot. A férfiak és nők aránya megegyező (50 %), de a férfiak növekedési üteme 6 %-kal magasabb, mint a nőké. Az életkor szerinti összetételt vizsgálva látható, hogy a regisztrált munkanélküliek 63 %-a a 25-50 éves korosztályból kerül ki (megegyezik a 2008. évi bázisadattal), 17 % 25 év alatti, 20 % 50 év feletti. A munkanélküliség legnagyobb arányban a fiatal korosztályt érintette - 2 %-al nőtt az arányuk. Az iskolai végzettséget tekintve 4 % nem rendelkezik általános iskolai végzettséggel, 30 % általános iskolai, 63 % középfokú, 3 % felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Legnagyobb arányban - 4 %-kal - a középfokú végzettségűek aránya nőtt. A szakképzettségi arányt nézve jellemzően a szakmunkások száma növekedett (8 %-kal), míg a segéd-betanított munkások aránya 6,5 %-kal csökkent. Ez utóbbi elsősorban a közcélú foglalkoztatásnak köszönhető.

A regisztrált munkanélküliek 44 %-a munkanélküli ellátásban, 23 %-a szociális ellátásban részesül - de az igazi gondot az a 33 % jelenti, akik semmilyen ellátásra nem jogosultak.

A munkaerő-igény a térségben csekély, elsősorban idénymunkákhoz köthető, ill. csak bérjárulék támogatás esetén tud megvalósulni. Pozitív eredmény, hogy a LAING megvásárlása utána az új tulajdonos nem élt létszámleépítéssel, ill. ha lassú ütemben is, de az INFINEON-nál felvételekre is került sor.

Ilyen feltételek között az önkormányzatnak óriási felelőssége volt az „Út a munkához" program sikeres megvalósításában. Bár a foglalkoztatás csak

átmeneti, de értékteremtő és biztosítja a munkaképes korúak munkaképességének megőrzését - remélhetőleg - az átmeneti válság időszakára.

### 5.6.3 Főbb szereplők, érintettek

A 2009. január 1-től hatályos szabályok alapján felülvizsgált, valamint az Aktív korúak ellátásába várhatóan bekerülő személyi körről az alábbi táblázat tájékoztat

| Megnevezés | Aktív korúak ellátására jogosultak (fő) | (Köz)foglalkoz-tatásba bevonhatók (fő) | (Köz)foglalkoz-tatásba nem bevonhatók (fő) | Elsősorban képzésre kötelezett 35 éven aluliak (fő) |
|---|---|---|---|---|
| **Aktív korúak ellátására jogosultak létszáma (a+b):** | **730** | | | |
| **a) rendszeres szociális segélyezettek összesen, ebből:** | **143** | | **143** | |
| egészségkárosodott | 54 | | 54 | |
| 55. életévét betöltötte | 89 | | 89 | |
| 14 éven aluli kk. gyermeket nevel, és a gy. napközbeni ellátása nem biztosított | | | | |
| **b) rendszeres munkavégzésbe bevonhatók** | **587** | **587** | | |
| Foglalkoztatásba bevonhatók életkora (a+b) | | 587 | | |
| a) 35 évnél fiatalabb | | 232 | | |
| b) 35-55 év közötti | | 355 | | |
| Neme (a+b): | | 587 | | |
| a) férfi | | 225 | | |
| b) nő | | 362 | | |
| Iskolai végzettsége: | | | | |
| a) 8 ált. iskola alatti | | 24 | | |
| b) 8 általános | | 249 | | |
| c) szakmunkásképző, vagy szakiskolai végzettséggel rendelkezik | | 186 | | |
| d) gimnázium | | 24 | | |
| e) szakközépiskola | | 79 | | |
| f) technikum | | 8 | | |
| g) főiskola, egyetem | 17 | | | |
| Háztartás formája | | | | |
| a) családban élő | 387 | | | |
| b) egyedül élő | 200 | | | |
| Képzésre kötelezett 35 éven aluliak létszáma iskolai végzettségük szerint (a+b): | | 105 | | 8 |
| a) 8 ált. iskola alatti | | 8 | | 8 |
| b) 8 általános | | 97 | | |

A 8 általános iskolai végzettséggel nem rendelkező összesen 26 fő, (20 fő nő és 6 fő férfi) akik közül 11 fő képzésre kötelezett, tekintettel arra, hogy 35. életévüket nem töltötték be. A 11 fő végzettség szerinti megoszlása, illetve a településen munkaerőhiányt mutató szakmák képzési igénye a következő.

**10. Táblázat - A RÁT-ra jogosult, 35 éven aluli, 8 általános iskolai végzettséggel nem rendelkezők létszámáról és elvégzett osztályaik számáról (fő) 2009**

| | Az általános iskola befejezésére javasoltak száma | | | Kompetenciák megszerzésére irányuló képzésre javasoltak száma | | | mindösszesen |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | férfi | nő | összesen | férfi | nő | összesen | |
| 0 osztály | - | - | 0 | - | - | 0 | 0 |
| 1-2. osztály | 1 | - | 1 | - | - | 0 | 1 |
| 3-4. osztály | 2 | 1 | 3 | - | - | 0 | 3 |
| 5-6. osztály | 2 | 2 | 4 | - | - | 0 | 4 |
| 7. osztály | - | 3 | 3 | - | - | 0 | 3 |
| általános iskolai végzettséggel nem rendelkezik mindösszesen | 5 | 6 | 11 | 0 | 0 | 0 | 11 |

## 5.6.4 Üzleti modell

A Cegléd Város Önkormányzata egyszemélyes tulajdonában álló Mobilpark Közhasznú Nonprofit Kft. bevonásával végzi a közfoglalkoztatás szervezését az Önkormányzat illetékességi területén. A társaság e tevékenységi körében

- összegyűjti és rendszerezi a potenciális munkáltatók közcélú foglalkoztatási igényeit,
- a munkáltatói igények alapján a jegyzővel együttműködve kiválogatja az igényeknek megfelelő közcélú foglalkoztatásba bevonhatók körét,
- elvégezteti a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatot a potenciális munkavállalókkal,
- elkészíti a munkaerőigény-bejelentő dokumentációt,
- elkészíti és megköti a munkaszerződéseket,
- összegyűjti, rendszerezi és a jegyzőnek átadja azokat a közcélú foglalkoztatáshoz kapcsolódó információkat, melyek a Foglalkoztatási és Szociális Adatbázis naprakész vezetése érdekében szükségesek,
- havonta elkészíti és a jegyzőnek átadja a jogszabályban foglalt tartalommal azokat a munkáltatói jelentéseket, melyek a közcélú foglalkoztatás pénzügyi finanszírozásához szükségesek,
- folyamatosan kapcsolatot tart a jegyzővel és a Közép-magyarországi Regionális Munkaügyi Központ Ceglédi Kirendeltségével a közcélú foglalkoztatás hatékony megvalósítása érdekében.

A modell működésének folyamán 2009 évben a közfoglalkoztatásban részt vettek száma 365 fő volt, míg ez a szám 2010 évben 481 főre emelkedett.

### 5.6.5 Szolgáltatások, termékek

A foglalkoztatásba bevonható személyi kör elsősorban közcélú munkában került foglalkoztatásra, mely alatt olyan állami vagy helyi önkormányzati feladat ellátását értjük, amely teljesítéséről - jogszabály alapján - a ceglédi önkormányzat gondoskodik, azaz

- településfejlesztés, településrendezés,
- az épített és természeti környezet védelme,
- a lakásgazdálkodás,
- vízrendezés, csapadékvíz elvezetés és csatornázás,
- a köztemető fenntartása,
- a helyi közutak és közterületek fenntartása,
- a köztisztaság és településtisztaság biztosítása,
- gondoskodás a helyi tűzvédelemről,
- gondoskodás a közbiztonság helyi feladatairól,
- közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban,
- közreműködés a foglalkoztatás megoldásában,
- óvodáról, alapfokú nevelésről, oktatásról való gondoskodás,
- egészségügyi alap és szakellátásról való gondoskodás,
- szociális ellátásról való gondoskodás,
- gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás,
- közösségi tér biztosítás,
- közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása,
- nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesítésének a biztosítása,
- egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése,
- egyéb önként vállalt feladatok.

### 5.6.6 A modell kialakítása

A modell kialakítását több tényező katalizálta. A munkanélküliek 10,9%-os magyarországi rátája 1,6 százalékponttal magasabb az Európai Unió átlagánál. A tartósan, legalább egy éve munkanélküliek aránya a 2009. évi 43%-ról 2010-re 51%-ra nőtt, a munkanélküliként töltött idő átlagos hossza pedig elérte a 18 hónapot, amely Cegléd városára is jellemző adat volt.

Cegléden alapvetően a tartósan munkanélküli emberek számának növekedése mellett, a munkát már nem kereső, aktív korú inaktív emberek magas száma okozza a szociális problémák erősödését. A munkanélkülieknek az a része, aki

már a munkaügyi ellátórendszerből is kiesett, alig 1-2%-arányban tud csak visszakapaszkodni az elsődleges munkaerőpiacra.

Még nehezebb a reintegráció ha ezen felül még más szempontból is hátrányos helyzetűek, a romák, az idősödők, a fogyatékosok, a megváltozott munkaképességűek, a gyermeket nevelő nők körében, köztük sokkal gyakoribb az inaktivitásba sodródás, a passzív munkanélküliség.

Éppen ezen indokok hatására kezdett átfogó helyzetfeltárást és kerekasztal megbeszéléseket Cegléd Város Önkormányzata a foglalkoztatásban található szereplőkkel, általa fenntartott intézmények vezetőivel.

Mindezen áttekintést követően Cegléd Város Önkormányzata az „Út a munkához" program keretén belül elkészítette közfoglalkoztatási programját, mellyel kiemelt célja, hogy e program megvalósításával és végrehajtásával a munkára képes tartósan munkanélküli személyek a korábbiaknál fokozottabb mértékben vegyenek részt valamely közfoglalkoztatási formában annak érdekében, hogy rendszeres munkajövedelemhez jussanak. A közfoglalkoztatás szervezését az Önkormányzat illetékességi területén a Mobilpark Közhasznú Nonprofit Kft. elnevezésű gazdasági társaság végzi, amely az Önkormányzat egyszemélyes tulajdona.

Az elképzelés az volt, hogy az önkormányzat által fenntartott intézményekben kerülnek foglakoztatásra az emberek. A döntés oka a költséghatékonyság növelése volt azzal, hogy a közfoglalkoztatott egyének kihelyezésével megoldhatóvá válik majd a külső szolgáltatók helyetti belső karbantartás, takarítás.

Cegléd Város Önkormányzat Képviselő Testülete határozatban vállalta a közfoglalkoztatás pályázatának önerejét, amellyel elhárult minden akadály a program indításához.

### 5.6.7 A modell működése

2009. évben a közfoglalkoztatás szervezése nagy hangsúlyt kapott Cegléd városában. A közfoglalkoztatási programban 587 fő rendelkezésre állási támogatásra jogosulttal terveztek, mely 615 főben realizálódott. A korábbi években tapasztalt foglalkoztatottság nagymértékben növekedett köszönhetően egyrészt annak, hogy a korábbi évek foglalkoztatási lehetőségei meghatározó szűkös költségvetési kertek kitágultak, másrészt, hogy kiszélesedett a felajánlható munkakörök listája.

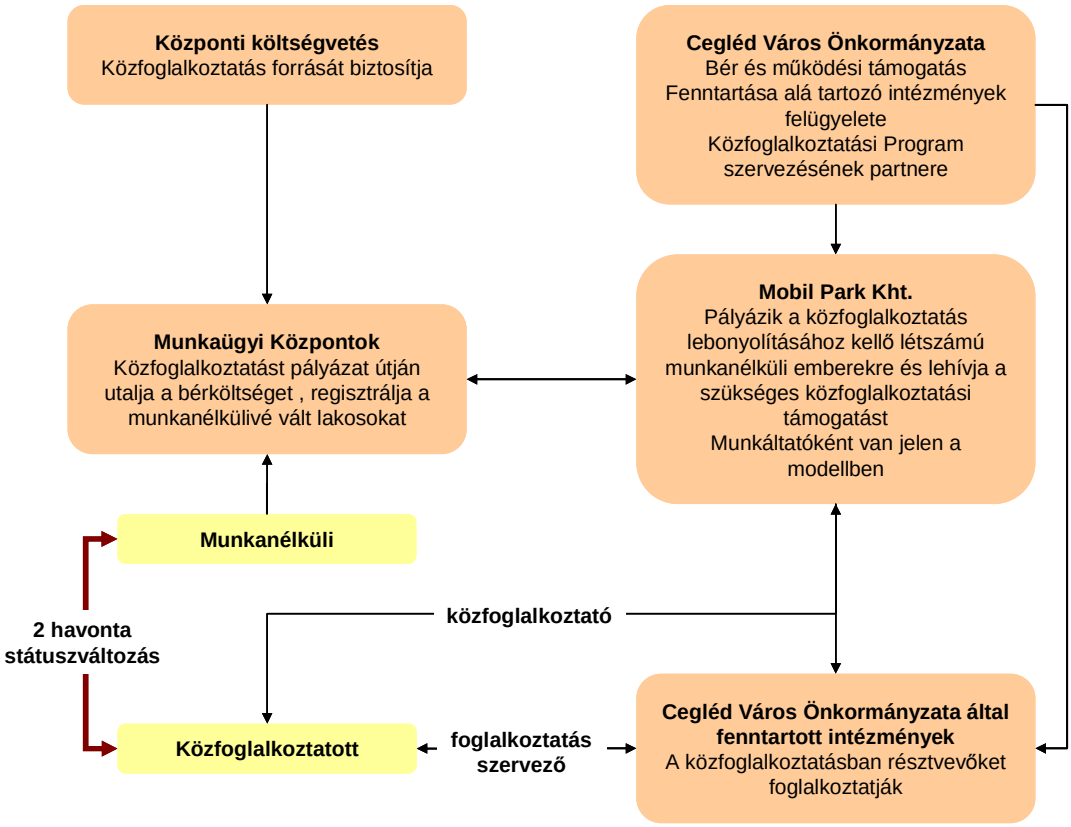
A közcélú foglalkoztatás keretében foglalkoztatottak közfeladatot ellátó költségvetési intézményeknél és önkormányzati tulajdonú társaságoknál végeztek munkát.

Az aktív korúak ellátására jogosultak közül az Önkormányzat közfoglalkoztatási terve a munkavégzésbe bevonható személyek körére koncentrált és koncentrál a következő évben is, mely személyek vagy

- közfoglalkoztatásban vesznek részt és különböző típusú munkaerő-piaci valamint szociális szolgáltatások járnak részükre,

- pénzbeli ellátásként rendelkezésre állási támogatás illeti meg őket, ha a közfoglalkoztatásban nekik nem felróható okból nem tudnak részt venni,
- képzésre kötelezettek, felzárkóztatásuk érdekében.

**10. ábra- Ceglédi közfoglalkoztatási modell működése**




A foglalkoztatásba bevont 365 fő közül 67 % teljesítette a törvényben előírt legalább évi 90 munkanapos munkavégzési kötelezettséget. Annak, hogy a 33 %-a a foglalkoztatottaknak nem teljesítette az előírt időtartamot, oka volt, hogy az Önkormányzat bizonyos munkakörökben nem tudott hosszabb időtartamra munkát biztosítani részükre, illetve más, a képzettségüknek megfelelő munkakör felajánlására nem volt lehetősége az időszak során. Egyes esetekben a közcélú foglalkoztatottakkal elvégeztetett feladatok hatékonyságával kapcsolatosan felmerült problémák miatt nem lehetett a szerződéseket meghosszabbítani.

**11. Táblázat - Önkormányzati támogatások**

| Év | Támogatás | Arány | Összeg |
|---|---|---|---|
| 2009 | Cegléd Város Önkormányzatának bértámogatása | 5% | 7.927.670.- |
| | Működéshez további hozzájárulás | | 25.000.000.- |
| 2010 | Cegléd Város Önkormányzatának bértámogatása | 5% | 15.280.845.- |
| | Működéshez további hozzájárulás | | 27.156.997.- |

**12. Táblázat - Közcélú foglalkoztatás éves bérköltsége**

| Év | Összeg |
|---|---|
| 2009 | 161.613.487.- |
| 2010 | 309.442.928.- |

**13. Táblázat - Az elsődleges munkaerőpiacra visszajutók száma**

| Év | fő |
|---|---|
| 2009 | 9 fő |
| 2010 | 14 fő |

### 5.6.8 A modell működésének eredménye

Mielőtt a közfoglalkoztatási modellprogram működésének tapasztalatairól beszélnénk, érdemes egy pár mondat erejéig a magyarországi foglalkoztatás helyzetéről említést tennünk a munkaadói oldalt megszólaltatva.

Általánosságban a foglalkoztatásról a mai Magyarországon elmondható, hogy a munkaadók, munkaadói szervezetek évek óta folyamatosan jelzik arra vonatkozó igényüket, hogy a vállalkozások munkaerőigényének megfelelő, szakképzett humánerőforrás álljon a helyben munkát kínáló vállalkozások rendelkezésére. Rendszeresen lehet munkaadói nyilatkozatokat olvasni hiányszakmák nyomasztó jelenlétéről, melyekhez kapcsolódóan jelentős munkaadói kereslet jelenik meg, ugyanakkor a szakképzési valamint a felnőttképzési struktúrákba ezek az igények nem vagy csak minimális mértékben csatornázódnak be. A megfelelő szakképesítés megléte mellett a munkaadók számára fontos a korszerű ismertekkel való rendelkezés a munkavállalók részéről valamint az újabb ismeretek elsajátítására való alkalmasság is. Mindezek mellett a munkavállalás szempontjából alapvető fontosságú a munkavégzésre való képesség, a munkavégzéshez szükséges fizikai és mentális képességek megléte. A munkaadók körében jelentős igény mutatkozik olyan szolgáltatásokra, amelyek révén munkaerő igényüket megfelelő szakképesítéssel rendelkező, munkavégzésre kész állapotú, megfelelő referenciákkal bíró álláskeresőkkel tudják kielégíteni.

Cegléd Város Önkormányzatának közfoglalkoztatási modellprogramja komoly segítséget nyújt a munka nélkül élő lakosságnak.

Jelen modell esetében viszont nem mondhatjuk azt, hogy egy felfelé ívelő, minden szereplő számára megelégedéssel folyó program. Kevés olyan eredményt tudunk felmutatni, amely igazolja a program jó gyakorlatát.

- 2009-2010 években csökkent az önkormányzat által a Mobil Park Kht. Részére a közfoglalkoztatás bértámogatására folyósított támogatás. Míg 2008 évben 30%-os támogatást nyújtott, addig 2009-2010 években ez az arány 5%-ra esett vissza.
- Érezhető némi csökkenés a jóléti transzferek körében, amely szintén megtakarítást jelent az Önkormányzatnak.

**A következő problémák merültek fel a program folyamán:**

- A rendszerbe többek között olyan alacsony iskolázottságú és motiváltságú személyek is bekerültek, akik a közfoglalkoztatás specifikuma miatt a körforgásban folyamatosan újra és újra felvételt nyertek, miközben munkához való hozzáállása kifogásolt.
- Nem fejleszthető egyének kerültek közfoglalkoztatásra, akiknek a személyre szabott érzékenyítő tréningje nem megoldott.
- Nincs olyan munkavezető a Mobil Park Kht.-n belül, aki szakmailag alkalmas lenne a felvett és intézményekhez irányított dolgozót irányítani, segíteni.
- Problémát jelentett a programban az is, hogy nincs olyan adatbázis, amelyik kategorizálná a közfoglalkoztatásra váró munkanélküli egyéneket. (diplomás, szakmunkás, stb)
- Nem alkalmaztak mentorokat, akik a munkába helyezéstől követően támogatják a közfoglalkoztatásban résztvevőket. Sok esetben a hosszú munkanélküli időszak nehezíti a beilleszkedést, a szabályok, kötelezettségek tanulását, elfogadását.
- Míg 2009-2010 években 8 órában voltak foglalkoztathatóak a dolgozók, addig 2011 évben csupán 4 órás munkaidőben és csak 2 hónapig tart a foglalkoztatásuk. Ennek oka az, hogy egyrészt kevesebb összeget sikerült pályázaton elnyernie a foglalkoztató Mobil Park Kht.-nak mint előző években, másrészt több embert akart a rendszerbe bevonni.
- A közfoglalkoztatásban részt vevő emberek motivációja nagy mértékben csökkent egyrészt a lecsökkentett részmunkaidős foglalkoztatás, másrészt a segélyezési program hasonló összegű támogatásának megléte miatt. Inkább választotta a segélyezés nyújtotta lehetőséget, mint a részmunkaidős foglalkoztatást.
- A közfoglalkoztatásban dolgozók között több szakmunkás is található. Sok esetben viszont a feladatok elvégzéséhez szükséges tudásuk vagy tapasztalatuk hiányos, nem minden esetben képesek a feladataik ellátására. Ebből adódóan külső szolgáltató igénybevétele sok esetben elengedhetetlen volt annak ellenére, hogy az adott szakmai kompetencia jelen lett volna a közfoglalkoztatott dolgozó személyében.

# 6 Külföldi esettanulmányok

## 6.1 A feldolgozott esettek kiválasztása

A külföldi példák esetében elsődlegesen a helyi erőforrásokra alapuló, foglalkoztatást növelő, vagy új jövedelmet biztosító modelleket kerestük. A példaként bemutatott esetek fenntartható munkahely teremetést vagy helyi jövedelem növelést biztosítanak, építenek a helyi erőforrásokra, értékekre és partnerként kezelik a helyi vállalkozókat. A modellel viszonylag alacsony pályázati, vagy külső finanszírozással jöttek létre, illetve működnek.

A vizsgált területek szempontjából a külföldi modellek nem érintik a település fenntartást, vagy katasztrófa védelmet, illetve közvetlenül nem vesznek részt a mélyszegénység kezelésében sem.

**14. Táblázat - Az egyes esetek által lefedett területek**

| Esetek | Az egyes esetek által lefedett területek | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | munkahelyteremtés | fenntartható működés | munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetése | közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése | helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése | munkavállalók fejlesztése | mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítása | helyi természeti értékek védelme és hasznosítása | természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése |
| Osztrák szociális bolthálózat | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | ■ | |
| USA „pre"-közfoglal-koztatási rendszere | ■ | ■ | | | ■ | | | ■ | |
| Olasz eset-tanulmány | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | ■ | |

## 6.2 Osztrák szociális bolthálózat esettanulmány

### 6.2.1 Alapadatok

A szociális bolthálózat alapítója Wolfgang Pucher lelkész volt. Az első szociális bolt 1999-ben nyílt, Linzben. Tíz év alatt országszerte közel negyven indult, és mindenütt nagy forgalmat bonyolít, ezért jelenleg is négy újabb bolt nyitását készítik elő. A kezdeményezés alapvető célja azon alacsonyabb jövedelemmel rendelkezők segítése, akik nem engedhetik meg maguknak a minőségi élelmiszerek vásárlását. Az Ausztriában Szociális Piac (SOzialMArkt - továbbiakban SOMA) néven működő közhasznú szervezet az egyik legnagyobb ilyen tevékenységgel működő társaság. Szerepe és célkitűzése, az alacsony jövedelmű emberek számára biztosítani a minőségi élelmiszereket kedvező áron, illetve hogy a tartós munkanélküliek munkaerőpiacra való visszatérését elősegítse, valamint a hátrányok leküzdésében segítséget nyújtson.

### 6.2.2 Társadalmi-gazdasági környezet

Ausztria lakossága 8,3 millió, melynek 12 %-a, vagyis közel 1 millió ember él létminimum alatt. Ennek a társadalmi rétegnek a kiszolgálását hivatott ellátni az említett modell által működtetett szociális bolthálózat, amelyben a vásárlók a normál kereskedelmi egységek áraihoz képest közel 60 %-kal kedvezőbb áron juthatnak hozzá alapvető élelmiszerekhez. Az alacsony jövedelemmel (700-900 EUR/hó/fő) bírók számára a megfelelő minőségi élelmiszerekhez való hozzájutás a modell fő célja. Mindemellett egy olyan határozott idejű foglalkoztatási forma, amely lehetőséget teremt a munkanélküliek számára, hogy visszakerüljenek a munkavégzés folyamatába, ezzel egyidejűleg lehetőségük nyílik az anyagi helyzetük konszolidálására, megerősítésére.

Az utóbbi évek drasztikus élelmiszer-áremelései miatt igen nagy igény mutatkozott a szociális piac bolthálózatának megnyitására. A bolthálózatban vásárlók a szegénység küszöbén álló társadalmi réteg, megsegítésük az elsődleges feladata a modellnek.

Ausztriában a helyi tartományok rendszeresen támogatják a szociális üzletek megnyitását, hiszen nagymértékben hozzájárulnak a rászoruló rétegek életminőségének javulásához, az alapvető élelmiszerekhez való hozzájutáshoz, valamint elősegítik a foglalkoztatásba való visszatérést. Hatásuk a helyi önkormányzatokon át a tartomány és az állam javát is egyaránt szolgálja.

### 6.2.3 Főbb szereplők, érintettek

Az egyes települési önkormányzatok igen jelentős szerepet vállalnak az üzlethelységek kialakításában, az esetek többségében magukra vállalják a helyiségek felújítását, ezzel támogatva a kezdeményezést. Az üzletek megjelenésével egyidejűleg új szociális projekteket indítanak, további szociális támogatások kidolgozásával, illetve egyéb szociális jellegű és rendeltetésű intézkedések bevezetésével.

A SOMA-hálózat üzletei az osztrák munkaügyi központ (AMS) foglalkoztatási projektjeinek részesei. Ennek keretében a munkaerő-bővítés személyi költségeinek jelentős részét magára vállalja a szervezet. A munkaügyi központok által nyújtott átképzésben és aktív munkavégzésben vesznek részt az érintettek. Ennek következtében a munkaadók számára szakképzett munkavállalókat közvetíthetnek. Ilyen tevékenységek közt szerepelt eleinte a tisztítás, vasalás, kerti munkák, a későbbiekben pedig kibővült a szociális üzleten keresztüli értékesítési, raktározási, szállítási és logisztikai feladatok ellátásával. Cél a munkahelyteremtés, az alkalmi munkavállalók munkaerő-piacra történő integrálása, a szakmai továbbképzések lehetőségének megteremtése. Az üzletekben való vásárlás joga csak azoknak áll rendelkezésre, akiknek jövedelme, egyéni helyzete bizonyítottan a megadott keretek között van. Jellemzően ebbe a csoportba tartoznak a gyermeküket egyedül nevelő szülők, nagycsaládosok, illetve a bevándorlók.

### 6.2.4 Üzleti modell

A modell alkalmazásának célja, hogy az érintett csoport számára hozzájutást biztosítson a minőségi élelmiszerekhez és esetenként egyéb árukhoz kedvezményes áron.

A modell leglényegesebb jellemzői:

- A kereskedelem, az árubeszerzés területén való együttműködés;
- Az áruk kedvező áron való kínálata a célcsoport számára;
- A SOMA- szociális üzletek szisztematikus kiépítése, régiók feletti tevékenységgel, a régiós és régiók feletti marketing összehangolásával;
- Az alkalmazható know-how-k gyűjtése és kidolgozása, és a partner tapasztalatainak, tudásának koncentrált továbbadása meghatározott irányelvek alapján.

Az irányelvek kiemelkedően fontos része, hogy a szociális üzletekben az alkohol, a dohányáru és a drogok forgalmazása egyaránt tilos.

A mára csaknem 40 üzletből álló hálózatban minőségi élelmiszereket forgalmaznak, melyeket nagyrészt a kereskedők, illetve forgalmazók ingyenesen ajándékoznak a szociális üzleteknek, kisebb részt a termelők adják át a túltermelésből származó termékeiket az önköltségi árat alig meghaladó összegért a szociális hálózat részére. A kínálat túlnyomó része a normál kereskedelemből kikerülő 70 ezer tonna árut tartalmazza, mely a megsérült csomagolás, a hibás címkézés, a hamarosan lejáró szavatossági idő vagy más okok miatt a normál kereskedelmi forgalomban már nem lehetséges, de a szociális üzletek részére ingyenesen adják át. Ez a hatalmas tömegű áru kifogástalan minőségű, fogyasztható termékekből áll, és a szociális boltok nélkül a szemétdombon kötne ki.

A mezőgazdasági termékekre vonatkozó kínálat jellemzően az üzletek közvetlen környezetében élő termelőktől származik direkt értékesítés keretén belül. Hatására a környékbeli termelők, illetve a mezőgazdaság foglalkoztatottságot is biztosítja a viszonylag kiszámítható rendszeres felvásárlás miatt. A szociális boltokban nem árusítanak címke és csomagolás nélküli hús és tejterméket, a helyi húsüzemből, illetve a termelőktől közvetlenül a pultba kerül az ilyen jellegű áru. A termelők számára védelmet jelent, hiszen nincsenek kiszolgáltatva a nagykereskedőknek és a multinacionális vállalatoknak.

### 6.2.5 Szolgáltatások, termékek

A szociális üzletek termékekkel való ellátását mindig a fenntartó szervezet oldja meg. Az üzletek mindegyikének polcain megtalálhatóak az alapvető élelmiszerek, ilyen a kenyér, tej, tejtermék, gyümölcs, zöldség, gabonafélék. A bolthálózat üzleteiben ritkán ugyan, de előfordulnak tartós fogyasztási cikkek: általában hűtőgépek, tűzhelyek, új minőségi ruházati cikkek és cipők, használt és felújított számítógép-konfigurációk. A bolthálózat kínálatában már szerepel a speciálisan az üzleteknek előállított termékek, azonban ezek nem fedik le a teljes kínálatot, illetve vásárlói igényt.

A fent említett adományokból származó termékek mellett nagynevű cégek által gyártott vegyi áruk tekintetében gyakran prémium minőségűek is előfordulnak, melyek csomagolásukban különböznek a normál kereskedelmi forgalomban szereplő termékektől, jellemzően fehér csomagolással ellátva készülnek, ilyen termékek pl. a mosópor, öblítő stb., de előfordul már a cukor, liszt és élesztő is. Az áruk minőségének biztosítására szoros az együttműködés az élelmiszerfelügyeleti és az állategészségügyi hatóságokkal.

### 6.2.6 A modell kialakítása

A modell karitatív szándékkal, civil kezdeményezésre alakult, a gazdasági működés és a társadalmi ellentmondásainak feloldására. Az alapító Wolfgang Pucher lelkész szerint „egyedül a Bécsben naponta kidobott kenyér mennyisége elegendő lenne Graz teljes lakossága számára". A szociális boltokat több civil szervezet tartja fenn, és átlagosan 60%-kal alacsonyabbak az árak, mint más kiskereskedelmi láncoknál. A bolthálózat üzemeltetésével a karitatív célok mellett a munkanélküliség csökkentését, a munkanélküliek felkészítését a munkaerőpiacra való visszatérésre is kitűzte. Erősödnek a helyi termelők (elsősorban zöldség-gyümölcs, friss húsáru tekintetében), hiszen a bolthálózat polcain részben a közvetlen környezetből szállított áruk kerülnek.

A bolthálózat működése mellett találkozásra is alkalmat ad az érintett csoporton belüli emberek számára. Lehetőség nyílik kapcsolatok kiépítésére és a társadalmi integrációra is.

### 6.2.7 A modell működése

A bolthálózat vásárlói körét jellemzően gyermeküket egyedül nevelő szülők, nagycsaládosok és bevándorlók alkotják. A vásárlás az üzletekben feltételekhez kötött, csak azon személyek vásárolhatnak itt, akiknek a jövedelmük nem éri el a meghatározott szintet.

Jelen pillanatban azok az emberek, akiknek jövedelmük-bevételük nem haladja meg a következő összegeket: 800 EUR, gyermekét egyedül nevelő szülő esetében 1200 EUR, valamint gyermekekként további 90 EUR havonta. A vásárlás további feltétele a rászorultságot igazoló fényképes igazolvány megléte mely minden vásárlás alkalmával bemutatásra kerül. Az igazolvány a kiállítását követő egy évig érvényes, az anyagi helyzetben történt változásról az érintettnek azonnali tájékoztatást kell adnia. Az igazolvány kiállítására a szociális üzletek fenntartója jogosult, kiállításához jövedelemigazolás fényképes igazolvány, fénykép, igénybejelentő lap szükséges. További bevételt jelent a nyugdíj, munkanélküli segély, szociális segély, kárpótlás, valamint az ösztöndíj összege. A jogosultság megállapításánál nem veszik figyelembe a táppénzt, hátrányos helyzetűek segélyét, lakhatási segélyt, családsegélyező támogatást, illetve a tartásdíjakat, amelyek a gyerekek bevételét képezik.

A bolthálózatban szereplő áruk továbbértékesítésének tilalmát a napi, heti vagy havi vásárlási limit bevezetésével oldják meg (konkrétan a fenntartó civil szervezet határozza meg). Egy személyre vonatkozóan a napi vásárlási limit jellemzően 8 EUR, a heti limit 35 EUR, míg a havi 100 EUR. Tekintettel arra,

hogy a szociális üzletekben kapható termékek akár 60 %-kal kedvezőbb áron kerülnek értékesítésre, mint a normál üzletekben, a vásárlási limitként meghatározott összeg nem tekinthető kevésnek. Mivel az érintett csoport vásárlási szokásait pontosan ismerik, az áruk mennyiségének pontos meghatározása, mely eladásra is kerül, nem okoz nehézséget. Nem halmozódik fel felesleges áru, a beérkező mennyiséget el is tudják adni. Ennek fontosságát támasztja alá az is, hogy a termékek egy részének kedvező áron történő árusítását az teszi lehetővé, hogy nincs olyan hosszú szavatossági idejük, mint a hagyományos kereskedelmi egységekben.

Az üzletek nyitva tartása tekintetében a vásárlói szokások figyelembe vétele fontos szerepet játszott, ezért jellemzően a kora reggeli órákban, ami a munkába indulás időszaka előtti részt jelenti, illetve a visszaérkezés időpontjában tartanak nyitva.

### 6.2.8 A modell működésének eredményei

A több mint 10 éve működő kezdeményezés közel 40 üzlet megnyitását tudhatja a háta mögött Ausztria majdnem minden tartományában, beleértve a fővárost is. Az üzletek termékei iránti kereslet igen nagy, az üzletenkénti havi forgalom is tonnákban mérhető. A hálózat működésének határait ugyanakkor megszabja a rendelkezésre álló árumennyiség és az ésszerű kereskedelmi-piaci megfontolások.

A kezdeményezés és a bolthálózat üzemeltetésének nem célja a nyereségre való törekvés, sokkal inkább a rászorulók segítése szociális helyzetük javítása. Az üzletekben értékesített árukból származó bevétel az üzemeltetési költségeket fedezését szolgálja. A célcsoport segítése mellett a rajtuk keresztül érezhető hatás egészen az államig terjed, hiszen új munkahelyek teremtésével, a munkanélküliek munkaerőpiacra való visszatérésével, a helyi termelők foglalkoztatásával a gazdaság fejlődését szolgálja.

A modell működésének eredményeként az érintett csoportba tartozó emberek önértékelése és munkájuk értékességének tudata erősödik, mellyel könnyebben alkalmazkodnak a munkahelyi feladatokhoz. Kézzelfogható segítségére van az elmaradott gazdasági területeknek, és a leszakadt munkakeresőknek. A helyi termelőktől vásárolt friss áruk az ő fennmaradásukat is elősegítik.

Tervezés alatt áll a pillanatnyilag 800 EUR jövedelmi határ megemelése 1000 EUR-ra, a pillanatnyi minimálbérig, valamint további üzletnyitások.

A bolthálózat működése mellett találkozásra is alkalmat ad az érintett csoporton belüli emberek számára. Lehetőség nyílik kapcsolatok kiépítésére és a társadalmi integrációra.

További fejlesztésként sor került a szociális étterem megnyitására, melynek keretében a rászorulók hozzájuthatnak egyszerűbb egytálételekhez a szociális bolthálózathoz hasonlóan kedvezményes áron.

## 6.3 Az Amerikai Egyesült Államok „pre"-közfoglalkoztatási rendszere – „Buy Fresh, Buy Local"

### 6.3.1 Alapadatok

Az Amerikai Szövetségi Mezőgazdasági Minisztérium (USDA) mintegy másfél évtizede speciális termelői piacfejlesztési programot működtet. Az első jelentés publikálására 1994-ben került sor, a programban részt vevő farmerek száma azóta többszörösére nőtt.

**15. Táblázat- A programban résztvevő termelők számának változása**

| Év | Gazdaságok száma (db) | Növekedési ráta (1994=100%) (%) |
|---|---|---|
| 1994 | 1755 | 0 |
| 1996 | 2410 | 137 |
| 1998 | 2746 | 156 |
| 2000 | 2863 | 163 |
| 2002 | 3137 | 178 |
| 2004 | 3706 | 211 |
| 2006 | 4385 | 249 |
| 2008 | 4685 | 266 |

Az USDA állami program szintjére emelte a helyi termelői piacok preferálását és a helyben megtermelt főleg zöldség, gyümölcs valamint helyben feldolgozott termékek közvetlen termelői értékesítését. A program ugyanakkor csak arra szorítkozik, hogy a helyi kezdeményezéseket felkarolja, bátorítsa, a támogatás kizárólag addicionális forrásként működik. A célkitűzések meglehetősen széles skálán mozognak, a pénzalap forrásaihoz való hozzájutás feltételeit a Termelői Piactámogatási Program (Farmers Market Promotion Program) rögzíti, melyet az 1976. évi Farmer közvetlenül a fogyasztónak (Farmer to Consumer) direkt marketing törvény alapoz meg.

2010-ben a támogatások keretösszege 5 millió USD volt, 2011-ben 10 millió USD. Az elnyerhető támogatás maximális összege 100.000 USD.

### 6.3.2 Társadalmi-gazdasági környezet

Az Egyesült Államokban a munkanélküliségi ráta 2011 júniusában 9,2% volt. A „Business Insider" jelentés, amely valamennyi tagállam munkanélküliségi mutatóját vizsgálta, kimutatta, hogy a tíz legjobb mutatóval rendelkező állam közül nyolc esetében a mezőgazdaság a „mentő" ágazat, amely egyébként az USA GDP-jének 1,2%-át teszi ki.

A legutóbbi mezőgazdasági témájú felmérések szerint két trend jellemzi a termelő szektort: a közepes- és nagy méretű gazdaságok stagnálnak, miközben növekszik a kisebb farmok száma. Az elmúlt tíz évben a termelői piacok száma 2746-ról 4400-ra növekedett, a teljes eladási forgalmuk 2005-ben elérte az 1 Mrd USD-t.

Ennek oka, hogy a nagyobb termelők esetében akár ezer mérföldet is utazik az élelmiszer, mielőtt a fogyasztó asztalára kerül, de a vásárlók egyre inkább az

alternatív megoldásokat keresik, amelyek esetén tudják, hogy az áru miből és hogyan készült, illetve egyben támogathatják is a helyi kistermelőket.

### 6.3.3 Főbb szereplők, érintettek

A Mezőgazdasági Marketing Szolgáltató (AMS) kutatja a farmerpiacok működésének és gyakorlatának trendjeit, jelentéseket, referenciaanyagokat és ténylapokat készít a farmerpiacok működtetőinek, a farmereknek és más érdekelteknek.

Az AMS dolgozói gyakran vesznek részt és adnak támogatást az ágazati, termelői és tudományos konferenciákon, képzéseken az egész országban, ahol kutatási eredményeiket mutatják be, marketingstratégiákról adnak információt a mezőgazdasági termelőknek, szaktanácsadóknak, a minisztérium stábjának és más érdeklődőknek, akik a közvetlen termelői piacra jutást segítik.

A közelmúltig a farmerpiacok üzemeltetőinek, egyesületi vezetőknek és az ágazat más lelkes résztvevőinek nem volt országos szervezete, amihez fordulhattak volna speciális kérdéseikkel. Az USDA/AMS és az Észak-Amerikai Közvetlen Termelői Marketing Egyesület támogatásával az első ilyen együttműködés, a Termelői Piaci Koalíció 2002-ben alakult. A Koalíciótól azt várják, hogy erős információs hálózatként szolgálja a termelői piacokat és fejlesztésükhöz, gyarapodásukhoz módszertant biztosítson.

Az AMS továbbra is koordinálja a szezonális farmerpiacot az USDA főépülete mellett Washington DC-ben, együttműködik az USA Szállítási Minisztériumával, a Beltsville-i Carver Irodaépülettel, és más szövetségi irodaépületekkel, ahol termelői piacokat működtetnek.

Az AMS elemzi néhány élelmiszerpiaci épület építési és felújítási terveit, beleértve a termelői piacokét is. Elméleti terveket is kidolgoznak, költségelemzéssel együtt, valamint megbecsülik a piaci támogatás szükséges szintjét is. Ezeket a kutatásokat más állami, helyi önkormányzati és non-profit ügynökségekkel szoros együttműködésben végzik.

### 6.3.4 Üzleti modell

A program segítségével az amerikai fogyasztók számára a helyi piac változatos, friss termékeket kínál elérhető áron, miközben a helyi közösségi kapcsolatok is erősödnek. A vásárlók közül sokan a megbízható, egészséges, helyben termelt árukat részesítik előnyben, ha van lehetőségük ilyen típusú termékek közül választani.

Nem csak közvetlenül a fogyasztóknak történő értékesítések növekedtek - egyre nő az igény a helyi élelmiszerekre a szolgáltató intézmények, éttermek és kiskereskedők részéről.

### 6.3.5 Szolgáltatások, termékek

A támogatható programok között fontos célkitűzésnek számít:

- Reklám és piaci promóció,
- Márkanév és árujelzők bevezetése,
- Termelési többletek levezetése, menedzselése,
- Hulladékgazdálkodás, újrahasznosítás,
- Biztosítás,
- Piaci szolgáltatások fejlesztése,
- Szállítás és célba juttatás rendszereinek fejlesztése,
- Piaci infrastruktúra fejlesztése, elektronikus felszerelések beszerzése,
- Házi feldolgozás, saját raktárkapacitás fejlesztése, csomagolás, előhűtés feltételeinek megteremtése.

A helyi piacok fejlesztése kapcsán az USDA szakemberei leginkább az autóutak menti termelői elárusítóhelyek felszereltségének javítását részesítették előnyben az elmúlt néhány évben. Vállalt célkitűzésük szerint a célzott állami beavatkozással a helyben megtermett, friss zöldség- és gyümölcstermékek áttételek nélküli piacra jutásának elősegítése volt az alapvető cél.

2008-ban preferált, támogatásban részesült célterület: az agrárturizmus, a lokális értékeket és termékeket bemutató video-klipek készítése, honlapkészítés, út menti standok és infrastruktúrájuk kialakítása, helyi piaci transzparensek felállítása, piaci ismeretek oktatása, üzleti tervezés, fogyasztói és élelmiszer-biztonsági ismeretek átadása. Támogatásban részesültek az alacsony jövedelmű rétegek számára szervezett termelői akciók, a kisgyermekesek és az idős korúak számára szervezett, csomagküldő kezdeményezések.

### 6.3.6 A modell kialakítása

A helyi termelői piacok fejlesztése nem kaptafára működik az USA-ban, hanem a helyi adottságok kínálta lehetőségekkel igyekeznek a termelők, illetve a helyi civil vagy közösségi szervezetek élni, és a kínálkozó lehetőségeket a megpályázható támogatási összeg segítségével kiaknázni. A kialakított támogatási konstrukció éppen ezért nem normatív jellegű, pusztán a cél tekintetében következetes. Nevezetesen, támogat minden olyan helyi kezdeményezést, mely a termelői piacok fejlesztését célozza, és hozzásegíti a termelőket ahhoz, hogy a közvetlen piacra jutás lehetőségével éljenek, a helyi fogyasztói piacokon megjelenjenek, termelésük hozzáadott értékét ilyen módon is növeljék, és friss terményeiket helyben értékesítsék.

A helyi termelők helyzetbe hozása, piacaik stabilizálása közvetlenül hozzájárul ahhoz, hogy vállalkozásaikat megőrizzék, lehetőleg fejlesszék. Az USA modelljében mindössze évi 1 millió USD támogatással, de következetesen a célok mentén működtetve sokszoros értékben forgalmazzák termékeiket.

### 6.3.7 A modell működése

**Arkansasban** a megítélt támogatás a választékbővítést, a kínálati skála szélesítését, a fogyatékos vásárlóknak a piaci infrastruktúra használatában, illetve igénybevételében való segítését célozta. Itt is a kisgyermekes és várandós anyák, valamint az idős gazdák támogatási programjában való részvétel lehetőségének javítását célozta a beavatkozás, de fontos kiegészítő elemként jelentkezett a nagyhírű és az USA-ban rendkívüli jelentőségre szert tett élelmiszerjegy-programmal való kapcsolódás biztosítása. Ha ugyanis itt az adott termelői értékesítő hely beszáll az élelmiszerjegy- elfogadási, beváltási programba, akkor piacfejlesztési támogatásban részesülhet.

Kalifornia olyan közvélemény-formáló programokra kapott támogatást, melyek a helyi termelői piacok promóciós tevékenységét a leghatékonyabban szolgálják.

**Colorado-ban** a támogatás a termelői piacok élelmiszerjegy-programba való bekapcsolódását, a helyben előállított termékek termelői piacokon mért piaci forgalmának növelését, keresettségének javítását célozta.

Floridában a kapott támogatás a helyi közösségi farmerpiacot támogató civil szervezet akciójához kapcsolódott. Itt a piaci jelenlét fokozását, a kínálat bővítését célzó toborzáson volt a hangsúly.

**Észak-Karolinában** a megítélt piacfejlesztési támogatás egy 232 $m^2$ alapterületű, a helyi termelők piacra jutását lehetővé tevő központi tér kialakítását segítette, ahol a helyi pékek és szakácsok, helyi alapanyagok felhasználásával helyi specialitásokat kínálnak. E közösségi térben sütemények, lekvárok, gyümölcslevek, szárítmányok, gyümölcscsipszek kerülnek forgalmazásra. A támogatás a környékbeli termelők hozzáadott értéket növelő tevékenységét kívánja ösztönözni olyan gyümölcstermékek esetében is, melyeket friss gyümölcsként már nem tudtak értékesíteni.

**Oregonban** a helyi Egészségügyi Egyetem kantinjainak élelmiszerkínálatába vonják be a kistermelői produktum termékeit, a helyi farmok kínálatát, így kívánva fokozni a gazdasági aktivitást és javítani a farmok jövedelemtermelő képességét. Az egyetemváros, a hírforrások szerint, már csak a 11 ezer állandó alkalmazottját nézve is komoly fogyasztói piac, nem is beszélve az ott évente megforduló, képzés, továbbképzés, átképzés céljából megjelenő és bizonyos időt eltöltő, mintegy 180 ezer vendégről. A helyi termelésű termékekre alapozott egyetemi közétkeztetés elvi alapvetéssel is párosul, hiszen az egészségtudatos táplálkozás fundamentuma az egészséges termék, melyet a helyi termelők ellenőrzött termelése, zöldség-gyümölcs kínálata hivatott biztosítani.

**Dél-Karolinában** a lakosság 21%-a a szegénységi küszöb alatt él, így a termelői piacok az élelmiszerárak leszorításában és az élelmiszerjegy- beváltási programban is szerepet kell, hogy játszanak. Az ottani civil szervezet célja a helyi zöldség-gyümölcstermelők helyi fogyasztói piacokhoz való jutásának elősegítése, a forgalomnövekedésből származó jövedelemtömeg növelése, a szegényebb vásárlói réteg zöldség-gyümölcsszükségletének kielégítése.

**Texasban** a megítélt támogatás a helyi termelői piacok egységes megjelenési arculatát, a piaci architektúra korszerűsítését, vásárlóvonzó képességének javítását célozza.

**Vermontban** a jóváhagyott támogatás a helyi civil szerveződés által szorgalmazott célok megvalósulását segíti. Nevezetesen a feldolgozottsági fok javítását, a hozzáadott érték növelését eredményező fejlesztések megvalósítását és tréningek lebonyolítását segíti a támogatás.

**Wisconsinban** a helyi Gazdaságfejlesztési Társaság által már hosszú ideje szorgalmazott fejlesztési koncepcióhoz kötődik a támogatás. A beavatkozás azt célozza, hogy a környék kecsketartó gazdaságai építsenek ki szorosabb együttműködést az ott letelepedett szomáliaiakkal. Azaz a helyi fogyasztói piac ezen ritka lehetőségét használják ki, és a szituáció kínálta fogyasztói kereslet szerint fejlesszék a helyi kecskehúspiacot. Az emigrációba szorult szomáliai közösség ugyanis preferálja a kecskehúst, sőt az államok területén máshol letelepedett szomáliaiak számára is szállíthatnának a termelők kecskehúst, sajtot és egyéb kapcsolódó terméket.

**Új-Mexikóban** a felkínált piacfejlesztési forrás a helyi zöldség-gyümölcs termelők és diósok terményeinek helyi piacokon történő értékesítését segíti. A helyi piacok fejlesztésével egyúttal a szegény sorsúak friss zöldség-gyümölcs termékekhez való hozzájutását is segítik, így itt is fontos szerep hárul az élelmiszerjegyek keresletet gerjesztő szerepére.

**New York** sajátos helyzetben van. A támogatással a belvárosi utcai élelmiszerárusok helyi termelői kínálatot preferáló magatartását díjazza a jogalkotó. A fogyasztói piac pedig adott, hiszen ha mesterségesen gerjesztett piacról is van szó, de azok az árusok, akik a New York állambeli termelők termékeit élelmiszerjegyre is árusítják, támogatásban részesülhetnek.

### 6.3.8 A modell működésének eredményei

Látható, hogy az USA-ban több nagy horderejű támogatási program is összekapcsolódik ezen a területen. A helyi termelői piacok fejlesztéséhez adott támogatás jó néhány államban összekapcsolódik a szegénység elleni küzdelem fontos elemét képező, nagy költségvetési forrást lekötő belső élelmiszersegély-programmal, mely pótlólagos belső élelmiszerpiacot gerjeszt az Egyesült Államokon belül. Ez a szociális indíttatású segélyprogram, amellett, hogy segítheti többek között a termelői piacok fejlődését is, stabilizálni képes az agrártermelés hazai piaci keresleti oldalát, így az USA némiképp függetleníteni tudja magát a világpiaci árak sokszor hektikus változásaitól.

A termelői piacok mind a termelők (farmerek), mind a fogyasztók számára egyértelmű, kézzel fogható és konkrét jövedelempozíció-javulást eredményező előnyöket hordoznak, így a termelői piacok a kisgazdaságok integráns részévé váltak a falvakban, kisvárosokban. A farmerek, e program hatására, alternatív értékesítési csatornákhoz jutnak. A fogyasztók számára pedig kettős haszonnal is jár ez a lehetőség. Egyrészt garantáltan friss, helyben termesztett zöldség- és gyümölcstermékekhez, házi készítésű, helyi ízlésnek megfelelő élelmiszertermékekhez juthatnak. Másrészt személyes kapcsolatot alakíthatnak ki a termelővel. Amerikában is bizalmi cikk az élelmiszer, ezért ott is erősödik, kiváltképp vidéken, de mint egy New York belvárosára kidolgozott program is igazolja, a nagyvárosokban is, és nem kizárólag csak vidéken, az a tudatos vásárlói magatartás, mely előnybe helyezi a személyes garanciákat és a helyi

ízeket. Egyre fontosabbá válik a termelő és fogyasztó között mára megbomlott bizalmi viszony helyreállításának az igénye az USA-ban is. Mindemellett a kistermelői piacok fejlesztését szorgalmazó program hozzájárul a friss zöldség, gyümölcs fogyasztásának fellendítéséhez és más, helyben megtermelt mezőgazdasági termények fogyasztásának megkedveltetéséhez. A helyi termelésű termények iránti fokozódó kereslet élénkítheti a helyi vállalkozásokat, javíthatja jövedelmezőségüket, ezáltal erősödhet a lokális gazdaság, és ezen keresztül az ország. A kistermelők, családi gazdaságok így hasznosabb tagjaivá válhatnak a helyi közösségeknek, és kevésbé kiszolgáltatottak a koncentrált, ma már globális méreteket öltő kiskereskedelemnek és élelmiszeriparnak.

## 6.4 Olaszországi esettanulmány

### 6.4.1 Alapadatok

2009 Április 30-án került sor a Coldiretti "Elég volt a félrevezetésből és az áremelkedésből. Kezdetét veszi a 100%-ban olasz agrár-élelmiszeripari termelési lánc" címmel megrendezett nagygyűlésére, melyen a tagtermelők és tagszövetkezetek 15 ezer képviselője mellett Silvio Berlusconi miniszterelnök, Claudio Scajola fejlesztési miniszter és Luca Zaia Agrárpolitikai miniszter is részt vettek. A nagygyűlést Napolitano köztársasági elnök és XVI. Benedek pápa levélben üdvözölte.

### 6.4.2 Társadalmi-gazdasági környezet

Az Európai Unió negyedik legnagyobb gazdasága jelentősen megsínylette a válságot, a recesszió már 2008-ban megindult, majd mélypontját 2009-ben érte el, amikor a GDP az EU-átlagot is meghaladva 5,2 százalékkal esett vissza.

A mikro- és kisvállalkozások által fémjelzett olasz gazdaság húzóereje (a GDP-növekmény forrása) hagyományosan a belső fogyasztás, egyelőre azonban a belső kereslet még stagnál, a hitelezés nem tért vissza a válság előtti szinthez (ami ugyanakkor jótékony hatással lehet a késztermékek importjára és a folyó fizetési mérleg alakulására). Az olasz gazdaság erőssége versenyképességi szempontból a magas (és a válságot követően ismét javulásnak indult) munkatermelékenység, valamint az egységnyi munkaerőköltség kedvező alakulása (tavaly és idén az ULC csökkenést mutat). További előny a háztartások alacsony eladósodottsága és a pénzügyi rendszer viszonylag stabil helyzete.

Ami az olasz gazdaság kilátásait illeti, elemzések szerint a foglalkoztatás már nem csökken tovább, és a válságban elvesztett 900 ezer munkahelyből rövidtávon mintegy 300 ezer keletkezhet újra (elsősorban a szolgáltatási szektorban), így a munkanélküliségi ráta 2012-től csökkenésnek indul. A lassan beinduló magánfogyasztás és a megszorítások miatt alig elmozduló közületi fogyasztás relatíve alacsonyan tarthatja az inflációt (amit azonban felfelé módosíthatnak az energiaárak) és a stabil államháztartási helyzet megteremtheti az adósságcsökkentés feltételeit (ugyanakkor az alacsony növekedés nem teszi lehetővé az adósságból való gyors kinövést).

2006 júliusában az olasz népesség 0,2%-kal, 58 883 958 főre nőtt, ami főleg a bevándorlóknak és az emelkedő átlagos élettartamnak (jelenleg 79,81 év) köszönhető. Ennek ellenére az népesség rohamosan öregszik, már ma öt lakosból egy nyugdíjas, és ha ez folytatódik, akkor 2050-re Olaszország lakossága a jelenlegi háromnegyedére csökkenhet. Európában ebben az országban az 5. legnagyobb a népsűrűség, ami 195 fő/km². A népsűrűség Észak-Olaszországban, Lombardiában és Piemont tartományokban a legnagyobb. Itt él az olasz lakosság egynegyede, és a milánói agglomerációkban több mint 7,4 millió fő lakik.

Mezőgazdaságról: a Pó-alföld a legjelentősebb mezőgazdasági terület:búza, kukorica, cukorrépa, rizs termesztése folyik. Emellett gyümölcsösök teszik változatossá az egyhangú tájat. Az állattenyésztés ágazatában kiemelkedő a tejelő szarvasmarha tenyésztése. A déli területeken jellemző a citrusfélék (narancs, citrom), a korai zöldségfélék, a szőlő és az olajfa termesztése, nevelése. A hegyvidékeken csak juh- és kecsketartásra van lehetőség.

### 6.4.3 Főbb szereplők, érintettek

**Résztvevők**

Fogyasztók által (el)ismert mezőgazdasági vállalkozások a főszereplők - ők felelősek a 17 cent emeléséért.

Mezőgazdasági szövetkezetek alapvető szereplői a kínálat koncentrálásában, az olasz termék feldolgozásában, s a mezőgazdasági vállalkozások értékelésében. A Coldiretti ezért emelte a szövetkezetek jelentőségét szervezetén belül, s 2007 óta fel is veszi őket tagjai közé. Mára 1300 szövetkezet csatlakozott és ez a köv. hónapokban csak nő

Agrárkonzorciumok, szövetkezések központi elemként szolgálnak, kettős feladattal: infrastrukturális és logisztikai platformként, technikai eszközök és kereskedelmi szolgáltatások nyújtása, valamint az olasz termékek kínálatát koncentrálni, nyomon követhetőségét transzparenciáját biztosítani, ahhoz hozzájárulni. KB 30 konzorciumi szövetkezés csatlakozott ezidáig a Coldirettihez.

Vidékbarát piacok, mint piaci eszközök, feladatuk főleg az aláírással ellátott termékekről a fogyasztókat informálni, azok különleges mivoltát hangsúlyozni, megismertetni. ma 200 piaca van a gazdálkodóknak, de a Coldiretti ezt a következő 2 évben országos szinten 2000-re kívánja emelni

### 6.4.4 Üzleti modell

A Coldiretti olyan társadalmi erő, amely képviselni tudja a mezőgazdasági vállalkozásokat és elősegíti a mezőgazdaság, mint gazdasági erőforrás, emberi és környezeti expozíció fejlődését.

- Célja: hogy az üzleti lehetőségek és a mezőgazdasági fejlesztési keret teljes integrációjával a mezőgazdaság az ország gazdasági és társadalmi érdekeit szolgálja.

- Stratégiája a konzultáció, gazdasági, tár4sadalmi és politikai szereplővel az uniós intézményekkel együtt gondolkodni.
- A program két részből áll projektek: Zöld Company, címmel versenyképes növekedést elérni a mezőgazdasági vállalkozások körében, illetve a Campagna Amica amely a termelők és a fogyasztók közötti párbeszéd a globalizáció korában.
- Az erő a több százezer mezőgazdasági termelő, akik hisznek a Coldiretti céljaiban.

A Green Business projekt jelentős szerepet kap az új generációs gazdák részére, akik nyitottak a technológiai innováció befogadására A projekt egy új agrárpolitika amelyik összpontosít a növekedésre és a fejlődésre, a belső fogyasztás növelésére az olasz 21. században.

Fontosabb célok: identitás teremtés, átláthatóság, hatékonyság, fenntarthatóság. Gazdálkodók számára mindenféle és széleskörű közvetlen értékesítési lehetőség elősegítése, új mezőgazdasági modell létrehozása (méltányos ár termelőnek és fogyasztónak egyaránt garantált minőséggel, átlátható szabályokkal)

Jelszó a minőség, biztonság, és a szép környezet megőrzése a résztvevő vállalkozások számára. Eszközök: termelői, raktározói és egyéb szolgáltatások széles termékskálára.

A válság megvilágította a mezőgazdaság fontos szerepét, de az igazi probléma az alacsony szerződéskötési alkupozíció. Az nem elfogadható, hogy a 1 euróból 17 centet kap a termelő és a legnagyobb részt az erős és szervezett elosztóláncok zsebelik be. További probléma a szétaprózott kínálat és a közvetítők magas száma, a nyíló agrárollló, az import növekedése és az igazi Made in Italy export térvesztése volt. Fontos cél a nemzetközi piacokon való ismertség biztosítása is, valamint az ottani agrártermékekkel való kalózkodás, az olasz márkanévvel való visszaélés elleni fellépés

### 6.4.5 Szolgáltatások, termékek

A Coldiretti szolgáltatásai között szerepel a folyamatos vállalkozói képzés, jogi háttérsegítség nyújtása a mezőgazdasági vállaklozók részére. Egységes értékesítési pontok létrehozásával folyamatos termékellátás és minőség biztosítása. Fiatal gazdák támogatása képzésekkel szaktanácsadásokkal.

A termékek változatosak, a tájegységekre jellemzően citrusfélék, gyümölcsök, zöldségek.

### 6.4.6 A modell kialakítása

A Coldiretti kezdeményezésére jött létre, a ma már 20.000 értékesítési helyből álló „Campagna Amica”, azaz „a vidék a barátunk” elnevezésű termelői kereskedelmi hálózat , illetve a szabályokat betartó Gazdapiac, akik Vidékbarát Piacoknak is hívhatják magukat. Ebben a termelőktől közvetlenül lehet termékeiket megvásárolni, ezzel is kiküszöbölve az árak megtöbbszöröződését és

a hamis Made in Italy virágzását. A kormány határozott támogatására talált ez a kezdeményezés. Scajola fejlesztési miniszter kijelentette, hogy szeretné újra fellendíteni a gazdaboltokat és a kereskedelmi üzletláncok polcain a helyi termékek részére „polchelyeket" biztosítani, míg Zaia agrárpolitikai miniszter ilyen fenntartott helyeket szeretne biztosítani a „Made in Italy" termékek számára.

A Coldiretti „Spesa sicura" - „Biztonságos bevásárlás" kezdeményezése révén, lelepleződnek a hamis „Made in Italy" termékek. Az olasz fogyasztók asztalára kerülő „Made in Italy" feliratú élelmiszeripari termékek 2/3 része egyáltalán nem tartalmaz olasz állattartóktól vagy olasz földekről származó mezőgazdasági alapanyagokat, amiről persze a fogyasztók mit sem tudnak.

Az ilyen fajta félrevezetés törvényes: három olaszként árusított sonkából, kettőnél külföldről származó sertéseket dolgoznak fel; öt féle tartós tejből négy külföldről behozott tejből készül, de a csomagoláson ezt sehol sem tüntetik fel; a száraz tészták több mint egyharmada nem olasz búzából készül és a nem eredet védett mozzarella sajt több mint fele külföldi tejből vagy akár már külföldön beoltott tejből készül.

A tiszta olasz agrár-élelmiszeripari termelési lánc" tervezetének főbb pontjai:

- 20 ezer „A vidék a barátunk" árusító hely
- 10.000 farm, ahol közvetlenül a termelőktől vásárolhatunk
- 5.000 falusi turizmus hely
- 2.000 termelői piac
- 2.000 szövetkezet
- 1.000 gazdabolt
- a termelés helyszínén történő vendéglátóhelyek (vendéglők)

### 6.4.7 A modell működése

#### Coldiretti

Coldiretti adatok

- 1 Regionális Szövetsége
- 5 tartományi szövetség
- 50 Area irodák
- Szakaszok 211
- 270 Humán Erőforrás

#### Young Enterprise

Young Enterprise az a szerv, amely egyesíti a 16 és 30 év közötti Coldiretti gazdákat a régiókban.

Az Ifjúsági Mozgalom tagjai vállalkozók, akik a személyes fejlődésükhöz, szakmai és üzleti együttműködésben dolgoznak nemzeti, regionális és helyi szinten. Motiváltak és a lelkesek, nyitottak az innováció, a kutatás felé. Ez alapvető feltétele a jövőbeni mezőgazdasági vállalkozások kialakulásának.

**Nők a programban**

Női Enterprise az a szervezetet, amely segíti a nők érvényesülését. Koordinációs munkákat végeznek annak érdekében hogx egyre több női vállalkozó kezdje meg működését, segítik a különböző karrier építési lehetőségeket. Képzésekkel segítik a személyes fejlődésüket. Aktív szerepet tölt be a szervezet a Coldiretti Regionális Szövetségében. Így nő az aktív nők szerepe a társadalomban,

Célok:

- a nők fejlődésének elősegítése mezőgazdaságban és a vidéki területeken;
- iránymutatásokat és javaslatokat dolgoz ki a szociálpolitika felé, kiemelve a a nők valós helyzetét a vidéki mezőgazdaságban .
- támogassák a nők részvételét a szakszervezeti képzési programokban
- Kimondják, hogy a Coldiretti képviselje a nők esélyegyenlőségét nemzeti és európai szinten

**Campagna Amica**

Az első nagy országos hálózati pont a közvetlen értékesítés a gyártótól a fogyasztó számára: A Pontok a következők összefogásával működik:

- Farmerek
- Mezőgazdasági Szövetkezetek
- mezőgazdasági konzorciumok
- tagvállalatok
- a vásárlói csoportok

**Amit kínálnak**

A Pontokat csak a Campagna Amica működteti csakis olasz mezőgazdasági termékek árusításával. A vásárló számára biztonságos és ellenőrzött, közvetlenül az olasz termelőktől kerül a Pontokba a termék.

- olcsóbb és nagyobb választék
- Az olasz tájakról sokkal több és ízletesebb termék vásárolható
- Fontos a Pontok belső design kialakítása, a fenntartható és környezetbarát vásárlási körülmények megteremtése

### 6.4.8 A modell működésének várható eredményei

- Anyagi előnyök: az értékesítési csatorna lerövidítésével a szektor szervezetlenségéből adódó 4 milliárd euró plusz költség megtakarítása a termelők és a fogyasztók javára
- Környezetkímélő hatás a helyi termékek helyben árusítása révén:
  - A szállítás elmaradásával 9,9 milliárd kg üzemanyag megtakarítása
  - Az üvegházhatást kiváltó gázok csökkenése 3,2 milliárd kg-mal
- Egészségügyi előnyök a mediterrán diétára jellemző termékek fogyasztása révén:
  - A súlyos elhízás és a túlsúly problémák csökkenése, mely az olasz gyermekek 1/3-át érinti és amelyek olyan megbetegedésekért felelősek, mely az egészségbiztosításra fordított költségek 7%-át, kb. 7 milliárd eurót emésztenek fel
  - A mediterrán diéta alkalmazásával bizonyos megbetegedések csökkenése: Parkinson és az Alzheimer kór 13%-os, a szív- és érrendszeri megbetegedések 9%-os és a rákos megbetegedések 6%-os csökkenését eredményezi
- Az átlag életkor növekedése.

# 7 Az esetek értékelése

A módszertani fejezetben rögzített módon tartalmazza az egyes szempontok értékelését és az értékelését szöveges kiegészítését.

**16. Táblázat – Hazai esetek értékelése**

| | Túristvándi | Belecska | Cegléd | Medgyesegyháza | Berettyóújfalu |
|---|---|---|---|---|---|
| **Munkahelyteremtés** | ▪ Több szereplős, vegyes modell (önkormányzat, szociális szövetkezet, őstermelők, vállalkozók)<br>▪ 124 fő közfoglalkoztatott<br>▪ 3-4 új őstermelő kért regisztrációt<br>▪ Épít az állami és a piaci bevételekre<br>▪ Törekszik az önfoglalkoztatás fejlesztésére<br>▪ A termelés és a piac összehangolása biztosítja az őstermelők létjogosultságát<br>▪ A helyi jövedelmi szinthez képest kissé alacsonyabb jövedelem<br>▪ Termék előállítás, szolgáltatás, önkormányzati tevékenységek<br>▪ Termékeket a szociális szövetkezet értékesíti (értékesítési csatorna) | ▪ 3 fő szerződéssel dolgozik<br>▪ 6 fő közfoglalkoztatott<br>▪ 11 fő munkaügyi központ által támogatott dolgozó<br>▪ A modell jelenleg nem önfenntartó<br>▪ A jelenlegi évi 5-7 millió Ft-os árbevétel 6 fő munkabérét és járulékait fedezi<br>▪ Minden alkalmazott minimálbért kap<br>▪ Termék előállítás, szolgáltatás, önkormányzati tevékenységek<br>▪ Termékeket az önkormányzat nonprofit szervezete értékesíti (értékesítési csatorna) | ▪ 365 fő közfoglalkoztatott<br>▪ Államilag finanszírozott munkaerő kölcsönzés az önkormányzat intézményei részére<br>▪ A jövedelmi szint a közfoglalkoztatás esetében alatta marad az átlagkereseteknek<br>▪ Nincs közvetlen árbevétel<br>▪ Nem biztosított a munkahelyek fenntarthatósága | ▪ 2009-2011 években 780 fő közfoglalkoztatás jött létre<br>▪ Ha a külső támogatás megszűnik, a közfoglalkoztatási program sem tartható fent<br>▪ Nem fenntartható modell<br>▪ Nincs közvetlen árbevétel<br>▪ Államilag finanszírozott munkaerő kölcsönzés az önkormányzat intézményei részére<br>▪ Önkormányzati tevékenységek ellátása<br>▪ Több területen alkalmazza a közfoglalkoztatást (adminisztráció, szociális terület, könyvtár, hivatal) | ▪ Csak külső támogatással lehet megtartani a közfoglalkoztatást<br>▪ Nem fenntartható modell<br>▪ Nincs közvetlen árbevétel<br>▪ Önkormányzati tevékenységek ellátása<br>▪ A jövedelmi szint a közfoglalkoztatás esetében alatta marad az átlagkereseteknek |
| **Fenntartható működés** | ▪ Karizmatikus és elhivatott programvezető | ▪ Karizmatikus és elhivatott programvezető | ▪ Nincs üzleti modell<br>▪ Nem biztosított az értékteremtő | ▪ Nincs üzleti modell<br>▪ Nem biztosított az értékteremtő | ▪ Nincs üzleti modell<br>▪ Nincs elég motiváltság<br>▪ Nem értékteremtő |

| | Túristvándi | Belecska | Cegléd | Medgyesegyháza | Berettyóújfalu |
|---|---|---|---|---|---|
| | ▪ Személyes meggyőzés és kommunikáció<br>▪ Résztvevők személyes motivációja (társadalmi szerződés)<br>▪ Példamutatás<br>▪ Valódi értéket képvisel<br>▪ Van motiváció<br>▪ Van üzleti stratégia<br>▪ Állami és piaci finanszírozás kombinálása<br>▪ Helyi erőforrások (termőföld, turizmus, helyi vállalkozások) beépítése<br>▪ Partnerség kiépítése<br>▪ Nem önfenntartó, tervek szerint 2014-re tervezik annak elérését | ▪ Személyes meggyőzés és kommunikáció<br>▪ Résztvevők személyes motivációja<br>▪ Példamutatás<br>▪ Kidolgozott üzleti modell és stratégia<br>▪ Az árbevétel visszaforgatása<br>▪ A modell jelenleg nem önfenntartó, de egyre nagyobb volumenű termeléssel egyre kevesebb külső forrásra lesz szüksége<br>▪ Tervek szerint 2-4 éven belül fenntarthatóvá válik | foglalkoztatás<br>▪ Nincs piacra termelés<br>▪ Teljes mértékben függ a támogatástól<br>▪ Alacsony motivációs szint<br>▪ Nincs személyes kommunikáció, példamutatás | foglalkoztatás<br>▪ Nincs piacra termelés<br>▪ Teljes mértékben függ a támogatástól<br>▪ Nem biztosított az értékteremtő foglalkoztatás | ▪ Nincs piacra termelés<br>▪ Teljes mértékben függ a támogatástól |
| **Munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés** | ▪ 2 főt sikerült az elsődleges munkaerőpiacra irányítani | ▪ Az elsődleges munkaerőpiacra a dolgozókat egyelőre nem vezették vissza<br>▪ A modell azonban alkalmas arra, hogy felkészítse a munkavállalókat a piaci alapon történő munkavégzésre | ▪ Nem sikerült az elsődleges munkaerőpiacra irányítani | ▪ Nem történt visszavezetés az elsődleges munkaerőpiacra | ▪ Nem történt visszavezetés az elsődleges munkaerőpiacra |
| **Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése** | ▪ 89 fő közösségfejlesztés és szociális ellátás<br>▪ Település fenntartási tevékenységek | ▪ A modell nem érinti | ▪ Karbantartás, takarítás az önkormányzat intézményeiben<br>▪ Település fenntartási tevékenységek | ▪ Karbantartások az intézményekben<br>▪ Adminisztrátori munka<br>▪ Ebédkihordás, takarítás<br>▪ Fűvágás, avargyűjtés, hó eltakarítás, csúszásmentesítés<br>▪ Település fenntartási tevékenységek | ▪ Házi segítségnyújtás, kertészet, üzemeltetés<br>▪ Település fenntartási tevékenységek<br>▪ Olyan költséget vált ki, amely sok esetben költség nélkül is megoldható |
| **Helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások** | ▪ A helyi vállalkozókra épít, partnerség | ▪ A zöldség- és gyümölcstermesztés a | ▪ Nincs kapcsolat<br>▪ Piaci konkurenciát | ▪ Nincs kapcsolat<br>▪ Piaci konkurenciát | ▪ Nincs kapcsolat<br>▪ Piaci konkurenciát |

| | Túristvándi | Belecska | Cegléd | Medgyesegyháza | Berettyóújfalu |
|---|---|---|---|---|---|
| **fejlesztése** | (túrizmus)<br>▪ Piacra termel a vállalkozások igényei alapján (éttermek)<br>▪ Fejleszti a vállalkozások környezetét (település fenntartás)<br>▪ Társadalmi szerződés | helyi és környékbeli intézményekkel, vállalkozókkal szoros kapcsolatban van,<br>▪ Étkesítés a vállalkozásokon keresztül végzi<br>▪ Baromfitenyésztő vállalkozás látja el a kertészetet ingyen trágyával<br>▪ A modell nem jelent konkurenciát a lokális gazdaságra, partnerség | jelent | jelent | jelent |
| **Munkavállalók fejlesztése** | ▪ Képzési programok (szakmai, készségfejlesztő, motivációs)<br>▪ Társadalmi szerződés<br>▪ Motiváció<br>▪ Értékteremtés<br>▪ Közösség fejlesztő tanácsadás | ▪ A munkavállalók jellemzően a téli időszakban képzéseken vesznek részt<br>▪ A modellben mentor nem szerepel, de a dolgozóknak lehetőségük van a felmerülő problémák megbeszélésére | ▪ Nincs motiváció<br>▪ Nincsenek képzések<br>▪ Nem törekszik a közfoglalkoztatásban dolgozók fejlesztésére | ▪ Nincs értékteremtés<br>▪ Nincsenek képzések<br>▪ Nem törekszik a közfoglalkoztatásban dolgozók fejlesztésére | ▪ Nincs motiváció<br>▪ Nincsenek képzések<br>▪ Nem törekszik a közfoglalkoztatásban dolgozók fejlesztésére |
| **Mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) visszaszorítása** | ▪ Egyre több őstermelő (jövedelemtermelés)<br>▪ Egyre többen csatlakoznak a Társadalmi Szerződéshez<br>▪ Magasabb jövedelmek | ▪ A munkanélküliséget gyakorlatilag felszámolták a modell segítségével<br>▪ A faluban megállt a népességfogyás | ▪ Nem alkalmas a mélyszegénység kezelésére<br>▪ Szemlélet és tudatformálás nem célja a modellnek | ▪ A rövid foglalkoztatási időszak miatt csak részben alkalmas a mélyszegénység kezelésében<br>▪ Értéket nem termel<br>▪ Szemlélet és tudatformálás nem célja a modellnek | ▪ Részben alkalmas a mélyszegénység kezelésében<br>▪ Értéket nem termel<br>▪ Szemlélet és tudatformálás nem célja a modellnek |
| **Helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása** | ▪ Szemléletformálás történik<br>▪ Értékteremtés<br>▪ Dinamikus erőforrás<br>▪ Épít a helyi értékekre<br>▪ Település gondozása | ▪ Szemléletformálás történik<br>▪ Értékteremtés<br>▪ Dinamikus erőforrás<br>▪ Épít a helyi értékekre | ▪ Karbantart<br>▪ Közvetlen értéket nem teremt értéket<br>▪ Település gondozása | ▪ Szemléletformálás nem történik meg<br>▪ Település gondozása | ▪ Szemléletformálás területtisztítással, takarítással, virágültetéssel<br>▪ Település gondozása |
| **Természeti katasztrófáknak** | ▪ Nem része a modellnek | ▪ Nem része a modellnek | ▪ Nem része a modellnek | ▪ Belvíz elleni védelem a | ▪ Belvíz elleni védelem a |

| | Túristvándi | Belecska | Cegléd | Medgyesegyháza | Berettyóújfalu |
|---|---|---|---|---|---|
| **való kitettség csökkentése** | | | | külterületi és belterületi csatornák takarításával | külterületi és belterületi csatornák takarításával |

## 17. Táblázat – Külföldi esetek értékelése

| | Osztrák | Olasz | Amerikai Egyesült Államok |
|---|---|---|---|
| **Munkahelyteremtés** | ▪ -A szociális bolthálózat bővülésével teremt új munkahelyet<br>▪ -Helyi termelők erősödésével egyre több munkahely teremtődik | ▪ -5.000 falusi turizmus hely alakult<br>▪ -2.000 termelői piacfejlődött ki<br>▪ -2.000 szövetkezet segíti a termelést - 1.000 gazdabolt<br>▪ -a termelés helyszínén történő vendéglátóhelyek | ▪ Nem a munkahelyteremtés az elsődleges, hanem a helyi termelők piachoz juttatása, a bizalom kiépítése. E feltételek mentén nőhet a foglalkoztatás |
| **Fenntartható működés** | ▪ Komoly társadalmi és kormányzati támogatottság | ▪ A humánerőforrás adott a programban, és magas a társadalmi támogatottság is | ▪ Komoly állami támogatás hívható le a programra, amely a fenntarthatóságot biztosítja. Komoly társadalmi igény a program |
| **Munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés** | ▪ A bolthálózatban felvett dolgozók száma egyenes arányosan nő az újabban megnyitottakkal | ▪ Újabb értékesítési csatornák megnyílása eredményezhet új munkahelyeket. Nem jelentős az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetés. | ▪ Nem jellemző a programra. |
| **Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése** | ▪ Nem releváns | ▪ Nem releváns | ▪ Nem releváns |
| **Helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése** | ▪ Épít a program a vállalkozókra, a helyi termelők árúi megjelennek a piacokon és szociális boltokban | ▪ Épít a program a vállalkozókra, a helyi termelők árúi jelennek meg a piacokon | ▪ A helyi vállalkozásokra épít a bizalmi szint erősítésével |
| **Munkavállalók fejlesztése** | ▪ Nem jellemző a | ▪ Nem jellemző a | ▪ Nem jellemző a |

| | Osztrák | Olasz | Amerikai Egyesült Államok |
|---|---|---|---|
| | programra | programra | programra |
| **Mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) visszaszorítása** | ▪ A létminimum alatt élő lakosokat támogatja a program, hatékony a megélhetési bűnözés visszaszorulásában | ▪ Kiemelten hat a mélyszegénység kezelésére, a nők egyenjogúságát hirdeti | ▪ Részben alkalmas a mélyszegénység kezelésében |
| **Helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása** | ▪ Nem releváns | ▪ Nem releváns | ▪ Nem releváns |
| **Természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése** | ▪ Nem releváns | ▪ Nem releváns | ▪ Nem releváns |

# 8 Szempontok értékelése

## 8.1 Munkahelyteremtés

A modellek alapján a kutatásban a munkahely teremtés fogalmát bővíteni kell. A modellek elsődleges és másodlagos hatása eredményezi egyrészt munkahelyek, másrész vállalkozások, egyéni vállalkozói vagy őstermelői státuszok létrejöttét. Ezen kívül fontos számolni a partner vállalkozások jövedelmi helyzetének javulásával (pl. Túristvándi turisztikában érdekelt vállalkozói), másrészt a piaci verseny következtében egyes szolgáltatói piacok szűkítésével is (pl. ceglédi intézmény karbantartók esetében).

A pályázatok vállalt indikátorok legtöbbször csak az elsődleges hatásokkal számolnak, illetve azok eredmény indikátorit kérik el a pályázóktól. A másodlagos hatások jelenleg feltáratlanok, becslésükre az interjú alanyok sem vállalkoznak. Túristvándi és Belecska esetében csökkent az igényelt szociális támogatások volumene.

A modellek alapján a vizsgált eseteket két csoportba sorolhatjuk, mindkettőnek eltérő a munkahelyteremtési képessége, valamint az elsődleges és másodlagos hatásmechanizmusa:

- A tisztán közfoglalkoztatási támogatásra épülő **közvetlen modell** az elérhető állami támogatást keretéig, valamely önkormányzati társasság keretében foglalkoztatja a közfoglalkoztatásban résztvevőket. A személyek kiválasztásában csak áttételesen vehet részt, így a szükséges kompetencia is csak korlátozottan áll rendelkezésére. A munkaerő felhasználása az önkormányzati település fenntartási munkákban, vagy az önkormányzati intézmények fenntartási munkáiban történik. A munkaerő által végzett tevékenységek legtöbbször nem szükséglet alapúak. A közvetlen rendszer sokszor a piacot csökkentő tényezőként jelenik meg, valamint közfoglalkoztatásban résztvevők alacsony motivációs szintje és korlátos helyismerete következtében alacsony munkavégzési színvonalat is eredményez.
- A közfoglalkoztatási támogatások által biztosított erőforrásokat felhasználó közvetett, vagy **vegyes modell**, piaci árbevételre és másodlagos hatások figyelembevételére is törekszik. A vegyes rendszerben működő települések célja, hogy a közfoglalkoztatott munkaerővel előállított termékekkel, szolgáltatással a piaci árbevételüket, illetve a település lakosságának, vállalkozóinak jövedelemszintjét növeljék. Túristvándiban a közfoglalkoztatottak által létrehozott szociális szövetkezet például a piaci csatornát nyitott a település uborkatermelőinek.

### Közvetlen modell

A közvetlen modellek munkahely teremtés szempontjából egyszerű megoldást kínálnak a településeknek. A szükséges a lehetséges munkák számbavétele, valamint a közfoglalkoztatást menedzselő szervezet kinevezése, vagy létrehozása. Ezt követően a napi munkakiosztás, felügyelet és az adminisztratív

tevékenységek elvégzése szükséges. A települések egy része a közfoglalkoztatási támogatásokat kiegészíti a szükséges eszközök megszerzését biztosító pályázatokkal. A vizsgált modellekben a foglalkoztatáson kívül egyéb „szolgáltatás", mentorálás, tanácsadás, oktatás nem állt a közfoglalkoztatottak rendelkezésére. Így igen kevés lehetőségük van a kitörésre és a munkaerőpiacra való visszakerülésre.

Tovább nehezíti a problémát, hogy több településen a tényleges foglalkoztatást, a foglalkoztatás szervezését, ellenőrzését az önkormányzati intézmények végzik. Az intézményeknél a közfoglalkoztatott munkatársakat a hiányos létszám pótlására rendeleik ki, azonban szaktudásuk, alacsony motivációjuk, valamint az intézménynél eltöltendő rövid idő (2-4 hónap) nem teszi őket alkalmassá a minőségi munkavégzésre.

A humánerőforrás gazdálkodási tapasztalatok alapján tudjuk, hogy az új munkaerő beállítása, bármely munkakör esetén (alacsony kvalitású munkák esetében is), az első 0,5-1 hónapban az új munkaerő leendő munkatársainak nem könnyebbséget, hanem növekvő terhet jelent. Így a közfoglalkoztatottak az új munkatársaiknál 2-4 havonta plusz teher megjelenését eredményezik. Ennek eredményekén elutasítás jön létre, amely tovább csökkenti az egyébként is alacsony motivációt. Valamint a lassú és terhelt betanulási folyamat következtében csökken a valódi értéke előállítására fordítható időtartam. A 2-4 hónapos foglalkoztatási ciklusban összességében megállapítható, hogy értékteremtő munka nem végezhető.

A közvetlen modell nem kíván magas szintű tervezést és menedzsmentet sem, leginkább adminisztratív terhet jelent az önkormányzat és intézményei számára. Az önkormányzatnál, vagy intézményeinél jelentkező megtakarítás legtöbbször csak látszólagos, mert az elvégzendő munka közfoglalkoztatás hiányában nem került volna elvégzésre.

### Vegyes modell

A vegyes modellek a közfoglalkoztatási támogatásokat felhasználva, piaci árbevételre, közvetlen értékteremtésre törekednek. A közfoglalkoztatási munkahelyek mellett nonprofit vállalkozásban, partner vállalkozásokban is munkahelyek létrehozását indukálják, illetve önfoglalkoztatási lehetőséget teremtenek.

A vegyes modell lényeg, hogy termékpályában gondolkodik, nem csak egy megoldandó feladatban. Az egymásra épülő termékek és szolgáltatások „pályájából" minél többet megpróbál saját vagy partner vállalkozások tevékenységével lefedni, így több profitcentrumot is integrál a modellbe. A profitcentrumok integrálása révén a modellnek lehetősége lesz független, piaci alapú bevételek megszerzésére, így az állami forrásoktól történő függetlenedésre.

A vegyes modellek a piaci keresletre épülnek, a fogyasztók igényei alapján építik fel a termék, vagy szolgáltatás portfóliójukat. Létrehozásukban kiemelkedő szerepe van a menedzsmentnek.

A vegyes modell indítása, a résztvevők, partnerek motiválása lassú folyamat. Az LHH térségek állapotának ismeretében ehhez a személyes jelenlét, meggyőzés,

példamutatatás szükséges. Belecska esetében 11 éves, Túristvándi esetében 5 éves folyamat volt szükséges a vegyes modell indításához és az alapszintű működés eléréséhez.

A munkahely teremtés szempontjából a vegyes modell egyrészt él a közfoglalkoztatás által kínált lehetőségekkel, így a kezdeti szakaszban azonos teljesítményt nyújt a közvetlen modellel. A piaci alapú termékpálya építése kapcsán azonban jelentkezik a piaci alapú közvetlen munkahelyremetés, valamint a modell másodlagos hatása is. Túristvándiban és Belecskán is vannak piaci alapú munkahelyek, valamint több önfoglalkoztató és több partner vállalkozási is működik a modellhez kapcsolódóan. A vegyes modell értelmezésében így a közfoglalkoztatás fogálmát is érdemes tágítani és külön vizsgálni az elsődleges és másodlagos munkahelyteremtési, jövedelemnövelési hatásokat. A „faluvállalat" típusú megoldások, vegyes modellek használják.

A vegyes modell menedzsmentje összetett feladat:

- **Motiváció** – a résztvevők személyes motivációja, példamutatással, meggyőzéssel, jó példák felvonultatással;
- **Piaci igények feltárása** – valódi kereslet feltárása, ide értjük a településen belüli intézmények keresletét, valamint a piaci igények (közvetlen értékesítés estén a fogyasztók, a felvásárlók, vállalkozások) keresletét is;
- **Partnerség szervezés** – az együttműködő vállalkozások feltárása, partnerségek kialakítása kölcsönös előnyök mentén;
- **Tervezés, stratégiai menedzsment** – a teljes termékpálya tervezése, a megvalósítástól, a termékpálya működéséig, üzleti modell és megvalósíthatósági tanulmány készítésével együtt. A stratégia menedzsment különösen fontos, hogy a modell alkalmazkodni tudjon a piaci és a szabályozási változásokhoz.
- **Pénzügyi menedzsment** – a modell pénzügyi menedzsmentje a megvalósítástól a modell működéséig, cash flow biztosítása, pályázatok finanszírozása;
- **Forrás menedzsment** – a pályázatok összeállítása a stratégia alapján, a pályázati terv elkészítése, pályázatok finanszírozása, menedzsmentje;
- **Működés menedzsmentje** – a modell „vezetése" humán, pénzügyi, gazdasági és szakmai szempontból.

## 8.2 Fenntartható működés

A fenntartható működés célja, hogy a létrehozást követően a modell működéséhez további külső támogatás ne legyen szükséges.

A fenntartható működéshez szükséges, hogy pénzügyi, technikai és humánerőforrások tekintetében is képes legyen a modell a működéséhez szükséges erőforrásokat kitermelni. A fejlesztéshez rendelkezésre álló források ne a működésre, hanem valóban fejlesztésre lehessen fordítani.

**Pénzügyi fenntarthatóság** alapja a létező üzleti modell. A közvetlen modell esetében nem beszélhetünk üzleti modellről, mert a bevételi oldalt az önkormányzatok nem számítják ki. A vizsgált eseteknél megközelítő számítás sem készült az önkormányzatnál, vagy az önkormányzati intézményeknél megtakarított kiadásokról.

A vegyes modell esetében a pénzügyi fenntarthatóság vizsgálatához a munkahely teremetéshez hasonlóan vizsgálni kell a közvetlen fenntarthatóságot és a modell közvetett fenntarthatóságát is. A modell gesztor szervezet esetében az üzleti modellnek számolnia kell a pénzügyi fenntarthatóság biztosításával. Belecska esetében a pénzügyi fenntarthatóság részlegesen biztosított, Túristvándi esetében pedig 2014-re tervezik a fenntartható működés elérését. A külső jövedelem megszerzéséhez infrastrukturális beruházás, fejlesztés szükséges. A pénzügyi fenntarthatóságot a termékpályához kapcsolódó, stratégiai terv alapján létrehozott beruházások és fejlesztések megvalósítása. Mind a belecskai, mind a túristvándi eset arra hívja fel a figyelmet, hogy a fejlesztéseket biztosító pályázatok céljai nem illeszkednek a helyi igényekhez, a tervezett beruházásokhoz. A jelenleg központi pályázati ablakok nyitása szabályozza a helyi fejlesztések tartalmát. A helyi menedzsmenttől nagy erőforrást és kreativitást követel a mostani pályázati rendszerben a megfelelő fejlesztések forrásainak megszerzése és a fejlesztések menedzselése.

A pályázatok további nehézséget jelentenek a megvalósítási szakaszban, mert a működési finanszírozásból kell részben a fejlesztéseket is finanszírozni.

**Technikai fenntarthatóság** a vegyes modell esetében biztosítja, hogy a piaci igényeknek, valamint a termeléshez, szolgáltatáshoz kapcsolódó optimális profit elérése érdekében rendelkezésre álljon a szükséges technológia. A mezőgazdasági növénytermesztés például, az esetek többségében csak rövid ideig biztosít alapanyagot. Tartósítás és tárolás nélkül nem biztosítható az intézmények, vagy a partnerek folyamatos ellátása, így a modell profitot veszít a termékpályán, külső tároló, vagy tartósító kapacitás igénybevételével.

A közvetlen modell esetében a technikai fenntarthatóság csak korlátozottan értelmezhető, mert nincs közvetlen bevétel. Azonban a szolgáltatások színvonalát itt is befolyásolja a technikai felkészültség.

A **humánerőforrások fenntarthatóság** a foglalkoztatási projekt szempontjából különösen fontos szempontként vizsgáljuk. A humán fenntarthatóság feltétele:

- Karizmatikus vezetés (bizalom);
- Hosszú távú foglalkoztatás (biztonság)
- Személyes tanácsadás, mentorálás;
- Szakmai képzés;
- Készségek fejlesztése;
- Értékek előállítása, személyes és közösségi siker és eredmények (motiváció).

A humán fenntarthatóságnál fontos kiemelni a menedzsment humánerőforrás fenntarthatóságát. A menedzsment fenntarthatóságát különösen a vegyes modell estében kiemelt jelentőségű. A vizsgált modellek egyszemélyes vezetéssel rendelkeznek, amelynek kiesése, vagy erőforrás csökkenése esetén a teljes

modell működése veszélybe kerülhet. A menedzsment biztosítja legtöbbször a modell pénzügyi, technikai és humánerőforrás fenntarthatóságát is. Irányítja a pályázatok elkészítését és partnerségek megkötése és fenntartása is a személyéhez kapcsolódik.

A közvetlen modell esetében a menedzsmentnek nincs kiemelt jelentősége, fő feladata az adminisztráció biztosítása, valamint a koordináció.

## 8.3 Munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés

Az elsődleges munkaerő piacra való visszavezetés a vizsgált modelleknél sem célkén, sem eredményként nem volt jellemző. A közvetlen modell esetében célként az önfoglalkoztatást jelent meg. A túristvándi modellben több roma család sikeres őstermelő lett és jelentős árbevételhez jutott az uborka termelés által.

A közvetlen modell esetében a 2-4 hónapos foglalkoztatás nem biztosítja az elsődleges munkaerőpiaci visszavetést, egyes esetekben a motiváció csökkentésével kimondottan gátolja. A foglalkoztatás biztosító intézmény nem követel magas teljesítményt, nincs személyes kapcsolat a menedzsment és a közfoglalkoztatott között, nincs példamutatás és hiányzik a valódi értékteremtés. Az esetleges mentor támogatás biztosíthat személyes fejlődést, azonban ehhez kellő idő szükséges, ami a vizsgált modellekben nem biztosított.

A vegyes modell esetében megfelelő személyes támogatással biztosítható az önfoglalkoztatóvá válás, vagy a vállalkozóvá válás. Azonban az LHH kistérségek foglalkoztatási viszonyai alapján az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetésnek a munkahelyek tartós hiányának formájában objektív akadályai is vannak.

## 8.4 Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése

Mindkét közszolgáltatási modellben feladatként jelenik meg a közösségi infrastruktúra és a közszolgáltatások karbantartása, fejlesztése. A közvetlen modell ezeket a célokat alacsony motivációval rendelkező közfoglalkoztatottakkal látja el, amelynek eredménye a munka minőségében és termékeiben is megjelenik.

A vegyes modell esetében a foglalkoztatottak motivációja a személyes menedzsment és példamutatás következtében magasabb. A foglalkoztatási modell azonban itt sem teszi lehetővé a hosszú idejű foglalkoztatást.

A közmunkák közfoglalkoztatásban való elvégzése az önkormányzatok részére költségmegtakarítást jelent. Azonban a modellek működésében ezt a megtakarítást nem veszik számításba, erre a tevékenységre nem építenek üzleti modellt, nem számolnak megtérülést. Ennek hiányában azonban a tevékenységek értékteremtése sem számolható.

## 8.5 Helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése

A helyi vállalkozókat csak a vegyes modell vonta be a tevékenységébe. A közvetlen modell piaci megrendeléseket von el, így konkurenciaként is jelentkezhet a vállalkozók részére.

A vegyes modell a termékpálya felépítésében számol a vállalkozásokkal és partnerként az igényeik alapján tervezi a termékeinek előállítását és szolgáltatásait.

## 8.6 Munkavállalók fejlesztése

A vizsgált közvetlen modellek esetében a foglalkoztatottak fejlesztése célként nem fogalmazódott meg. A 2-4 hónapos rotáció, valamint az alacsony jövedelem csökkenti a motivációt, így a fejlesztéshez szükséges akaratot is. A közfoglalkoztatottak esetében szükséges a személyes, életvezetéssel kapcsolatos fejlesztés, az ismeretek fejlesztése és a kompetenciák fejlesztése is. Azonban mindhárom terült alapja a személyes motiváció megléte, amely a legtöbb közfoglalkoztatott estében alacsony, vagy hiányzik.

A fejlesztés első lépése a motiváció kiépítése. Ehhez személyes kommunikációra, tanácsadásra, mentorálásra van szükség. A közvetlen modellben ezek a szolgáltatások csak további költségek ellenében állnak rendelkezésre, amellyel az önkormányzatok nem rendelkeznek.

A vegyes modell esetében a már említett menedzsment attitűdök önmagukban személyes példát biztosítanak, valamint a rendszer létrehozásába, üzemeltetésébe fektetett menedzsment erőforrások is jó példaként vannak jelen a foglalkoztatottak részére.

A munkavállalók fejlesztéséhez szükséges eszközök:

- Mobilizáció;
- Motiváció;
- Személyes mentorálás;
- Életvezetési tanácsadás;
- Önismeret, kommunikáció, együttműködés és készségfejlesztés;
- Alapismeretek oktatása;
- Szakismeretek oktatása.

A fenti eszközöket egészítik ki a modell működési sikerei, a közös teljesítmény és értékteremetés.

## 8.7 Mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítása

A mélyszegénység kezelése mindkét modell esetében a hatások között szerepel. A közvetlen modell a jövedelem biztosításával hat a szegénység ellen. A vegyes modell a jövedelem mellett a személyes fejlesztéssel, kultúraváltással is.

A mélyszegénység káros folyamatainak kezelésé kizárólag jövedelem biztosításával nem hatékony. A mélyszegénységhez kapcsolódó folyamatok megállításához és visszafordításához kultúra és életmódváltás szükséges. Ehhez biztosítani kell a személyes kapcsolatot, értékteremtést, személyes fejlesztést. A feltételeket a vegyes megoldás tudja tartósan biztosítani.

## 8.8 Helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása

A helyi természeti értékek védelme a modellek esetében nem közvetlen cél. A települések karbantartása mindkét modell esetében feladatot biztosít a képzetlen munkavállalók számára. Azonban a feladatok elsődleges célja nem a értékek védelme, hanem a képzettséget nem igénylő foglalkoztatás. Nem megfelelő menedzsment esetében a település fenntartás a foglalkoztatottak számára feleslegesség érzést kelthet, ami jelentős motivációt rontó tényező.

A helyi természeti erőforrások védelme és gondozása a túrizmussal közvetlenül foglalkozó települések számra kiemelten fontos, a túrizmus termékpálya része. Túristvándiban, így a közfoglalkoztatásban település fenntartást végzők számára biztosított az érték teremtés célja és érzése.

A vegyes modell épít a település és a térség természeti értékeire, lehetőség szerint a termékláncba építve hasznosítja.

## 8.9 Természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése

A természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése a vizsgált modellekben csak korlátozottan szerepelt. Összességében elmondható, hogy az önkormányzatok nem tekintik a közfoglalkoztatásból megoldandó feladatnak a természeti katasztrófák elleni védekezést.

A feladat összességében a település fenntartási feladatok közé illeszthető, de közvetlen bevételt nem termel, így a vegyes megoldások esetében plusz finanszírozás hiányában a piaci árbevételt terhelné meg, ami a pénzügyi fenntarthatóságot veszélyezteti.

# 9 A II. fázis megvalósításában alkalmazott módszerek

Az önfenntartó, értékteremtő közfoglalkoztatási modell kialakításának folyamatát két szakaszban és 7 lépésben terveztük, amelyet az 1. ábrán mutatunk be. Az egyes lépések részletes bemutatásánál térünk ki az alkalmazott módszertan ismertetésére.

**11. ábra - A közfoglalkoztatás új típusú módszerének kidolgozása, az önfenntartó, értékteremtő helyi foglalkoztatási modell kialakítása**

## 9.1 I. szakasz

Az első szakaszban történik meg az új modell összeállítása, valamit az eddig elérhető támogatási konstrukciók felmérése, dokumentálása.

### 9.1.1 Megvalósult támogatási konstrukciók összegyűjtése

A fejezetben összegyűjtésre kerülnek a modellel, vagy egyes elemével kapcsolatban alkalmazott támogatási konstrukciók, valamint azok elérhető tapasztalata, output indikátorai, eredményei, hatásai.

Az egyes támogatási konstrukciókkal kapcsolatban a következő adatok, információk kerülnek dokumentálásra:

- Konstrukció száma;
- Forrás (kiíró);
- Cél;
- Támogatás formája;
- Támogatott eszközök, beavatkozások;

- Támogatási összkeret;
- Támogatás lehetséges összege, kedvezményezettenként;
- Kedvezményezettek köre;
- Pályázat esetén benyújtott pályázatok száma;
- Támogatott szervezetek száma;
- Elért eredmények;
- Hatások;

### 9.1.2 A modell működési területeinek azonosítása

Az új modell kialakítására az 1. mellékletben részletezett változási mátrix módszertanát alkalmazzuk. A módszertan összetett modellek elkészítésére alkalmas, amelyekben nem azonosítható egyetlen fejlesztendő terület, hanem több terület összehangolt fejlesztésére és működésére van szükség. A közfoglalkoztatás önfenntartó, értékteremtő helyi foglalkoztatási modellje összetett modell. Az esettanulmányokból megállapítható, hogy több terület összehangolt működésével valósítható meg.

A módszertanban első lépésben azonosítjuk a működési területeket, majd a modellhez kapcsolódó elvárásokat (kompetenciák). A kompetencia mátrixba (1. táblázat) rögzítjük, hogy az egyes működési területeken, az egyes kompetenciák teljesüléséhez milyen feltételeknek kell teljesülniük.

A modell kialakítás során a következő működési területeket alkalmazzuk:

- Menedzsment
- Finanszírozás
- Szervezet
- Humánerőforrás menedzsment
- Infrastruktúra
- Partnerség/együttműködés
- Szolgáltatásbiztosítás
- Termék-előállítás

### 9.1.3 A modellel kapcsolatos elvárások azonosítása

A modell kialakítása során az esettanulmányok alapján azonosítjuk a külső és belső elvárásokat, kompetenciákat:

- Fenntartható
- Bevonó, mobilizáló
- Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes
- Meglévő erőforrásokat integráló
- Abszorpció képes
- Munkahely teremtő
- Munkaerő-piaci visszavezetés
- Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése

- Természeti értékek védelme

Az egyes kompetenciáknál meghatározzuk a szervezeten kívüli feltételeket is. Például munkaerőpiacra való visszavezetés esetében létező munkaerő-piaci kereslet.

### 9.1.4 Működési modell kialakítása

Az azonosított működési területek és kompetenciák alapján összeállítjuk a kompetencia mátrixot. A mátrixban elemenként rögzítjük az egyes kompetenciák teljesüléséhez szükséges feltételeket. Egy feltétel több kompetenciánál és működési területnél is szerepelhet.

A meghatározott feltételek alapján lehetséges fejlesztési területek, programok összeállítása. A fejlesztési területek és programok tartalmát a meghatározott feltételek biztosítják. A lehatárolásnál az érintett kompetenciák és működési területek alapján a fejlesztési területek priorizálására is sor kerül.

**18. Táblázat - Kompetencia mátrix**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | Feltétel1 Feltétel2 Feltétel3 | Feltétel3 | Feltétel9 | | Feltétel1 | | Feltétel7 | | Feltétel7 |
| **Finanszírozás** | Feltétel4 Feltétel5 Feltétel6 | Feltétel3 | Feltétel9 | Feltétel3 | Feltétel9 | Feltétel7 | Feltétel7 | Feltétel9 | Feltétel9 |
| **Szervezet** | Feltétel7 | Feltétel3 | | Feltétel1 Feltétel6 | | | | Feltétel7 | |
| **Humánerőforrás menedzsment** | | Feltétel9 | Feltétel9 | Feltétel9 | | Feltétel7 | | | Feltétel7 |
| **Infrastruktúra** | Feltétel8 | | | | | | | | |
| **Partnerség/együtt-működés** | Feltétel9 | | Feltétel3 Feltétel6 | | Feltétel9 | | | Feltétel7 | |
| **Szolgáltatás-biztosítás** | | | | | | Feltétel7 | Feltétel7 | | Feltétel7 |
| **Termék előállítás** | | Feltétel3 | | | Feltétel1 Feltétel6 | | | Feltétel9 | |

## 9.2 II. szakasz.

A második szakaszban kerül sor az új modell támogatására alkalmas támogatási konstrukciók, projektfinanszírozás megtervezésére, valamint az új modell helyi alkalmazásához szükséges javaslat, útmutató összeállítására.

### 9.2.1 Támogatások értékelése

A kompetencia mátrix segítségével értékeljük a 2.1.1 pont alapján feltárt támogatásokat. A támogatások által érintett feltételeket megjelöljük a mátrixban, és meghatározzuk a támogatás által érintett feltételeket, fejlesztési területeket. A kompetencia mátrix lefedettsége alapján megállapíthatók a támogatás kockázatai. A feltárt kockázatokat összevetjük a támogatás rögzített eredményével és hatásaival.

### 9.2.2 Javasolt támogatási konstrukciók

A kompetencia mátrix alapján összeállított és priorizált fejlesztési területek képezik a javasolt támogatási konstrukciók alapját. A javasolt konstrukciók a megvalósult támogatások összegyűjtésénél alkalmazott részletezettséggel kerülnek kidolgozásra.

### 9.2.3 A modell alkalmazásának módszertana

A fejezetben részletes ismertetésre kerül a modell alkalmazásának helyi módszertana, a változási mátrix (1. melléklet), valamint a modell működésének mérésére alkalmas indikátorok tervezési módszertana.

Az alkalmazás első lépése a kompetencia mátrix alapján a helyi jelenlegi helyzet felmérése és rögzítése. A jelenlegi helyzet és a modell részeként rögzített kompetencia mátrix alapján kerül összeállításra a szükséges változásokat tartalmazó változási mátrix. A változási mátrix alapján kerülnek testreszabásra a modell kompetencia mátrixa (2.1.4 fejezet) alapján a fejlesztési programok.

Az egyes fejlesztési programok alapján kerülnek tervezésre az indikátorok, amelyek a modell működését mérik.

A modell alkalmazásához részletes útmutató készül, amely alkalmas az önálló tervezésre. Az útmutató a projekt 3. fázisában megvalósítandó tervezést követően, az alkalmazási tapasztalatok alapján kerül véglegesítésre.

# 10 Támogatási konstrukciók tapasztalatai

A fejezet tartalmazza a faluvállalat témakörében megvalósult hazai támogatási konstrukciókat és lehetőség szerint az elért eredményeket, tapasztalatokat. Az egyes támogatási konstrukciókkal kapcsolatban a következő adatok, információk kerülnek dokumentálásra:

## 10.1 Szövetkezz – 2007, 2009

| **Támogatási konstrukció címe:** | |
|---|---|
| Szociális Szövetkezetek fejlesztése és bővítése | |
| **Támogatási konstrukció száma:** | Szövetkezz – 2007, 2009 |
| **Támogatás dátuma (tól-ig):** | 2007.10.01-től, 2008.02.28-ig<br>2009. augusztus 31.-ig |
| **Támogatási konstrukció kiírója:** | |
| OFA | |
| **Támogatási konstrukció célja és azok indikátorai:** | |
| A „Szövetkezz – 2007” támogatási program célkitűzése, hogy Magyarországon olyan szociális szövetkezetek alakuljanak, amelyek a munkanélküli, illetőleg szociálisan hátrányos helyzetben lévő emberek számára munkafeltételeket teremtenek.<br>A „Szövetkezz – 2009” támogatási program célkitűzése, hogy az OFA 2007. évi támogatási programja keretében megalakult szociális szövetkezetek továbbfejleszthessék tevékenységüket, piaci helyzetüket stabilizálhassák, illetve új piacokra terjesszék ki működési területüket és újabb munkahelyeket teremtsenek tartósan munkanélküli emberek számára. | |
| **Kedvezményezettek:** | |
| Szövetkezz – 2007:<br>"A" - szociális szövetkezet alapítására vállalkozó, természetes személyek legalább 7 főből álló csoportjai.<br>"B" - Szociális szövetkezet működtetésére és fejlesztésére, cégbíróságnál bejegyezett szociális szövetkezet.<br><br>Szövetkezz 2009:<br>Az OFA Szövetkezz - 2007 pályázati felhívása keretében támogatást nyert és megalakult szociális szövetkezetek. | |
| **Támogatás formája[7]:** | Pályázatos |
| **Támogatott eszközök, beavatkozások:** | |
| Az OFA támogatási programja eredményeként alakuló, vagy tevékenységét az OFA programja keretében működtető, bejegyzett szociális szövetkezetek 2009-től a további működésükhöz igényelhetnek támogatást, legfeljebb két évig, csökkenő támogatási intenzitással.<br>Beavatkozási területek:<br>A szövetkezetek, szociális szövetkezetek a foglalkoztatáspolitika, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politika. | |

[7] Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

| | |
|---|---|
| A Szövetkezz-2007 konstrukció eredményeként alakult szociális szövetkezetek a további működésükhöz igényelhetnek támogatást.<br>A hátrányokkal rendelkező társadalmi csoportok esetében a pályázati eszközök célja a munkanélküliség kezelése, a foglalkoztatás elősegítése, különösen a szövetkezés, a szövetkezeti formában való jövedelemtermelés. | |
| **Támogatás kerete:** | Szövetkezz-2007: 695 mFt<br>Szövetkezz-2009: 169 mFt |
| **Elnyerhető összeg, kedvezményezettenként:** | Szövetkezz-2007<br>20 mFt<br><br>Szövetkezz-2009<br>10 mFt |
| **Benyújtott pályázatok, igénylések száma:** | Szövetkezz-2007<br>189 db<br><br>Szövetkezz-2009<br>24 db |
| **Támogatott pályázatok, igénylések száma:** | Szövetkezz-2009<br>38 db (20%)<br><br>Szövetkezz-2009<br>7 db (29%) |
| **Konstrukció indikátorainak teljesülése:** | |
| Nem áll rendelkezésre információ | |
| **Konstrukció eredményei:** | |
| Összefoglalásként elmondható, hogy a beérkezett és a nyertes pályázatok közötti különbség, és az, hogy első körben 38 nyertes pályázat került befogadásra, míg második körben csupán 7, azt vetíti előre, hogy komoly erőfeszítéseket kell tenni a szociális szövetkezetek fennmaradásáért. A munkahelyteremtés mellett szükség van a szociális szövetkezetek által teremtett kínálatra is. A lehetséges tevékenységi körök - legyen szó akár idős-ápolásról, gyermekfelügyeletről, árutermeléshez kapcsolódó önfogyasztó termelésről – valós alternatívájaként működhetnek profitorientált, hasonló tevékenységet végző vállalkozások versenytársaként. Akadály- és kockázatmentesnek azonban semmiképp nem nevezhető ez az átalakulási folyamat. A szövetkezeteknek ugyanúgy harcolni és építkezniük kell az új szolgáltatásuk létrejötténél, mint egy vállalkozásnak egy új termék bevezetése esetében. Ehhez viszont nincsenek felkészülve a tagok. Még mindig a támogatásokat említik legfontosabb tényezőként, amely azt jelzi, hogy hajlamosak civil keretek között gondolkodni, amely semmiképpen sem tesz jót az üzleti szellem terjedésének.<br>Általánosan elmondható, hogy habár az önkormányzatokkal és a helyi közösségekkel jó viszonyt ápoló szociális szövetkezetek lehetőségei megvannak a bővítésre, most még kevés szövetkezet él a lehetőséggel. Nagyobb szerepvállalásra lenne szükség az érintettek minden szintjén. Jelenleg a szociális szövetkezetek közötti kapcsolat sem elég erős még, hogy akár egymásra támaszkodva ezek a lehetőségek biztosítva legyenek.<br>Fontos megemlíteni, hogy komoly gondot jelent az érdekeltségi körök erős helyzete, amely miatt a szövetkezetek piaci pozíciója romlik. A szövetkezetek fejlesztéséhez szükséges volna újabb beruházások eszközlése, (vágópontok vagy | |

hús-zöldség és gyümölcs feldolgozók) amelyek pályázati úton valósíthatóak majd meg. Ha ezek elmaradnak, nem lesznek képesek a piaci színtéren maradni.
Még mindig gondot okoz a valós és hiteles üzleti terv elkészítése. Sok esetben nincs meg a szaktudás ehhez a feladathoz.
Pozitív eredmény viszont, hogy ott, ahol a szövetkezet jól működik, egyfajta multiplikátor hatás indult el. Illetve az az együttgondolkodás, amely eredményeképpen közösségi szintű összefogás indulhat el.
Összességében a szociális szövetkezeti forma kellő finanszírozással, kellő támogatással szervezeti kerete lehet a vidék fejlesztésének, a vidéki élet fenntartásának. Ehhez az kell, hogy a kormányzat tegye megfelelő helyre a szociális szövetkezeteket, hozza helyzetbe megfelelő finanszírozással, hogy ki tudjanak törni a vegetálásból, adjon olyan lehetőségeket, amelyeket a mezőgazdasági termelők is megkapnak, tegye lehetővé, hogy kapjanak olyan jogosítványokat, amellyel részt tudnak vállalni az igen fontos szociális szférában is.

**12. ábra - A fenntartható szociális szövetkezet elemei**

- A HR területén a legnagyobb gondot a megfelelő munkaerő felvétele és a képzés biztosítása jelenti a szövetkezetek számára. Ez maga a küldetésből fakad, és abból, hogy sokan alábecsülik az emberi összetevő fontosságát, pedig a négy vállalkozási alappillér közül (pénz, piac, pacák, pc), ez a legfontosabb tényező.
- A szállítói és vevőkapcsolatok terén a megrendelések növelése és új vevők felkutatása jelenti a legnagyobb kihívást, amelyhez nem kaptak központi támogatást, így minden szövetkezet önállóan kezdett neki a piacok feltárásának.
- A termék és szolgáltatásfejlesztés területén a szövetkezetek felismerték, hogy csak megújuló termékkel vagy szolgáltatással tudnak megmaradni a piacon, így számukra is kötelező a fejlesztés. Viszont a fejlesztéshez beruházásra van szükség, így a támogatások során engednünk kell a beruházást számukra. Beruházás nélkül nem lehet munkahelyet teremteni, ez igaz a multinacionális cégektől egészen a legkisebb szövetkezetekig. A munkahelyteremtés beruházással jár, és iparágtól függően különböző a mértéke.
- A beruházó szövetkezetek átlagosan 35 %-ban saját forrásokból és 40

| |
|---|
| %-ban pályázati támogatásokból építkeznek és növekszenek. |
| **Konstrukció hatásai:** |
| – A hátrányos helyzetű (fogyatékkal élő vagy tartósan munkanélküli) alkalmazottak számára a szociális szövetkezettől kapott munka társadalmi státuszt, értelmes életet, reményt jelent. Ezen kívül az önbizalom növelését, rendszeres jövedelmet, és a társas kapcsolatokra való képességek erősítését.<br>– A vezetők, szervezők számára a szövetkezeti munka új kihívásokat, önmegvalósítási lehetőséget, értelmes életet jelenthet.<br>– Közösségi, szociális kiadások csökkenése, ezzel a költségvetés egyensúlyához való hozzájárulás. Ha a tartósan munkanélküliek munkába állnak, már nem kérnek segélyt.<br>– Adóbevételek: bár adókedvezményt kapnak, termelő, szolgáltató tevékenységük során mégis fizetnek adókat a szövetkezetek.<br>– A költségvetési kiadások tréningekre, átképzésekre, továbbképzésekre adott kiadásai is csökkenhetnek, mivel ezek a szervezetek a munka folyamán egyúttal képzik alkalmazottaikat. |

## 10.2 TAMOP 1.4.1/07/1

| | |
|---|---|
| **Támogatási konstrukció címe:** | |
| „Alternatív munkaerő-piaci programok” támogatása | |
| **Támogatási konstrukció száma:** | TAMOP 1.4.1/07/1 |
| **Támogatás dátuma (tól-ig):** | 2007.12.03 - 2008.01.15. |
| **Támogatási konstrukció kiírója:** | |
| NFÜ | |
| **Támogatási konstrukció célja és azok indikátorai:** | |
| A konstrukció célja a helyi szükségleteket felismerő szervezetek (nonprofit, önkormányzati és állami szervek, intézmények) által a lehető legnagyobb szakmai rugalmasságot megengedő alternatív munkaerő-piaci projektek támogatása. A hátrányos helyzetű, munkanélküli emberek tartós munkába állásának, munkahelyi és társadalmi beilleszkedésének elősegítése, egyéni adottságokra és szükségletekre épülő, komplex munkaerő-piaci programon keresztül a foglalkoztatottsági szint emelése. | |
| **Kedvezményezettek:** | |
| Jogi személyiségű non-profit szervezetek közül: egyesületek, szakszervezetek, munkavállalói érdekképviseletek, köztestületek, egyházak, egyházi intézmények, alapítványok, közalapítványok, közhasznú társaságok, egyéb jogi személyiségű non-profit szervezetek. | |
| **Támogatás formája[8]:** | Pályázatos |
| **Támogatott eszközök, beavatkozások:** | |

[8] Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

A támogatott projektek egyedi szolgáltatási csomagokat állítanak össze, amely megvalósítása biztosítja, hogy:

- az alacsony iskolai végzettségű projekt részvevők államilag elismert szakképesítést (OKJ-s) szerezzenek,
- a munkaerő-piaci szempontból hátrányokat okozó pszicho-szociális helyzet megváltoztatása elinduljon, hátrányos egyéni adottságok kezelése megkezdődjön, munkára kész állapotba kerüljön a résztvevő,
- a munkaadók motiváltabbá váljanak a hátrányos helyzetű emberek tartós alkalmazására,
- a hátrányos helyzetű résztvevők munkaerő-piaci integrációja - elhelyezkedése, beilleszkedése es bennmaradása - megvalósuljon.

| | |
|---|---|
| **Támogatás össz kerete:** | 3 055 500 000 Ft |
| **Elnyerhető összeg, kedvezményezettenként:** | 25 – 72 mFt |
| **Benyújtott pályázatok, igénylések száma:** | |
| **Támogatott pályázatok, igénylések száma:** | 49 db |

**Konstrukció indikátorainak teljesülése:**

Nem áll rendelkezésre információ

**Konstrukció eredményei:**

Mivel a konstrukció szakmai előzményekkel rendelkező program volt, ez a pályázat-előkészítés során jól beépült a kiírásokba. Ennek eredményeként tapasztalt megvalósítók, magas szakmai színvonalú projektekkel pályáztak és nyertek, mely projekteket többségében sikeresen valósították meg.

A kiemelt projekt (a szakmai támogató szolgálatot biztosító – OFA Hálózat PERTU projekt) is sok éves, több programban kipróbált gyakorlatot és tapasztalatot épített be a projekt tervezésekor és a szolgáltatói kosár kialakítására alapos igényspecifikáló felmérést is készített. Ez az alapos tervezés köszön vissza a hatékonyságvizsgálat kiemelkedően pozitív eredményeiben. A komponensek sikerességét a megvalósítás alatt a válaszadók 1-10-es skálán, igen magasra (7,9) értékelték.

A támogató tényezők közül a pályázatos komponens esetében a külső támogatók közül az OFA Hálózat PERTU projekt működése, támogatása a kiemelendő elem, míg a gátló tényezők között kiugróan magas volt a gazdasági válságnak a projektekre gyakorolt hatása. A környezeti tényezők közül a szabályozási környezet változásai nehezítették jelentősen a projektgazdák életét.

A szakmai környezet elemeinek többsége igen pozitív hatással bírt, azonban a komoly gátló tényező volt, hogy olyan párhuzamos projektek indultak, amelyek céljaikat, célcsoportjukat tekintve azonosak, feltételeiket nézve ugyanakkor sokkal kedvezőbbek voltak, ami több szempontból is aggályos.

Az összegzett tapasztalatok alapján a megvalósítók és a partnerek a fenntarthatóság és a hasonló programok későbbi sikeressége szempontjából kritikus tényezőként említették a térségi szereplők együttműködésének fontosságát, hogy legyenek egymásra épülő foglalkoztatási programokra és stabil jogi szabályozás. Kerüljön kialakításra az akkreditációs rendszer és a szolgáltatások tekintetében keresleti piac teremtődjön meg. Az aktivitás növelésére irányuló lépések feltételeként újfajta együttműködésre van szükség a foglalkoztatási szolgálat és a civil szervezetek között is. A civil szervezetek

| |
|---|
| szolgáltatásait – amelyek elsősorban a hátrányos helyzetű emberek és/vagy a hátrányos helyzetű térségek munkaerő-piaci problémáinak kezelésére irányulnak - integrálni kell az aktív munkaerő-piaci politikák rendszerébe, az NFSZ és a civil szervezetek közötti együttműködés intézményes kereteinek erősítésével. Ehhez többek között szükséges az alternatív foglalkoztatási szolgáltatások és programok tartalmának, minőségi követelményeinek meghatározása. |
| **Konstrukció hatásai:** |
| Az érintettek 89%-a szerint a program elérte a hátrányos helyzetű célcsoportot.<br>A komponens hatására bővült a foglalkoztatás a hátrányos helyzetűek körében, köszönhetően a hatékony, valós piaci igényekre reagáló képzési szakasznak. Fontos hatása, hogy stabil partneri kapcsolat alakult ki a programban résztvevő valamennyi szereplő között, illetve, hogy egyfajta szemléletváltás következett be a foglalkoztatók körében.<br>Ugyanakkor meg kell említeni azt a tényt is, hogy a projekt értékeléséről készült tanulmány szerint a konstrukció tűzoltási jellege domináns volt, azaz, a projektek elsősorban a munkába helyezettek „szűkebb körét" segítették, az esélyegyenlőtlenségi célcsoportok helyzetére makro társadalmi szinten kevés hatást gyakoroltak, a projektek társadalmi érzékenyítő projektelemeket csak elvétve tartalmaztak. |

## 10.3 LEADER

| | |
|---|---|
| **Támogatási konstrukció címe:** | |
| LEADER | |
| **Támogatási konstrukció száma:** | UMVP III. és IV. tengely |
| **Támogatás dátuma (tól-ig):** | 2007-2013 |
| **Támogatási konstrukció kiírója:** | |
| MVH | |
| **Támogatási konstrukció célja és azok indikátorai:** | |
| A konstrukció célja a vidéki gazdaság fejlődése érdekében tett intézkedések összekapcsolása. A LEADER tengely kiemelt fejlesztési iránya a nemzeti fejlesztési irányokkal összhangban a vidéki foglalkoztatás bővítése, a tevékenységek diverzifikálása és a helyi közösségek fejlesztése. A tengely támogatása elősegíti az összes intézkedéscsoport intézkedéseinek összevonását és területi koherenciáját, és ösztönzi a helyi vidékfejlesztési stratégiák kialakításához és megvalósításához szükséges helyi humán kapacitás fejlesztését. | |
| **Kedvezményezettek:** | |
| A LEADER tengely megvalósítása a 96 db az FVM által kiválasztott helyi akciócsoport közreműködésével történik. | |
| **Támogatás formája[9]:** | Pályázatos |

[9] Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

**Támogatott eszközök, beavatkozások:**

A LEADER megközelítés hét alappilléren nyugszik. Ezek megértése, elfogadása után készül a helyi szinten kialakított „akcióterv”. Az akcióterv nem más, mint egyféle üzleti terv, amelyet úgy kell elkészíteni, hogy az összehangoltan, egymásra épülve, jól kidolgozva a hét LEADER pilléren alapuljon.

E hét alappillér mindegyike összefügg egymással, és kihatással van a LEADER sajátos köztes és hosszú távú célkitűzéseire.

**A területalapú megközelítés**

A LEADER-térség nem, vagy nem feltétlenül statisztikai kistérség. Olyan terület, amelynek lakói a „helyi identitást” (otthon-érzet) közösen élik meg. (Magyarországon a kulturálisan, földrajzilag egységnek tekinthető kistáj fogalma áll ehhez legközelebb.)

A területnek összefüggőnek és megfelelő méretűnek kell lennie ahhoz, hogy biztosítani tudja az életképes fejlesztési stratégia fenntartásához szükséges emberi, pénzügyi és gazdasági erőforrásokat. Hozzávetőlegesen a 10 000-től 100 000-ig terjedő népesség az elfogadott mindenütt Európában.

A területalapú megközelítés révén azok dolgoznak együtt, akik közös otthonuknak érzik az adott térséget, és ez a motiváció hatékonyan mozgósítja és értékesíti a helyi, belső kezdeményezéseket és erőforrásokat.

**Az alulról építkező megközelítés**

Az alulról építkező megközelítést az Európai Unió Bizottsága a LEADER sikeres megvalósítása, valamint a fenntartható vidékfejlesztés fontos aspektusaként helyezi előtérbe.

Az alulról építkező megközelítés legnyilvánvalóbb kifejezése a már említett felhatalmazás a helyi döntéshozásra, de éppoly fontos eleme az is, hogy a vidékpolitikai döntésekben is szerepet kapnak - kapjanak a LEADER- csoportok.

Az alulról építkező megközelítés, a hálózatépítés iránti igénnyel ötvözve, jól illeszkedik az európai integráció általános célkitűzéseihez. A decentralizáció által az alacsonyabb irányítói szintek szereplői közvetlenül bekapcsolódnak az uniós irányelvek alkalmazásába a saját mindennapi környezetükben, a hálózatépítés pedig ösztönzi a közösség más tagjaival való kapcsolatok kiépítését. Az alulról építkező tervezés és megvalósítás további aspektusa a felelősségek delegálásával a jogosultság várt növekedése, valamint a kiutalt erőforrások felhasználásának fokozott hatékonysága.

Az alulról építkező megközelítés hatásai a következők:

- a decentralizált döntéshozatal megerősítése
- a holisztikus, integrált stratégiai megközelítés előmozdítása helyi szinten
- a helyi, eredeti kezdeményezések és erőforrások hatékony mozgósítása és értékesítése

**Irányítási és finanszírozási módszerek**

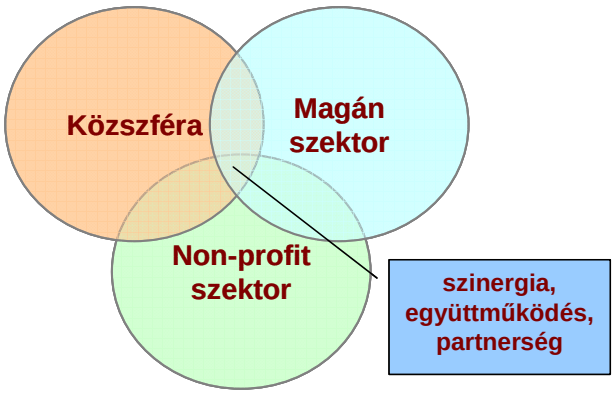
A helyi akciócsoportokban az üzleti élet és a civil társadalom képviselőinek ugyanannyi szavazati joguk van, mint a közszférának. A pénzügyi források és a végrehajtó hatalom kiegyensúlyozottsága már a kezdetektől hozzájárult a LEADER sikerességéhez. A pénzügyi felelősség ugyanakkor lehetővé teszi a helyi bankok, hitelintézmények és vállalkozások bevonását a projektek finanszírozásába.

A LEADER irányítási és finanszírozási módszereinek jelentősége a decentralizált döntéshozásban és a források kiegyensúlyozottabb felhasználásában mutatkozik, ennek eredménye pedig a megélénkülő vidéki gazdasági élet és a munkahelyek számának növekedése.

**Háromoldalú partnerség**

A partnerség gondolata központi szerepet tölt be a LEADER programban. A tervezésbe és megvalósításba bevont szereplők körének kiszélesítése a döntések legitimációjának megerősítését és az érintett szereplők támogatásának megszerzését célozta. Egy további ok a fokozott hatékonyság igénye volt: a kiutalt pénzösszegek irányításába és kezelésébe bevonták a magánszférát.

**13. ábra - idealizált LEADER partnerség**




A partnerség azokat a szinergiahatásokat jelenti, amelyek akkor jelentkeznek, ha több különböző szervezet és ágazat képviselői egy összehangolt erőfeszítésben együttműködnek az aktuális probléma vagy egy meghatározott feladat megoldásában. Ez a szinergia elsősorban és alapvetően a pénzügyi források egybehangolása érdekében fontos, de az együttműködés önmagában is egy értékes forrás, amely hálózatok kiépítésének, új módszerek, termékek vagy szolgáltatások stb. kialakításának a lehetőségét is jelenti.

**A tevékenységek innovatív jellege**

Az innováció középpontba helyezését a vidéki emberek szükségletei indokolják. A mai gazdasági környezetben létkérdés számukra, hogy a mezőgazdaság mellett új vagy kiegészítő megélhetési lehetőségeket találjanak. A LEADER innovatív jellege a helyi erőforrásokra támaszkodó, új ötleteken alapuló, változatosabb kereskedelem, ipar és szolgáltatások támogatását jelenti. Az európai LEADER –

hálózat pedig lehetővé teszi, hogy a kiemelten innovatív gondolatokat, programokat a programperiódus után is közvetíteni lehet az unió egyik részéből egy másik felé.

A négy terület az alábbi:

- Új ismeretek és technológiák felhasználása a vidéki termékek és szolgáltatások versenyképességének fokozása érdekében.
- A helyi termékek és szolgáltatások értékének növelése együttműködések révén a – kisebb, önmagukban nehezen boldoguló – termelői egységek piacra juttatásának érdekében.
- A vidéki térségek életminőségének javítása
- A természeti és kulturális erőforrások legjobb hasznosítása a „Natura 2000”-ben meghatározott elvek figyelembe vételével.

Az innovatív tevékenységek kihathatnak a helyi kezdeményezések és erőforrások hatékony mozgósítására és értéknövelésére. Ösztönzik a vidéki gazdaság diverzifikálódását és a munkahelyteremtést, hatékonyabbá teszik a régi és új külső lehetőségekre és korlátokra adott válaszokat.

**A tevékenységek közötti kapcsolatok – integrált, ágazatközi megközelítés**

Az integrált megközelítés a LEADER egyik legfontosabb pillére, amely „a vidéki gazdaság fejlesztésére irányuló tevékenységek közötti kapcsolatot” jelenti.

Az Unió mezőgazdasági politikájában a multifunkcionalitás azt a szemléletet tükrözi, mely szerint a gazdálkodók nemcsak egyszerűen mezőgazdasági termelők, hanem gazdálkodásuk környezeti, természeti, kulturális és közösségi haszonnal társul.

A különböző ágazatok összekapcsolásának sikeréhez a LEADER-ben legalább két feltételnek kell teljesülnie: professzionális irányításnak helyi szinten és a különböző ágazatok közötti horizontális szakmapolitikai egybehangolásának nemzeti szinten.

**Hálózatépítés, térségek közötti és transznacionális együttműködés**

A hálózatépítés és a projektek során szerzett tapasztalatok és átadható eredmények terjesztése, cseréje, a munkamódszerek és tudás továbbadása a LEADER döntő fontosságú jellemzői.

A LEADER hálózatépítés uniós és nemzeti szinten történik. A Vidékfejlesztés Európai Hálózatát az Európai Bizottság támogatja a nemzeti hálózatokkal épített kapcsolatokban. Feladatai közé tartoznak:

- Információk szerzése, elemzése és terjesztése a vidékfejlesztésről
- A jó vidékfejlesztési példák közösségi szintű gyűjtése, elemzése és terjesztése
- Információk biztosítása a fejlesztésekről a közösség vidéki térségei és a nem tagországok számára
- Találkozók és szemináriumok szervezése közösségi szinten a vidékfejlesztésben aktívan résztvevők számára
- Szakértői hálózatok kiépítése és működtetése a szaktudás támogatása és átadhatósága, valamint a vidékfejlesztési politika megvalósításának

és kiértékelésének a támogatása érdekében
- A nemzeti hálózatok és a transznacionális együttműködési tevékenységek támogatása.

A hálózatépítés, a térségek közötti és a transznacionális együttműködés alkalmasak az elszigetelődés és az információhiány felszámolására, ezáltal elősegítve a válaszadást a régi és új külső lehetőségekre és korlátozásokra.

Az UMVP keretén belül a hazai LEADER programban támogatható tevékenységeket az akciócsoportok határozták meg a helyi vidékfejlesztési stratégiáik LEADER fejezetében. A 122/2009. (IX. 17.) FVM rendeletben felsorolt alábbi jogcímek:
- LEADER közösségi célú fejlesztés,
- LEADER vállalkozási alapú fejlesztés,
- LEADER rendezvény,
- LEADER képzés,
- LEADER térségen belüli együttműködés,
- LEADER térségek közötti és nemzetközi együttműködés,
- LEADER tervek és tanulmányok.

| **Támogatás össz kerete:** | 262 Mrd Ft |
|---|---|
| **Elnyerhető összeg, kedvezményezettenként:** | Akciócsoportonként került meghatározásra |

Egy pályázat keretében a megítélt támogatás összege nem haladhatja meg a LEADER HACS részére a 147/2007. (XII. 4.) FVM rendelet 1. számú mellékletében meghatározott teljes LEADER fejlesztési forrás 20%-át és a 200.000 eurónak megfelelő forintösszeget. A támogatási összeg nem haladhatja meg a LEADER HACS HPME katalógusban meghatározott maximális támogatási összeget, és nem támogatható az a pályázat, amely esetén a támogatási összeg nem éri el a LEADER HACS HPME katalógusban meghatározott minimális támogatási összeget.

| **Benyújtott pályázatok, igénylések száma:** | 4268 db |
|---|---|
| **Támogatott pályázatok, igénylések száma:** | 531 db |

**Konstrukció indikátorainak teljesülése:**

Nincs elérhető információ

**Konstrukció eredményei:**

A IV. tengely a LEADER program, amelynek célja a vidéki gazdaság fejlődése érdekében tett intézkedések összekapcsolása. A LEADER tengely kiemelt fejlesztési iránya a nemzeti fejlesztési irányokkal összhangban a vidéki foglalkoztatás bővítése, a tevékenységek diverzifikálása és a helyi közösségek fejlesztése.

Az ország területét lefedően 96 helyi közösség jött létre, amelyek a köz-, civil-, és üzleti szféra képviselőit tömörítő közösségek. A közösségek készítették el Helyi Vidékfejlesztési Stratégiájukat (HVS), ami alapján kirajzolódtak az egyes térségek fejlesztési prioritásai. A HVS-ek elbírálását követően 2008. szeptember

26-án került kihirdetésre, hogy a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák értékelése és minősége alapján mind a 96 közösség LEADER címben részesült, azaz LEADER Helyi Akciócsoportokká váltak. Ennek megfelelően mind a HVK, mind a LEADER kiegészítő forrás megilleti őket. A LEADER Helyi Akciócsoportok részére rendelkezésre álló forrásokat az Irányító Hatóság a 147/2007. (XII.4.) FVM rendeltben szabályozta, felhasználásának szabályai a 141/2008. (X.30.) FVM rendeletben kerültek meghatározásra.

A támogatások csökkentik a területi egyenlőtlenségeket, amennyiben a legfejletlenebb régiókat lakossági arányukat meghaladó mértékben kedvezményezik. A támogatások területi eloszlásának legnagyobb nyertesei a dél-dunántúli és az észak-magyarországi régiók. Mindkét téregységben a fejletlenség egyik, bár nem a legfontosabb oka az elaprózott település szerkezet, ezért a kistelepülésekre irányuló fejlesztések növelték abszorpciós kapacitásukat (előbbi régió támogatásokból való részesedése 17%, utóbbié 20%, miközben az állandó népességnek csupán, sorrendben 10%-a ill. 13%-a él e két régióban).

**Konstrukció hatásai:**

- A gazdasági növekedést jelenleg nem lehet még mérni, mert a vállalkozásfejlesztési projektek előrehaladása ehhez csekély. A gazdaságfejlesztésre megítélt támogatás relatív csekély (kb 500m Ft) ezért a jelentős mértékű ilyen hatás nem is várható a tengelytől.
- A munkaerő felhasználás növekedett a helyi akciócsoportok (HACS) működése kapcsán, 583 fő dolgozik a munkaszervezeteknél teljes munkaidőben. A létszámnövekedés kapcsán rögzíteni kell, hogy csak a támogatás biztosításával tarthatók fent ezek az állások. A vállalkozásfejlesztési projektek már a tervek szintjén is inkább munkahelymegtartásra fókuszáltak.
- A „munkaerő termelékenysége” indikátor még nem mérhető ki lezárt vállalkozásfejlesztési projektek hiányában. A fejlesztések többsége irreleváns is ebből a szempontból.
- A tengely eddig elindított intézkedései közvetlenül nem relevánsak a biológiai diverzitás szempontjából. A hatás a HACS-ok vidék- és közösségfejlesztő munkájától lenne várható, azonban ez a tevékenység a legtöbb esetben egyelőre háttérbe szorult a kérelemkezelési feladatok mellett, és saját szakértelem hiányában, önállóan a HACS-ok többsége nem is tud a természetvédelem területén előrelépni. Ilyen képzés nem volt jellemző a vizsgált időszakban.
- A magas természeti értékű területek megőrzése, a vízminőség, és az éghajlatváltozás elleni küzdelem szempontjából is a biológiai diverzitás kapcsán leírt megállapítások a mérvadóak.

## 10.4 LHH Program

**Támogatási konstrukció címe:**

Leghátrányosabb helyzetű kistérségek felzárkóztatási programja

| | |
|---|---|
| **Támogatási konstrukció száma:** | |
| **Támogatás dátuma (tól-ig):** | 2007-től |

**Támogatási konstrukció kiírója:**

NFÜ

**Támogatási konstrukció célja és azok indikátorai:**

„Nem mondunk le senkiről” – ez a fő üzenete annak az összetett fejlesztési programnak, amelynek célja, hogy a 33 leghátrányosabb helyzetű kistérségnek lehetőséget teremtsen a helyi gazdaság dinamizálására, a foglalkoztatás bővítésére, a társadalmi és földrajzi mobilitásra.

Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv és az Új Magyarország Fejlesztési Terv megvalósításának eddigi tapasztalatai alapján az alábbi alapelvek rögzítése szükséges.

- Mind a 33 kistérség számára biztosítani kell a fejlődéshez szükséges forrásokat. Nem működtethető ugyanis olyan rendszer, ahol a leghátrányosabb helyzetű kistérségek egy része sikerrel szerepel a pályázatokon, más része viszont kimarad a támogatásokból.
- Az egyes kistérségeken belüli területi különbségek mérséklése érdekében szükséges, hogy a támogatások a kistérségen belül a leghátrányosabb helyzetű település-csoportokhoz is eljussanak, azok felzárkózását is szolgálják.
- A leghátrányosabb helyzetű kistérségek komplex programjának explicit célja kell legyen a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok, köztük kiemelten a romák helyzetének javítása. A fejlesztéseket csökkentsék, illetve szüntessék meg a romák iskolai és területi (lakhatási) szegregációját.
- A forrásokat úgy kell felhasználni, hogy közvetlenül vagy közvetetten élénkítsék a gazdaságot, hozzájáruljanak piacképes munkahelyek teremtéséhez.
- A kistérségek fejlesztése csak komplex megközelítésben lehet eredményes. Az oktatási, foglalkoztatási, lakhatási és egészségügyi viszonyok közül azokat kell javítani, amelyek szűk keresztmetszetet képeznek. Emellett meg kell nyitni a máshol munkát találók számára mobilitási lehetőségeket.
- Tekintettel a leghátrányosabb helyzetű kistérségek helyzetének súlyosságára, csak olyan projektek támogathatók, amelyek indokoltsága közvetlenül levezethető a kistérség helyzetéből, és amelyek fenntartása nem ró terhet a kistérségre.
- A források felhasználása során fokozott figyelmet kell fordítani a helyi tudás és együttműködések fejlesztésére. A megszerzett fejlesztési ismeretek, készségek hosszú távon ugyanolyan fontosak a kistérségek fejlődése szempontjából, mint a biztosított források.

**Kedvezményezettek:**

| A 33 leghátrányosabb helyzetű kistérség | |
|---|---|
| **Támogatás formája[10]:** | Pályázatos |
| **Támogatott eszközök, beavatkozások:** | |

A különböző jellegű fejlesztések más és más eljárás szerint valósulhatnak meg a leghatékonyabban. Ennek megfelelően három támogatási csatornát különböztetünk meg.

1.) A támogatási rendszer eredményesebb és hatékonyabb működését elsősorban önkormányzati, intézményi fejlesztések terén az biztosíthatja, hogy mind a 33 kistérség számára elkülönítésre kerül egy összeg, amelyre a kistérség a központilag megadott keretek között, a partnerség biztosítása mellett összeállíthatja projekt-csomag tervezetét. A kistérség projekt-csomagját az NFÜ alapos vizsgáló értékelést követően véglegesíti és hagyja jóvá, az értékelésbe bevonja a regionális fejlesztési tanácsot, a minisztériumokat, szakmai szervezeteket. A projekt-csomagban jóváhagyott projektek megfelelő előkészítést követően megvalósíthatók. Tehát, a 33 kistérség nem más kistérségekkel versenyezve, hanem minőségi feltételeket teljesítve juthat támogatáshoz. Ez a támogatási csatorna elsősorban a regionális operatív programok (ROP), a társadalmi megújulás operatív program (TÁMOP) és a társadalmi infrastruktúra operatív program (TIOP) egyes forrásainál alkalmazható hatékonyan. Ezekből az operatív programokból közel 100 milliárd forintot különítettek el a 33 kistérség projekt-csomagjaira a 2013-ig tartó időszakra.

2.) A vállalkozások fejlesztései továbbra is a klasszikus pályázati rendszerben, nyílt versenyzéssel kerülhetnek kiválasztásra. Ugyanakkor itt is léteznek olyan eszközök, amelyek előnyt biztosítanak a leghátrányosabb helyzetű kistérségek számára (pl. a 33 kistérség egésze számára elkülönített – de a 33 kistérség között nem megosztott – forrás, kedvezőbb feltételek). Ez a támogatási csatorna elsősorban a gazdaságfejlesztési operatív program (GOP) illetve az ÚMVP forrásainál, valamint a ROP-ok egyes fejlesztéseinél (ld. turizmus) alkalmazható hatékonyan.

3.) A központi programok jellemzően az egész országra kiterjednek, de jellegükből adódóan több is a leghátrányosabb helyzetű kistérségeket részesítheti többletforrásban (pl. a TÁMOP foglalkoztatási programjai a munkanélkülieket célozzák, így értelemszerűen a magasabb munkanélküliséggel sújtott kistérségekre, köztük a leghátrányosabb helyzetű kistérségekre koncentrálnak – ld. Start, Lépj egyet előre, stb.). Ez a támogatási csatorna elsősorban a TÁMOP egyes forrásainál alkalmazható hatékonyan.

Támogatható tevékenységek:

A kistérségek által tervezhető forrásból az alábbi területek támogathatók.

A ROP-ok keretében:

- gazdaságfejlesztés,
- közlekedésfejlesztés,
- humán infrastruktúra-fejlesztés,

[10] Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

– településfejlesztés,
– környezetfejlesztés (az Észak-Alföld és a Dél-Alföld kivételével).

A TÁMOP keretében:

– foglalkoztathatóság, alkalmazkodóképesség, társadalmi befogadás,
– minőségi oktatás,
– egészségfejlesztés és egészségügyi humánerőforrás fejlesztése.

A TIOP keretében:

– oktatási infrastruktúra,
– munkaerő-piaci részvételt és társadalmi befogadást támogató infrastruktúra.

A szűkítést, a hozzáférés részletes feltételeit az operatív programok, akciótervek tartalmazzák.

| **Támogatás kerete:** | 96,9 Mrd Ft |
|---|---|
| **Elnyerhető összeg, kedvezményezettenként:** | Nem releváns |

A forrás az alábbi szempontok szerint került megosztásra a kistérségek között:

– a forrás 1/3-a egyenlő megosztással,
– a forrás 1/3-a népességszám-arányos megosztással (a 33 kistérség népességszáma 11-72 ezer fő között szóródik),
– a forrás 1/3-a településszám-arányos megosztással (a 33 kistérség településszáma 4-49 között szóródik).

**19. Táblázat - Az LHH program forrástáblája**

| | Össz | Észak-Mo. | Észak-Alföld | Dél-Alföld | Dél-Dtúl |
|---|---|---|---|---|---|
| **1., a kistérségek által tervezhető forrás** | **96,9** | | | | |
| **ROP** | **66,4** | **27,4** | **17,8** | **9,0** | **12,2** |
| gazdaságfejlesztés | 14,1 | 5,0 | 2,1 | 2,7 | 4,3 |
| Közlekedésfejlesztés | 19,6 | 5,7 | 8,1 | 2,6 | 3,3 |
| humán infrastuktúra fejlesztése | 16,0 | 5,9 | 5,0 | 2,0 | 2,2 |
| településfejlesztés | 10,9 | 6,0 | 2,7 | 0,8 | 1,4 |
| környezetfejlesztés | 5,9 | 4,9 | - | - | 1,0 |
| **TÁMOP** | **21,9** | | | | |
| foglalkoztathatóság, alkalmazkodóképesség, társadalmi befogadás | 10,5 | | | | |
| minőségi oktatás | 7,9 | | | | |
| egészségfejlesztés, egészségügyi humánerőforrás fejlesztése | 4,5 | | | | |
| **TIOP** | **8,6** | | | | |
| oktatási infrastruktúra | 1,5 | | | | |
| munkaerő-piaci és szociális infrastruktúra | 7,1 | | | | |
| **2., a 33 kistérség számára elkülönített további források*** | **60** | | | | |
| GOP | 25 | | | | |
| ÚMVP | 35 | | | | |
| Mindösszesen | 1569 | | | | |

| **Benyújtott pályázatok, igénylések száma:** | 1700 db projekt |
|---|---|

| | |
|---|---|
| | javaslat |
| **Támogatott pályázatok, igénylések száma:** | 1000 feletti |
| **Konstrukció indikátorainak teljesülése:** | |
| Nincs elérhető információ | |
| **Konstrukció eredményei:** | |

Az NFÜ álláspontja az volt, hogy az LHH program keretében megvalósuló projektek szakmai kiválasztási kritériumrendszere nem különbözhet a normál pályázati kiírások keretében elvárt feltételektől, azaz, egy fordulós pályázat keretében döntöttek a támogatásról.

A program alapötlete, komplexitása, úttörő jellege megkérdőjelezhetetlen.

A legtöbb nehézséget a program végrehajtásában a meglévő társadalmi/intézményi rendszerekben lévő rugalmatlanság, illetve a pályáztatási körülményekben rejlő, a program előtt is meglévő strukturális problémák jelentették. A programban kitűzött célok egy része meghaladta a program kereteit, helyi lehetőségeit, vagy a fentebb említett strukturális okok nem tették lehetővé az érdemi hatást: nem valósult meg a helyi munkanélküliség hosszú távú csökkentése (többnyire nem sikerült a gazdasági szféra bevonása, munkahelyek teremtése), a gazdaságfejlesztés illetve a romák helyzetén való javítás. Mindezzel együtt, a forrásallokáció területi egyenlőtlenségeinek csökkentéséhez mérhetően hozzá tudott járulni a program. Az ÚMFT forrásallokációja 2009. december és 2010. november között, tehát miközben az LHH Program forrásainak mintegy feléről megszületett a támogatási döntés, az alábbiak szerint változott:

- az LHH kistérségek átlagos támogatása az országos átlag 71 %-áról 85 %-ára nőtt (vagyis az LHH kistérségek átlagos támogatása még az országos átlag alatt van, de az elmaradás mértéke a felére csökkent),
- a 3 legalacsonyabb támogatottságú LHH kistérség átlagos támogatása az országos átlag 29 %-áról 43 %-ára nőtt (a többi kistérség-kategóriában hasonló irányú, de lényegesen kisebb mértékű változás, 3 százalékpontos növekedés következett be).

A 10 legmagasabb támogatási összeget elnyert LHH projekt:

- KIOP-1.5.2: Tisza-völgyi árvízvédelem (10 929 mFt), Cigánd;
- KIOP-2.1.2: Elkerülő és tehermentesítő utak építése (2 103 mFt), Berkesz;
- ROP-1.1.2: Jelentős idegenforgalmi potenciállal rendelkező világörökségi helyszínek és történelmi városközpontok fejlesztése (1 303 mFt), Tokaj;
- KIOP-1.5.1 Természetvédelem erősítése (1 074 mFt), Tiszafüred;
- ROP-1.1.2 Jelentős idegenforgalmi potenciállal rendelkező világörökségi helyszínek és történelmi városközpontok fejlesztése (928 mFt), Tokaj;
- ROP-2.2.1 Város rehabilitáció (886 mFt), Bátonyterenye;
- HEFOP-4.3.3-P Rehabilitációs központok kialakítása (813 mFt),

| |
|---|
| Fehérgyarmat;<br>– ROP-1.1.2 Jelentős idegenforgalmi potenciállal rendelkező világörökségi helyszínek és történelmi városközpontok fejlesztése (756 mFt), Bodrogkeresztúr;<br>– ROP-2.2.1 Városrehabilitáció (729 mFt), Ózd;<br>– ROP-2.1.1 Négy- és ötszámjegyű, ezekkel azonos funkciójú önkormányzati bekötő és összekötő utak építése, felújítása (572 mFt), Bodrogkisfalud. |
| **Konstrukció hatásai:** |
| A program egyértelműen segítette a célzott csoportokat két esetben: az erőforrás-hiányos helyzetből kiutat jelentett néhány milliárd forint, illetve a fejlettebb kistérségek számára egyértelműen kiugrási lehetőséget jelentett a támogatás. A külső szakértők állami finanszírozása olyan szaktudást vitt a kistérségekbe, amelyeknek a hiánya okozta részben a korábbi pályázatokon való eredménytelen szereplést. E szaktudások a helyi érdek- és erőviszonyoktól is segítettek függetleníteni a helyi tervezést, illetve közép- és hosszú távú társadalmi célok felé elmozdítani a tervezési folyamatot. A helyi visszajelzések egyértelműsítik, hogy az együttműködések, a szektorok közötti bizalom épülése fontos eredményei a programnak. Ezek a típusú programok hatalmas elvárásokat keltenek mindenkiben, ezért különösen fontos a körültekintő keretek létrehozása és a tartalmi elemek maximális kidolgozottsága. A komplex program kudarcainak okai az előkészítetlenség mellett elsősorban a merev kormányzati-intézményi és a szintén merev helyi önkormányzati rendszerben keresendőek. A helyi szükségletekre való reagálás, amely elvárható lett volna egy ilyen komplexitású programtól, csak részben valósult meg. A program a helyi munkanélküliség tartós csökkenését, a vállalkozások társadalmi megoldásokba való becsatornázását, a romák helyzetének mérhető javítását nem tudta elérni. Fontos megemlíteni azt is, hogy ezekkel a kistérségi (kb. 20-100 ezer lakos) szintre koncentráló programokkal nem lehet az ágazati szemléletben működtetett kormányzati struktúrát megváltoztatni, nem lehet a kistérségeken belüli egyenlőtlenségeket kezelni (ennek oka a mikro-térségek nagyon eltérő helyzete egy-egy kistérségen belül), és nem lehet interetnikus konfliktusok kezelését sem elvárni, legfeljebb együttműködések generálását lehet megcélozni. |

## 10.5 Szociális földprogram

| | |
|---|---|
| **Támogatási konstrukció címe:** | |
| A szociális földprogramok működtetésének támogatása | |
| **Támogatási konstrukció száma:** | SZOC-FP-08 |
| **Támogatás dátuma (-tól-ig):** | 2008.09.1. - 2009.05.15. |
| **Támogatási konstrukció kiírója:** | |
| SZMM | |
| **Támogatási konstrukció célja és azok indikátorai:** | |
| A konstrukció célja a háztartás, mint szociális és gazdasági egység jövedelemszerző képességének erősítése, a szociálisan hátrányos helyzetű | |

inaktív, vagy tartósan alacsony jövedelmű háztartások gazdasági aktivizálása, tevékenységük bővítése értékteremtő munka lehetőségének biztosításával. Az alapcél az alábbi célkitűzéseken keresztül valósítandó meg:

- a szociális földprogramot működtető települési önkormányzatok/ szervezetek szerepvállalásának erősítése a folyamatos működtetés feltételeihez történő hozzájárulással;
- a területi hátrányok mérséklése;
- a Kedvezményezettek aktivizálásával foglalkoztathatóságuk javítása.

**Kedvezményezettek:**

- helyi önkormányzatok,
- önkormányzati társulások,
- önkormányzatok által létrehozott közhasznú szervezetek, nonprofit gazdasági társaságok és intézményeik,

amelyek Baranya, Békés, Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Nógrád, Somogy, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Tolna, valamint Zala megyében működnek.

| **Támogatás formája[11]:** | pályázatos |
|---|---|

**Támogatott eszközök, beavatkozások:**

A konstrukció az alábbi tevékenységeket támogatta:

- Termelést szolgáló juttatás, szolgáltatás: földhasználat, ill. bérlet, szaporítóanyag, kemikália, gépi talajmunkák, állattartás támogatása;
- Termelésszervezés: gépkölcsönzés, termeltetés, értékesítés szervezés, termény-feldolgozás, tárolás, szállítás, intenzív termelés vagy háziipar eszközeinek biztosítása;
- Résztvevőkre irányuló szolgáltatások: szaktanácsadás, képzések, rendezvények, közösségfejlesztés, önsegítő csoportok, háztartás és életmód-alakítás, termelési és egyéb célú szövetkezés segítése

Az elismerhető költségek között szerepeltek: a termeléshez szükséges anyagok, szolgáltatások, földbérlet, mezőgazdasági eszközök, mezőgazdasági gépek üzemeltetése, tanácsadás, adminisztrációs és ügyintézési költsége, indokolt esetben személyi költségek, korábban vásárolt mezőgazdasági gépek karbantartása, felújítása.

| **Támogatás össz kerete:** | 283.000.000,- Ft |
|---|---|
| **Elnyerhető összeg, kedvezményezettenként:** | 500.000,- Ft – 5.000.000,- Ft |
| **Benyújtott pályázatok, igénylések száma:** | 229 db |
| **Támogatott pályázatok, igénylések száma:** | 206 db |

**Konstrukció indikátorainak teljesülése:**

A régiónként kiosztott támogatások összegét az alábbi táblázat tartalmazza:

[11] Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

| | |
|---|---|
| Baranya | 35.240 eFt |
| Bács-Kiskun | 1.800 eFt |
| Békés | 18.214 eFt |
| Borsod-Abaúj-Zemplén | 76.729 eFt |
| Hajdú-Bihar | 11.723 eFt |
| Jász-Nagykun-Szolnok | 13.610 eFt |
| Nógrád | 21.422 eFt |
| Somogy | 6.139 eFt |
| Szabolcs-Szatmár-Bereg | 72.000 eFt |
| Tolna | 11.410 eFt |
| Zala | 14.713 eFt |
| Összesen | 283.000 eFt |

**Konstrukció eredményei:**

**Fontosabb eredmények:**

- csökkent a segély iránti igény,
- családonként kalkulálható vált a földprogramból nyerhető bevétel,
- bővült a résztvevők szakismerete,
- mérséklődtek az etnikai feszültségek,
- a programok fokozatosan beépültek a helyi lakosság életébe: „kezdik becsülni a naponta dolgozókat”,
- segítséget nyújtott a „régi falusi életforma” visszaállításában,
- javult az érintettek erkölcsi és mentális közérzete,
- Az önkormányzatok hatékonyabban és teljeskörűbben el tudják látni jogszabályokban meghatározott alap és kiegészítő tevékenységeiket;
- A települések közvetlen környezetében megtalálható területek, termőföldek az adott önkormányzat felügyelete alá történő bevonásával egyidejűleg gondos gazdája is lehet a területeknek.
- A települési önkormányzatok és a munkát kapó helybeliek a területek művelésével, gondozásával nem csak a munkahelyekre, hanem az egyúttal életterüket jelentő környezetük fenntartására is kellő odafigyelést fordítanak,
- A szakmailag ellenőrzött megfelelő minőségben előállított egészséges élelmiszerek a területeken dolgozók és családjaikon túl a jól kiépített szociális bolthálózaton keresztül más fogyasztókhoz is eljutnak.
- Az értékesített élelmiszerekből származó bevételek tovább gazdagítják a települési önkormányzatokat, további forrást biztosíthatnak ezen területek fejlesztésére (intenzív termelés, öntözés megvalósítása), továbbá az önkormányzat feladatainak ellátására.
- Tekintettel arra, hogy a művelésbe vont területek közvetlenül a települési önkormányzatok, és a települések közvetlen környezetében helyezkednek el nem szükséges további jelentős forrásokat bevonni a munkában résztvevők szállítására, továbbá a termények, az intenzív ültetvények védelmére.

**Konstrukció hatásai:**

A szociális földprogram valódi jelentősége abban rejlik, hogy pozitívan befolyásolja a kedvezményezettek későbbi munkaerő-piaci esélyeit. Egyrészt rendszeres aktív tevékenységre ösztönzi a résztvevőket, másrészt a munkavégzéssel kapcsolatos morális elemeket is eljuttatja az életükbe. Az egyik legfontosabb hozadéka a programnak, hogy a kedvezményezett családok őstermelővé válásuk révén támogatás igénybevétele nélkül is képessé válnak megélhetésük biztosítására.

A szociális földprogram működtetése során vidékfejlesztési szempontból a következő aspektusokból bizonyult hatásosnak a program:

- a helyi politika egy új, rugalmas és transzparens elemmel bővül;
- alkalmas a kirekesztettek hátrányos helyzetből való kivezetésére;
- produktív jellege miatt a többségi társadalom tagjai számára is elfogadottabb szociálpolitikai eszköz, mint a segélyezés;
- mivel a program működése során a résztvevők számára lehetőség nyílik a folyamatos munkavégzésre, csökkenhet a tartós munkanélküliség okozta pszichés teher;
- a programban való részvétel során bizonyos készségek és képességek nem tompulnak el, ezért egy új munkalehetőségnél könnyebben aktivizálhatókká válnak;
- lokális szinten is javul az emberek közötti kommunikáció, nem számolódnak fel a kirekesztettség megelőzése szempontjából oly fontos emberi kapcsolatok;
- csökken a migrációs kényszer;
- a program elindítása előtt kihasználatlan emberi és természeti erőforrások aktivizálódnak;
- javul a vagyonbiztonság a programba bevont településeken.

# 11 Működési modell javaslat

Az új modell kialakítására az 1. mellékletben részletezett változási mátrix módszertanát alkalmazzuk. A módszertan összetett modellek elkészítésére alkalmas, amelyekben nem azonosítható egyetlen fejlesztendő terület, hanem több terület összehangolt fejlesztésére és működésére van szükség. A közfoglalkoztatás önfenntartó, értékteremtő helyi foglalkoztatási modellje összetett modell. Az esettanulmányukból megállapítható, hogy több terület összehangolt működésével valósítható meg.

A módszertanban első lépésben azonosítjuk a működési területeket, majd a modellhez kapcsolódó elvárásokat (kompetenciák). A kompetencia mátrixba (1. táblázat) rögzítjük, hogy az egyes működési területeken, az egyes kompetenciák teljesüléséhez milyen feltételeknek kell teljesülniük.

## 11.1 Működési területek azonosítása

A faluvállalat helyi együttműködésre alapuló, a helyi humán, gazdasági és természeti erőforrások felhasználásával működő szerveződés, amely önállóan, illetve lokális, vagy regionális együttműködésekben lefedett termékpályákon állít elő és értékesít termékeket és szolgáltatásokat.

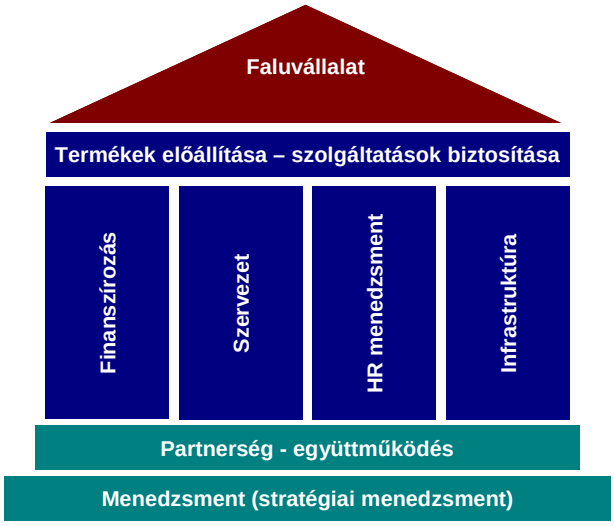
A működési területek jelentik a „faluvállalat” azon részeit, ahol különféle akciókat kell végrehajtani a működő modell megteremtése érdekében.

A hazai faluvállalatok tervezése és megvalósítása során szükséges a szociális gazdaság területén már megtett lépések (akciók) átgondolása és a modell ennek megfelelő folyamatos kiigazítása.

Az operatív végrehajtás eredményeinek szorosabb kapcsolódását és visszacsatolását a stratégiai kihívásokhoz és célokhoz biztosítja a modell megalkotása során alkalmazott „kompetenciák alapján történő” stratégiai tervezés. Ennek elve, hogy egy változásban lévő szervezet esetében olyan új képességeket, kompetenciákat kell kiépíteni, amelyek segítenek, hogy a szervezet megfeleljen a külső és belső kihívásoknak és így elérje stratégiai céljait.

A humán kompetenciákhoz hasonlóan a szervezetek is rendelkeznek kompetenciákkal, amelyek lehető teszik feladatainak végrehajtását, céljaik elérését. A szükséges és meglévő kompetenciákat a szervezet működése szempontjából fontos működési területekhez kapcsoltan vizsgáljuk. Az egyes működési területek a szervezet funkcióit biztosítják, összességük kiadja a szervezet által elvégezhető tevékenységeket. A faluvállalat működési területeit az alábbi ábrán szemléltetjük.

**14. ábra - A faluvállalat működési területei**




A modell kialakítás során az esettanulmányok és az irodalom feldolgozása alapján következő működési területeket alkalmazzuk:

- Menedzsment
- Partnerség/együttműködés
- Finanszírozás
- Szervezet
- Humánerőforrás menedzsment
- Infrastruktúra
- Szolgáltatásbiztosítás
- Termék előállítás

### 11.1.1 Menedzsment

A faluvállalat fenntartható létrehozásának, működtetetésének kiemelt sikertényezője a motivált és nagy teherbírású stratégiai menedzsment kialakítása. A stratégiai menedzsment fő feladata, hogy az erőforrások, a célok és a környezet közötti konfliktusokat folyamatosan képes legyen a vezetett szervezet érdekében kezelni. A faluvállalat stratégiai menedzsmentjének fő feladatai:

- **Üzleti modell (stratégia) elkészítése** - Helyi erőforrásokra alapuló üzleti modell elkészítése és folyamatos gördülő tervezése, amely komplexen kezeli a lehetséges piacokat, a megvalósítás színtereit. Célirányosan használja ki és integrálja a helyi természeti, piaci és humánerőforrás adta lehetőségeket oly módon, hogy szakspecifikusan építi fel a tevékenységeket. Az üzleti modell termékpályákat alakít ki, csökkentve a kockázatot és növelve az elérhető profitcentrumokat.
- **Közfoglalkoztatási stratégia** - A települési közfoglalkoztatási terv elkészítésében való részvétel, sőt, továbbmenve a település, vagy térség foglalkoztatási paktumának kialakításában is fontos szerepe van.

- **Partnerség** - Képesnek kell lennie a partnerségi hálózat kialakítására és működtetésére, amelynek fontos eszköze a helyes és hatékony kommunikáció és marketing használata.
- **Motiválás** - Figyelemmel kell kísérni a modellben résztvevő tartós munkanélküli egyének munkaerő-piaci visszavezetéséből adódó motiváltságát és individuális igényeit is. Értjük ez alatt a menedzsment felelősségét abban, hogy a célcsoport speciális igényeit figyelembe véve történjen az üzleti terv kialakítása, szakértő mentor segítők megjelenítésével.
- **Fenntarthatóság** - A fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése. Ennek felelőssége már az előkészületi fázisban megjelenik, és a későbbiekben a beépített mérföldkövek, majd az azokat gördülő stratégiai tervezés alapjaiban kell, hogy tartalmazza azokat a biztosítékokat, amelyek a fenntarthatóság alapkövei. Konkrétan értjük ez alatt a gazdasági, szakmai és humán szempontokat.
- **Forrásmenedzsment** - nevezhetjük tevékenységnek, vagy fogalomként is kezelhetjük, a lényeg, hogy ez a tevékenység lesz képes arra, hogy alapjaiban megtámassza a modell működőképességét. Ez előrevetíti, hogy a team olyan professzionális szervezet, amely alkalmazza többek között a pályázatfigyelés, pályázati/stratégia menedzsment eszközeit.
- **Pénzügyi gazdálkodás** - amely a faluvállalat bevételei és kiadásai közötti egyensúlyt teremti meg, fenntartva a folyamatos finanszírozást és kezelve a támogatási konstrukciókból adódó magas fokú idő kockázatokat.
- **Infrastruktúragazdálkodás** - amely biztosítja, hogy a rendelkezésre álló infrastruktúra a célok érdekében kerül fejlesztésre és felhasználásra.
- **Projektmenedzsment** – amely az üzleti terv (stratégia) valamint a külső lehetőségek alapján, képes projekteket elhatárolni, tervezni és megvalósítani.

A felvázolt kompetenciák alkalmasak arra, hogy ezt a vegyes modellt létrehozzák, és fenntartsák.

A tagok kiválasztásának fő szempontjai a kompetenciák, valamint az innovatív, dinamikus, tapasztalt és motiválni képes személyiség. Minden menedzsment tag részéről olyan motiváltság, elkötelezettség kell, hogy érződjön, képes a modell leendő tagjai felé multiplikátor hatással bírni.

### 11.1.2 Partnerség/együttműködés

A szervezetek közötti együttműködés során különböző szinteket különíthetünk el, a kapcsolatok iránya és intenzitása alapján. Bár a szervezeti kapcsolatokat lehetne másképpen is csoportosítani, a fő jellemzők ugyanazok maradnak, az egyszerűbb együttműködési formák, a szinergia, és az integráció, melyekből az utóbbi jelenti a kapcsolat legmagasabb szintjét, a rendszerbe szerveződést, és ez minőségi ugrást feltételez az egyszerűbb együttműködésekhez viszonyítva.

Az együttműködés legmegfelelőbb formája mindig az, ami az adott helyzetben hatékony is, vagyis optimális erőforrás felhasználás mellett oldja meg az adott problémát. Amit meg lehet valósítani kétoldalú együttműködéssel, vagy szinergikus kapcsolatokkal, oda fölösleges integrált rendszerszerű együttműködést szervezni, hiszen az sokkal nehezebben és nagyobb erőfeszítéssel valósítható meg.

**20. Táblázat - A szervezeti kapcsolatok szintjei**

| A szervezeti kapcsolatok szintjei | A kapcsolat intenzitása | Példák |
|---|---|---|
| Elszigetelt működés | Nincs kapcsolat, nem tudnak egymásról. | Azonos célcsoportot érintő szervezetek, amelyek függetlenül működnek, például a bv. és egy felzárkóztató képzést végző iskola. Mindketten érdekeltek a 8 osztály végzettséggel nem rendelkezők képzésében. |
| Párhuzamos működés | Nincs kapcsolat, de tudnak egymás létezéséről | Azonos ügyfelek és problémák által érintett szervezetek, amelyek nincsenek kapcsolatban, bár volna rá igény. Például egy helyi ön-kormányzat, ahová visszatér a szabadult, és a bv intézmény. |
| Két vagy többoldalú együttműködések | Informális, esetleges, személyes kapcsolatok Formális kapcsolatok, szabályozott együttműködések, hosszabb vagy rövidebb távon, eseti partnerségek. | Személyes kapcsolat alapján közös problémamegoldás, egymás támogatása. Egy részterületre vonatkozik az együttműködés, például ügyfelek és adatok átadása. Vagy csak formálisan létező, de a valóságban nem működő kapcsolatok. |
| Hálózati együttműködések | Formális laza kapcsolat, azonos célú és többnyire azonos feladatot ellátó szervezetek között, melyek különböző területeket fednek le. | Például az OFA hálózat tanácsadókat biztosít különböző programok megvalósításához. Speciális formája a klaszter, mely fürtszerű tömörülést jelent egy adott iparágon belül. |

| A szervezeti kapcsolatok szintjei | A kapcsolat intenzitása | Példák |
|---|---|---|
| Szinergikus együttműködés | Több, különböző céllal létrejött szervezet formális együttműködése egy adott, közös cél megvalósítására, úgy hogy mindegyik hozzáteszi a saját kompetenciáit. | A legismertebb példái a pályázati partnerségek, ahol a közös cél megvalósításában különböző szervezetek működnek együtt. Leginkább egy adott időszak alatt működik és egyetlen tag kilépése még nem veszélyezteti az egészet. Ilyenek a stratégiai partnerségek, például a foglalkoztatási paktumok is. |
| Integrált együttműködés | Rendszerszintű kapcsolatok, amelyben az egyes alrendszerekkel stabil és többirányú együttműködések alakulnak ki. | Mivel rendszerszerű működés jön létre, a stratégiatervezéstől az értékelésig változatos együttműködési formák alakulhatnak ki a rendszer elemei között |
| Közösség alapú együttműködés | Olyan rendszer, amelyben egy adott célcsoporton és szervezeteken kívül, a helyi lakosság is aktiválódik, a közös célok érdekében. | Rugalmas, integrált rendszer, amely a helyi problémák megoldása és célok elérésének függvényében működik. |

A működési terület a modell folyamatában ún. katalizátorhatással bír. Önmagában a modell nem életképes. Ahhoz azonban, hogy értékteremtő és hatékony partnerségi együttműködés valósuljon meg, szükséges a vezetés motiváltsága, nyitottsága, innovatív elemekkel megerősített kommunikációja. Fontos hangsúlyozni, hogy a vegyes modell partnerségi együttműködés tervezésében cél a kölcsönös előnyök mentén való megállapodások megkötése. Ágazatok, amelyek erősíthetik a modellt: mezőgazdaság, képzés, szak-és felnőttképzés, közigazgatás (pályázati fejlesztések), kereskedelem, feldolgozóipar, logisztikai ágazat. Mindezek mellett a több helyen működő szociális szövetkezetek, és termelési értékesítési szövetkezetek (TÉSZ) is megjelennek, mint partner. Egy jól működő szociális szövetkezet a modell folyamán hatékonyan segítheti épp úgy a termelést, mint a piaci értékesítést.

A modell folyamán kiemelt jelentőséget kap a beszállítókkal való partneri együttműködés, amely elengedhetetlen a termelés szinten tartásához. A modell partnerként kezeli a vevőkört is, hiszen a kereslet-kínálat szorosan együtt értelmezve lehet az üzleti terv egyik vezérfonala. Ezt a gondolatot tovább építve elmondhatjuk, hogy elsődleges a helyi partneri vevőkör kialakítása, amely

eredményeképp a helyi igények, szükségletek kerülnek kielégítésre részben vagy teljes egészében.

A lehetséges partnerek között kiemelt szerepet kapnak a munkaügyi központok és kirendeltségek, egyrészt a közfoglalkoztatási pályázatok kezelésében, azok finanszírozásában, másrészt az érintett célcsoport speciális igényeit figyelembe véve a közfoglalkoztatásra való felkészítésben.

Összességében látva a partnerség fogalmát a rendszerben, beigazolódik a katalizátorhatás, hiszen a modellhez csatlakozó partnerek a kölcsönös előnyök láttán megsokszorozhatják a modell hatékonyságát, és ez a hatékonyság multiplikátor hatása kiterjesztheti más mikro térségekre is az elgondolást.

### 11.1.3 Finanszírozás

A fenntartható működés biztosítása érdekében a finanszírozásnak az alábbi feltételeknek kell megfelelnie:

- **Működés finanszírozása** – a finanszírozásnak folyamatosan biztosítani kell az üzleti modell alapján felmerült működési költségeiket. A faluvállalat létrehozói, valamint a foglalkoztatottak nem rendelkeznek saját tőkével, hogy az esetleges működési költség kieséseket finanszírozni tudják. A működés finanszírozásába beleértjük
  - Bérek és járulékok finanszírozása;
  - Működéshez (termékek előállításához, szolgáltatásokhoz) szükséges szolgáltatások, eszközök és alapanyagok finanszírozása;
  - Értékesítéshez kapcsolódó költségek finanszírozása (marketing, logisztika, kommunikáció);
  - Értékcsökkenés finanszírozása;
  - Menedzsment finanszírozása (kommunikáció, logisztika, piackutatás, partnerség, stb.);
  - Infrastruktúra működési költségének finanszírozása;
  - Fejlesztési tartalék képzésének finanszírozása.
  - Humánerőforrás folyamatos motivációjának, mentorálásának finanszírozása.
- **Fejlesztések finanszírozása** – a fejlesztések finanszírozásának biztosítani kell az üzleti modell (stratégia) alapján szükséges fejlesztések megvalósítását a következő területeken:
  - Tervezés finanszírozása (stratégia, üzleti modell, beruházás);
  - A fejlesztésekhez kötődő projekt menedzsment finanszírozása;
  - Humánerőforrás fejlesztésének finanszírozása (képzések, készség és képesség fejlesztés);
  - Infrastruktúra fejlesztés finanszírozása;
  - Piacfejlesztés finanszírozása;
  - Termék, vagy szolgáltatás bevezetésének finanszírozása
- **Folyamatos pozitív cash-flow (fizetőképesség) biztosítása** – a faluvállalat létrehozói, működtetői nem rendelkeznek olyan pénzügyi háttérrel, hogy akár rövid ideig is vállalni tudnák a finanszírozás

kockázatait. Mind a működés, mind a fejlesztés területén kiemelten fontos a folyamatos pozitív cash-flow.

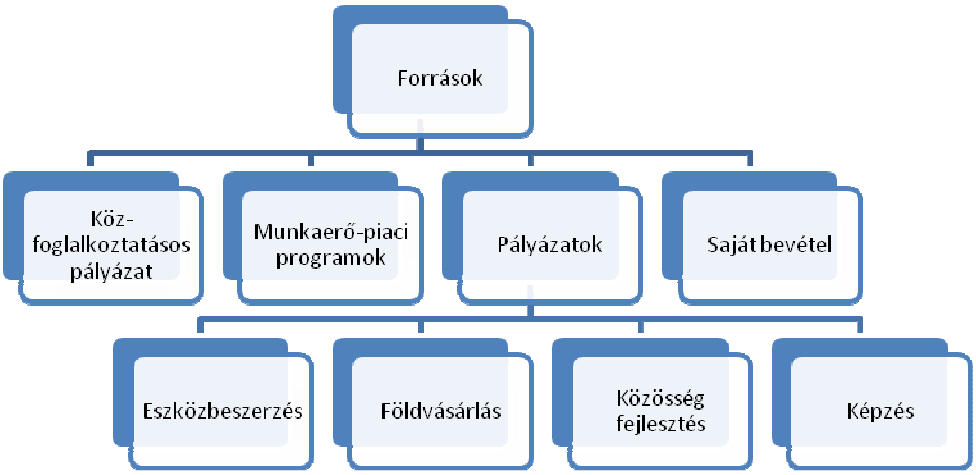
A vizsgált megoldások alapján láthatjuk, hogy a finanszírozás területén keveredett a működés és a fejlesztés finanszírozása. A támogatások esetében nem volt kiemelt szempont a kedvezményezett oldali pozitív cashflow biztosítása. Sokszor a megvalósítók akár jogellenesen is, saját forrásaikból biztosították a modellek működését.

A fenntartható finanszírozás célja, hogy a létrehozást követően a modell működéséhez további külső támogatás ne legyen szükséges. Ehhez szükséges, hogy a finanszírozás a helyi erőforrásokra alapozott üzleti modellre (stratégia) épüljön. A pénzügyi fenntarthatóság alapja a valós, átlátható és hiteles üzleti modell megléte.

Fontos, hogy a finanszírozás több pillére épüljön. A forrásoknak biztosítani kell mind a fejlesztések, mind a működés finanszírozását.

A fenntarthatóság feltétele, hogy a termékek és szolgáltatások értékesítéséből származó bevételek fedezzék a működés és az értékcsökkenés költségeit, a folyamatos karbantartásokat. A fejlesztésekhez szükséges források az üzleti modellel alátámasztott támogatási forrásokból származnak.

**15. ábra – Lehetséges források**




A működés finanszírozására fordítható források:

- Saját árbevétel;
- Közfoglalkoztatás finanszírozása;
- Foglalkoztatáshoz kapcsolódó támogatások;

A fejlesztés finanszírozására fordítható források:

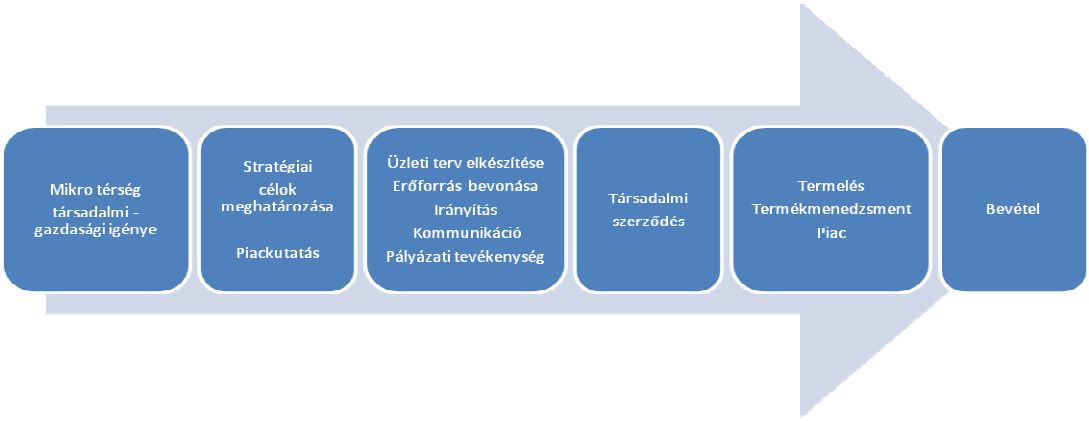
- Fejlesztési támogatások (EU, hazai);
- Humánerőforrás fejlesztését szolgáló támogatások;
- Tervezést szolgáló támogatások;
- Lokális közösségépítést szolgáló támogatások;

- Piacfejlesztési támogatások;
- Speciális banki hiteltermékek;

Fontosnak tarjuk kiemelni, hogy a faluvállalat összes tevékenységét értékteremtésre kell felhasználni. Így a hagyományos közmunka tevékenységeket is szolgáltatásként kell megjeleníteni, ahol egy külső megrendelő (pl. önkormányzat) megrendeli a tevékenységet és ellenőrzi annak elvégzését és minőségét. Ezt az eljárást akkor is így javasoljuk megvalósítani, ha a tényleges elszámolás idő, vagy fejkvóta alapú.

A finanszírozás az üzleti modell (stratégia) része, tervezése, folyamatos fenntartása a stratégiai menedzsment feladata.

**16. ábra - A vegyes modell folyamatábrája a saját bevétel tükrében**



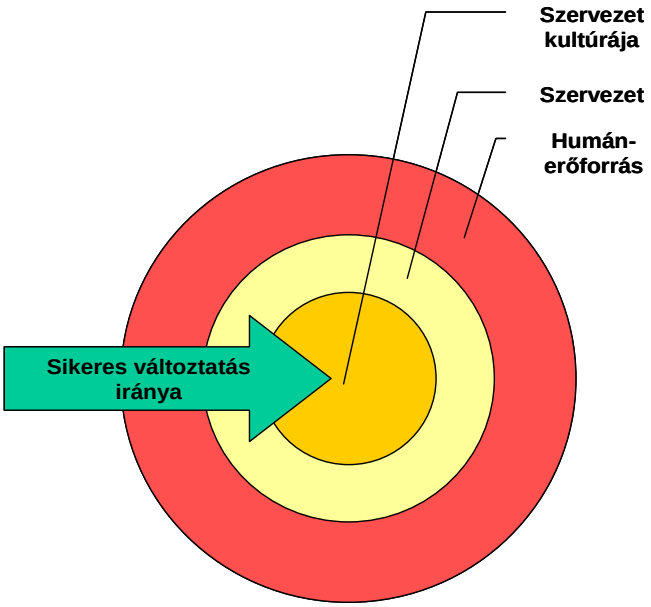

### 11.1.4 Szervezet

A létrehozandó szervezetnek szervesen be kell épülnie a mikrotérség életébe. Olyan szervezetről beszélünk, amely belső struktúráját tekintve képes a külső mikro- és makrokörnyezeti változásokra azonnal reagálni, és magában hordozza a krízismenedzsmenthez szükséges flexibilitást, tudást és erőforrást.

A szervezet kultúrája, készsége és képessége az egyéni készségekből és képességekből áll össze. Ezért is fontos a tudatos, tervszerű fejlesztés mind egyéni, mind szervezeti szinten, valamint a tudásmenedzsment és humánerőforrás-gazdálkodás.

A szervezet kultúrájának és képességének (kompetenciájának) megváltoztatása csak egyéni szintről lehet sikeres. Ennek azonban feltétele, hogy működik az egyén részvételét biztosító keretrendszer, továbbá az egyénnek bizalma van a keretrendszer struktúrájában.

**17. ábra - Sikeres szervezeti változás iránya**




A szervezetnek kell biztosítani az egyének integrálását, motiválását, valamint ellenőrzését is. A faluvállalat szervezete jelentősen eltér egy normál vállalkozás szervezetétől. Egyrészt a résztvevők alacsony motivációval rendelkeznek, amelynek kiépítése jelentős erőforrás ráfordítást igényel a szervezet részéről. Másrészt a foglalkoztatottak többsége nem képessége és készsége alapján kerül kiválasztásra, hanem a szociális helyzete következtében. Így a szervezet teljesítménye sem lesz egyenértékű egy hasonló létszámú vállalkozás teljesítményével. Így a szervezet plusz költséget jelent, amely a termékek és szolgáltatások versenyképességét rontja.

A finanszírozásnál a szervezet fejlesztésének költségeit nem a működési, hanem a fejlesztési költségek közé soroltuk, mert jelentős plusz terhet ró a szervezetre.

A szervezetfejlesztés fázisai:

- Szervezeti diagnózis: A szervezet helyét, helyzetét határozza meg, amely a szervezet új helyzetben való megfelelő vagy elégtelen működését tárja fel, a fejlesztés igényét alapozza meg.
- Stratégiai jövő tervezése: itt kell meghatározni a változtatás mikéntjét.
- A vezetői személyiség tényezők (készségek, képességek) fejlesztésének szükségessége, iránya.
- A konfliktusok kezelése és megoldása, hisz minden változás érdeksérelmekkel jár, amelyek kezelése biztosítja az új szerkezet működésének szubjektív feltételeit.
- A célok és szerkezet összhangjának biztosítása.

### 11.1.5 Humánerőforrás menedzsment

A faluvállalat esetében kiemelt szerepe van a humánerőforrás menedzsmentnek, amely túllép egy normál vállalkozás, vagy szervezet humánerőforrás

menedzsment feladatain. Az egyéni készségek és képességek felmérése, a rendelkezésre álló humánerőforrás kezelése, menedzsmentje mellett jelentős erőforrást kíván a foglalkoztatottak motiválása, mentorálása is. A faluvállalat HR feladata, hogy a foglalkoztatottak részére lehetőség szerint a továbblépés, az elsődleges munkaerőpiacra való bekerülést is biztosítsa.

A faluvállalat humánerőforrás menedzsmentje két meghatározó területen működik:

- az egyének motiválása, mentorálása, készségfejlesztése, életviteli tanácsadása, egyéni fejlődési, képzési stratégiák összeállítása;
- a szervezet számára a szükséges kompetenciák biztosítása a szervezet működéséhez, termékek és szolgáltatások előállításához;

A két terület a szervezeten belül természetesen összekapcsolódik

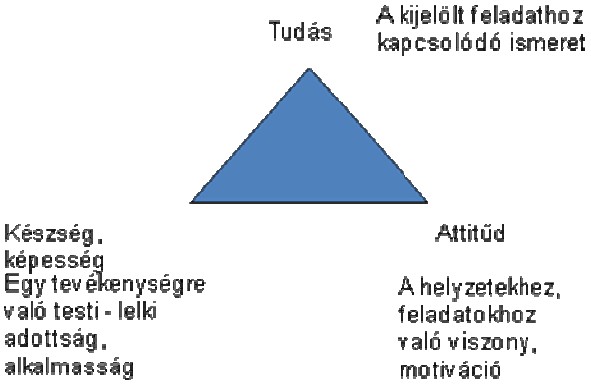
Az elmúlt évek során jelentős egyéni tudás és tapasztalat halmozódott fel az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások területén. Az egyéni képességek hasznosulása azonban csak stabil kiszámítható, tervezhető környezetben képzelhető el. A humánerőforrás területfelelős az egyéni tudás integrálásáért, a szervezeti tudás és képességek fejlesztése érdekében.

A faluvállalat humánerőforrás menedzsment képzett vezetőket kíván meg, akik a szervezet érdekében képesek az egyéneket motiválni, a szervezetet vezetni.

### 21. Táblázat- Humánerőforrás SWOT

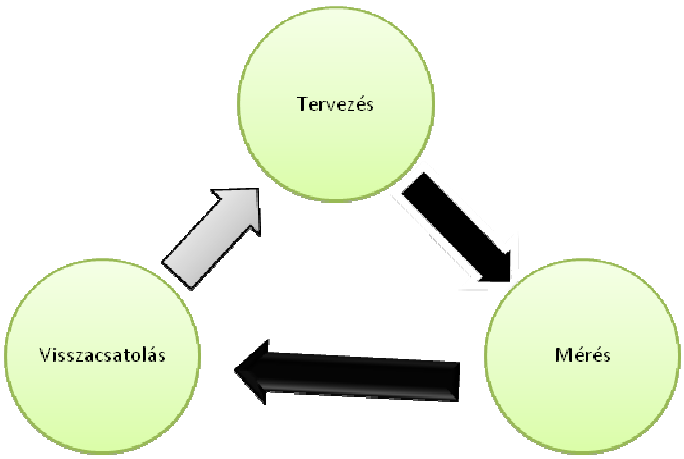
| Humánerőforrás | |
|---|---|
| **Erősségek** | **Gyengeségek** |
| – Jelentős szakmai tapasztalat<br>– Munkatársak motiváltak, elkötelezettek<br>– Külső tényezők változásai kreativitásra kondicionálják a munkatársakat<br>– Innováció, megújulási készség<br>– Magas képzettség | – Szakmai együttműködés hiánya<br>– Eltérő munkakultúra, tudás<br>– Kompetencia egyenlőtlenség<br>– Humánerőforrás hiánya<br>– Menedzsment problémák<br>– Önvédelmi mechanizmus,felelősség hárítása |
| **Lehetőségek** | **Veszélyek** |
| – szolgáltatás bővítése<br>– Személyre szabott szolgáltatások<br>– átfogó kompetencia kialakítása<br>– partnerség, együttműködés<br>– szervezeti kultúrák közelítése<br>– Nyitott határok<br>– Az érdekeltség megteremtése | – Forrásvesztés: tudásvesztés<br>– Releváns szereplők „elbeszélnek” egymás mellett – kommunikációs problémák |

**18. ábra - Feladatorientált HR menedzsment**




A humán stratégia az emberi tényezővel kapcsolatos célok /integrált/ rendszere, amely a szervezet stratégiájának megvalósítását szolgálja. A humán stratégia szerves része a gazdasági stratégiának.

**19. ábra - HR menedzsment folyamat**




### 11.1.6 Infrastruktúra

A modell fenntarthatósága érdekében biztosítani kell a szükséges technológiát. Ez alatt értendő például a termelés folyamatában a mezőgazdasági eszközök, a tárolás-feldolgozás színterei. Ezek elengedhetetlenek a szolgáltatások színvonalának megtartásában. A modell ezen technikai elemek beszerzéséhez pályázati lehetőségekre támaszkodhat, illetve a későbbiekben a bevételei is alkalmasak lesznek a beszerzésekre.

Fontos megemlíteni, hogy a mikrotérségben kialakuló vegyes modell központi infrastrukturális bázisát oly módon kell kialakítani, hogy annak megközelíthetősége, ellátottsága biztosított legyen. A vegyes modell esetében meg kell jegyeznünk, hogy ezen technológiák fenntarthatósága csak korlátozottan értelmezhető, hiszen nem hoz bevételt. Feltételként szerepel még a steakholderek technológiai hozzájárulása, a meglévő technológia fejlesztése, a pályázati lehetőségek kiaknázása, a közösségi szemléletből adódó közösségi

használat bevezetése, és nem utolsó sorban a modellben résztvevők motiváltsága.

### 11.1.7 Szolgáltatásbiztosítás

Az egyedileg felmért szükségletekre alapozott szolgáltatások tervezése és stratégiába illesztése mellett fontos lehet a felmerülő igények alapján történő teljesen új szolgáltatás kifejlesztése is. Ennek fázisai:

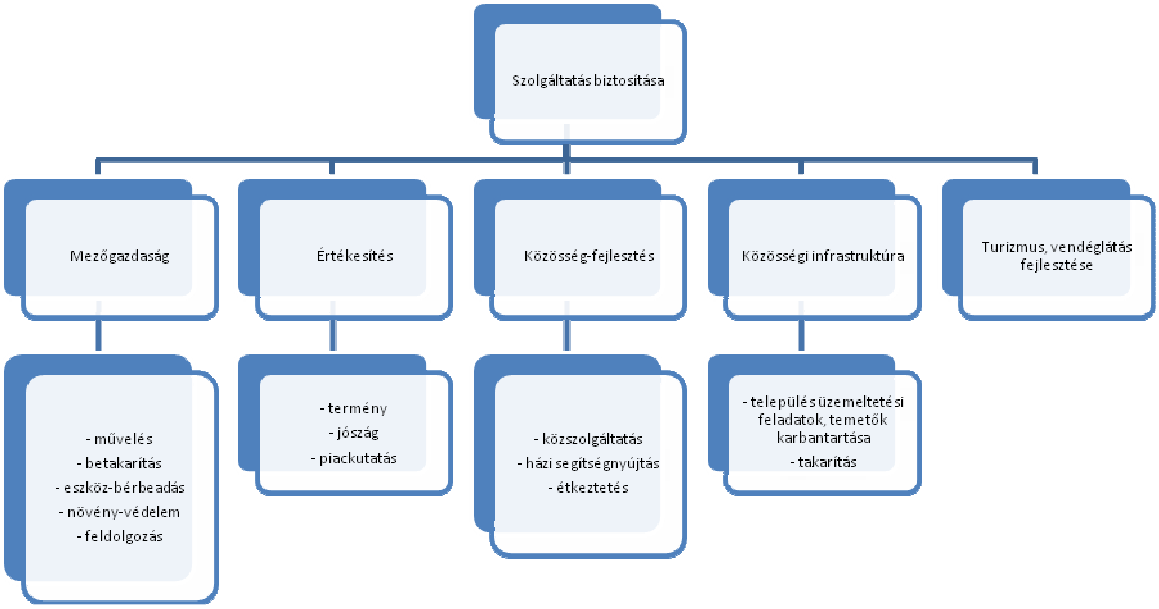
- előzetes szolgáltatási konstrukció kialakítása szakmai partnerekkel;
- összehasonlító vizsgálatok lefolytatása hasonló célt szolgáló szolgáltatások között;
- piacelemzés;
- egyedi konstrukció kidolgozás;
- a működtetés szervezeti- szakmai feltételrendszerének kialakítása;
- a bevezetés folyamatának megtervezése.

Ha a szervezet piacképes szolgáltatásokkal vagy termékekkel rendelkezik, viszont azok értékesítése nem rendszerbe ágyazottan történik, hanem eseti jelleggel, az hosszú távon problémát jelenthet az értékesítési tevékenységre nézve. Ez főként akkor okoz problémát, ha a szervezet növelni kívánja termelési volumenét, hogy az meghatározó tényezőjévé váljon a fenntarthatóságnak. Az értékesítési tevékenységet folytató szervezetek leginkább alkalmazott módszere a kapcsolati úton történő eladás, amelynek sikere elsősorban a szervezet vezetőjének rátermettségén múlik. Ezt a gyakorlatot célszerű átalakítani, és szisztematikusan felépített marketing tevékenységet kialakítani, több értékesítési csatorna egyidejű alkalmazásával. Ennek feltétele a jól átgondolt és kidolgozott marketing terv megléte.

A modell által biztosított szolgáltatások öt nagyobb területre oszthatók:

- mezőgazdaság, állattenyésztés,
- értékesítés,
- közösségfejlesztés, közszolgáltatás fejlesztés,
- közösségi infrastruktúrafejlesztés,
- turizmus, vendéglátás.

**20. ábra - Szolgáltatások biztosítása**




### 11.1.8 Termék-előállítás

A helyi erőforrásokra alapozott termék előállítás jelentheti a modell fenntartható működésének egyik pillérét. Azonban fontos kiemelni, hogy a legtöbb kísérlet éppen a termék előállításnál bukott meg. A bukások okainak elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy a termelés „normál" kockázatai mellett több alapvető probléma okozta a modellek sikertelenségét:

- **A piaci igények, a piaci működés ismeretének hiánya**, illetve ellenőrizetlen feltételezésekre, ötletekre alapuló termelés. Több modell esetében tapasztaltuk a „megtermelem és eladom" folyamatot, vagyis konkrét piackutatás nélkül, feltételezés alapján történik a termelés tervezése, majd az elkészült termékhez keresnek piacot. Ezek a modellek jelentős károkat okoztak környezetükben, hiszen a pénzügyi bukáson túl az érintett foglalkoztatottak kudarcélményét is előidézték.
- **A termékpályák működésének ismeretének hiánya**, alacsony érdekérvényesítő képesség a termékpályán belül, ami profitvesztést eredményez. A termékpályák működésének feltárása nélkül nem lehetséges a megfelelő alku pozíció megtervezése, illetve az elérni kívánt profit megtervezése.
- **A folyamatos finanszírozás hiánya**. A legtöbb termelés jelentős pénzügyi erőforrást kíván éppen az induláskor. A fejlesztési támogatások nem tartalmaznak forgótőke támogatást, a legtöbb termék esetében azonban a betett forgótőke megtérülési ideje minimálisan fél év.

Mindegyik probléma a tervezés és a menedzsment kompetencia hiányához vezethető vissza.

A termék előállítás csak piaci felmérésre alapozott stratégia és részletes pénzügyi terv és cash flow alapján támogatható tevékenység. A piaci igények felmérése azonban jelentős erőforrásokat és különleges kompetenciákat kíván meg.

A piaci felmérés, a termelés tervezése és pénzügyi tervezése kapcsán felmerül központi „fejlesztési ügynökségi" kompetencia létrehozásának lehetősége, amely közvetlenül segíthet a helyi menedzsmentnek a feladatok elvégzésében, illetve közvetlenül vásárolhatja meg a piaci információkat.

A működés folyamán fontos az értékteremtés, ez kiemelten jellemző a vegyes modellekre, amelyekben a közfoglalkoztatás és a társadalmi összefogás, együttműködés révén értékek teremtődnek. Az értékek természetesen lehetnek kézzel fogható piaci termékek, de a modell révén lehet még a társadalmi kohézióból eredő egyéni felelős magatartás is. Ebből adódóan a modell más formában el nem érhető értéke, hogy megtanítja a résztvevőket a saját és az egymás iránti felelősség fontosságára, és az abból adódó hihetetlenül erős produktív szemléletre.

## 11.2 A modellel kapcsolatos elvárások azonosítása

A modell kialakítása során az esettanulmányok alapján azonosítjuk a külső és belső elvárásokat, kompetenciákat

- Fenntartható
- Bevonó, mobilizáló
- Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes
- Meglévő erőforrásokat integráló
- Abszorpció képes
- Munkahely teremtő
- Munkaerő-piaci visszavezetés
- Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése
- Természeti értékek védelme

Az egyes kompetenciáknál meghatározzuk a szervezeten kívüli feltételeket is. Például munkaerőpiacra való visszavezetés esetében létező munkaerő-piaci kereslet.

### 11.2.1 Fenntartható

A fenntarthatóság alapvető feltételei három területre oszthatók:

- pénzügyi,
- szakmai és
- humán.

A területek alapos vizsgálata folyamán megkülönböztetünk külső és belső feltételeket, amelyeket most területenként elemzünk.

#### Pénzügyi

A pénzügyi fenntarthatóság belső feltételei:

- üzleti modell (stratégia), valós piaci igényekre alapozva;
- stratégiai menedzsment;
- elhivatott és határozott önkormányzati költségvetési döntések (közfoglalkoztatási program önerő, pályázati saját forrás, előirányzati tartalék);
- a pénzügyi vezető szakmai alkalmassága;
- mérleg egyensúly, majd a bevételek növelése.

A pénzügyi fenntarthatóság külső feltételei:

- megfelelő támogatási konstrukciók;
- a közfoglalkoztatási program kormány általi folyamatos fenntartása;
- a financiális kérdéseket szabályozó jogszabályi háttér stabilitása;
- fizetőképes fogyasztói oldal;

A pénzügyi fenntarthatóság hosszú távú célja, hogy a modell képes legyen saját működési költségeinek kitermelésére.

**Szakmai**

A szakmai fenntarthatóság belső feltételei:

- üzleti modell (stratégia), valós piaci igényekre alapozva;
- stratégiai menedzsment;
- karizmatikus vezetés, amely a bizalmon alapszik;
- elhivatott, tapasztalt menedzsment tagok;
- hatékony piackutatás, marketing kommunikáció;
- megfelelően képzett munkaerő, közfoglalkoztatottak;
- a modell résztvevőinek ismeretbővítése (képzések, szakmai műhelyek).

A szakmai fenntarthatóság külső feltételei:

- megfelelő támogatási konstrukciók;
- politikai támogatottság;
- piacképes szakképzés;
- a szükségletre épülő tananyagfejlesztés.

**Humán**

A humánerőforrás fenntarthatóság belső feltételei:

- motivált alapító tagok;
- kerülni kell az egyszemélyi vezetést;
- a gazdasági, technológiai és humánerőforrás fenntarthatóságot biztosító képesség;
- tapasztalatra épülő menedzsment;
- a menedzsment tagok motiváltságának fenntartása.

A humánerőforrás fenntarthatóság külső feltételei:

- piacképes szakképzés;
- a szükségletre épülő tananyagfejlesztés;
- a modell elismertsége a kistérségben.

### 11.2.2 Bevonó, mobilizáló

A modell bevonó hatása leginkább akkor érvényesülhet, ha a modell motiváló, értékteremtő, jövedelemtermelő. Ahhoz, hogy egyre többen csatlakozzanak a mikro térségben a modellhez, szükséges az alapítók elhivatottsága, példamutatása és motiválási képessége. Mindezek mellett egy települést figyelembe véve a lakosok akkor csatlakoznak egy-egy programhoz, ha a program vezetése hosszútávon értékteremtő, az életükben meghatározó, motiváló szerepet töltött be.

A modellprogram olyan hatással kell, hogy bírjon már a kezdeti szakaszában, hogy az egyén szintjén alapvető és meglévő önmegvalósítási vágy motiválja arra, hogy a közösség és saját boldogulása érdekében képessé váljon a csatlakozásra. Ekkor mondhatjuk, hogy a modell bevonó hatású.

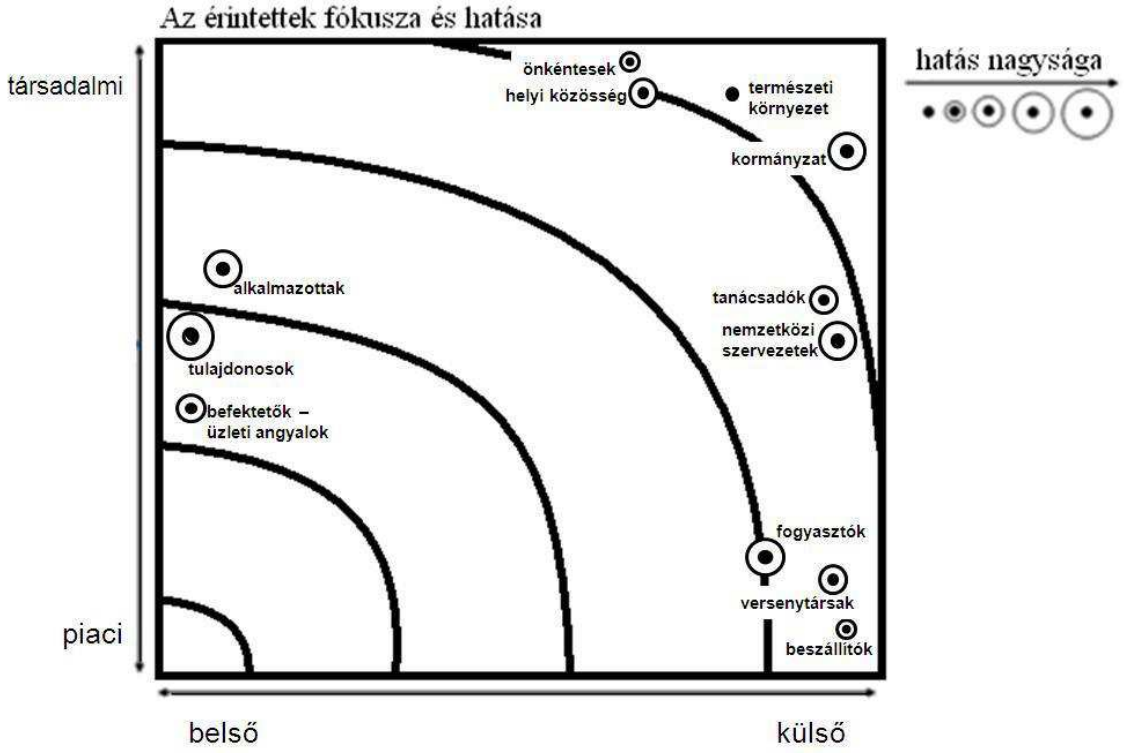
A mobilizáló hatást akkor éri el a modell, ha a működése folyamán kistérségi szinten képes tagokat vonzani.

**Helyi érintettek szerepvállalása**

Mint minden vállalkozás, a szociális szövetkezet is sokféle érintettel rendelkezik. Két dimenzió alapján helyezik el őket az alábbi mezőn. Egyrészt lényeges különbség, hogy társadalmi vagy piaci/gazdasági kapcsolatban állnak a szövetkezettel az érintettek. Az pedig, hogy a szervezethez milyen közel állnak -

esetleg magában a szervezetben vannak - meghatározza, hogy külső vagy belső érintettekként definiálhatóak. Egy általános elemzést láthatunk az alábbi ábrán:

**21. ábra - Érintettek térképe[12]**




Az érintettek különböző nagyságú körökkel vannak jelölve a mezőn, amik minél nagyobbak, annál nagyobb hatást gyakorolnak a társadalmi szervezetekre. Egy mintázat fedezhető fel az érintettek hálózatában. Mégpedig, hogy négy elkülönült csoportosulásban helyezkednek el az érintettek. Talán a legfontosabb érintettek a belső érintettek, akik a szervezet részei, a tagok (tulajdonosok), az alkalmazottak és a potenciális befektetők (finanszírozók). Az elhelyezkedésük hangsúlyozza azt, hogy míg az alkalmazottak inkább a társadalmi kapcsolat, addig a befektetők a piaci kapcsolat felé tolódtak el kissé. Bár az alkalmazottak is kapnak fizetést, és így gazdasági kapcsolatban vannak a szervezettel, de a társadalmi értékhez kötődés sokkal dominánsabb az esetükben.

A mezőn feltüntetett többi szereplő külső érintett. Közöttük három csoportot tudunk elkülöníteni. A leginkább csak üzleti kapcsolatban álló érintettek a fogyasztók, a beszállítók és a versenytársak. A külső társadalmi érintettek a kormányzat, a helyi közösség, a természeti környezet és az önkéntesek. Köztük valahol félúton a gazdasági kapcsolatok és társadalmi kapcsolatok keverékeként: a tanácsadók és a nemzetközi szervezetek vannak feltüntetve. Egyéb fontos érintettek is szerepelnek rejtve a térképen, őket gyűjtő fogalomként az egyes érintettek rejtik.

[12] Forrás: Németh (2010)

### 11.2.3 Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes

A vegyes modellek, a közfoglalkoztatási támogatásokat felhasználva közvetlen értékteremtésre törekednek, munkahelyek létrehozását indukálják, illetve önfoglalkoztatási lehetőséget teremtenek. Ebből adódóan a modell képessé válik szolgáltatás vagy áru előállítására. A szolgáltatás és termék azonban csak akkor jelent értékteremtést, ha valós, fizetőképes igényeket elégítenek ki, és a termékpálya részeként a szervezet érvényesíteni tudja saját költség és profit szükségletét.

Ennek feltételei:

- Piac ismerete (piackutatás);
- Termékpálya ismerete;
- Stratégiai menedzsment;
- Értékesítési csatornák kiépítése;
- Marketing;
- Partnerség;
- Jogszabályi háttér;
- Üzleti modell (stratégia);
- Infrastruktúra;
- Humánerőforrás.

### 11.2.4 Meglévő erőforrásokat integráló

A faluvállalat működési területe sok olyan helyi erőforrással rendelkezik, amely segítheti a működését. Az üzleti modellt a helyi (természeti, gazdasági, társadalmi, kulturális) erőforrásokra kell építeni. Ahhoz, hogy a modell használni tudja ezeket az erőforrásokat, olyan feltételek, majd célok és eredmények szükségesek, amelyek alkalmasak arra, hogy a meglévő erőforrások a kölcsönös előnyt látva integrálhatóak legyenek. Ennek alapján feltétel:

- A helyi erőforrásokat a piac igényei alapján feltáró modell;
- A fejlesztéseket a helyi erőforrások mobilizálására felhasználni képes modell;
- A fejlesztések nem károsítják a helyi értékek fenntarthatóságát;
- jövedelemszerző, értékteremtő modell;
- az eredményekben a saját érdek-kötődés is megjelenik;
- ne konkurens, hanem együttműködő modell legyen;
- a káros folyamatokat pozitívan befolyásolja (fekete munka);
- csökkenti a természeti katasztrófáknak való kitettség érzését;
- társadalmi összefogó erő.

### 11.2.5 Abszorpció képes

Abszorpciós képességként a modell külső tőkefelvevő és megkötő képességét értelmeztük.

A faluvállalat modellje a fejlesztések területén várhatóan még hosszú távon sem lesz önfenntartó. A fejlesztésekhez külső támogatásokat kell igénybe vennie. A fejlesztések tervezése, megvalósítása érdekében fontos, hogy a modell képes legyen elérni a támogatásokat, megvalósítani a fejlesztést és az előírt fenntartási kötelezettséget teljesíteni.

A hazai támogatási rendszer tervezése és lebonyolítása következtében várható, hogy konfliktus alakul ki a faluvállalat üzleti modellje (stratégiája) és az elérhető támogatási források célja és feltételrendszere között. Nem akkor és nem olyan forrásokra lehet pályázni, amilyenre a stratégiai alapján a faluvállalatnak szüksége van.

A konfliktus megoldására két lehetséges út kínálkozik:

- A pályázatok kiírásánál, megfogalmazásánál, ütemezésénél figyelembe veszik a kedvezményezettek által készített stratégiákat, igényeket;
- Helyi szinten a stratégiai menedzsment folyamatos tervezést végez a pályázati konstrukciók megjelenése alapján, és megpróbálja a lehető legjobb kompromisszumokat megalkotni a faluvállalat stratégiája és a pályázati konstrukciók között.

Fő feltételei:

- A modell programot úgy kell alakítani, hogy a későbbiekben képes legyen saját erőforrásaikra alapozottan fejlődni illetve a külső magántőke befektetéseit vonzani.
- Az EU-s források abszorbálásának képessége egyet jelent a releváns, megvalósítható és fenntartható projektek kidolgozására és megvalósítására való képességgel.

A mikro-térségek abszorpciós képessége függ:

- A pályázati konstrukciók és a térségi stratégiák illesztésétől;
- a stratégiai menedzsment kapacitásoktól;
- lobby képességtől.

### 11.2.6 Munkahely teremtő

Ahhoz, hogy a közfoglalkoztatási program fenntartható munkahelyeket teremtsen, az alábbi feltételek szükségesek:

- Működési költségek árbevételből való fedezése;
- Termelés és szolgáltatás nyújtása a piac igényei alapján;
- Hatékony piackutatás;
- Stratégiai menedzsment;
- Tervezése – üzleti modell;
- Hatékony pénzügyi, gazdasági, vállalkozói ismereteket nyújtó képzések.

### 11.2.7 Munkaerő-piaci visszavezetés

A munkaerő-piaci visszavezetés három alapvető feltétele a következő:

- Munkavállalók felkészültsége, alkalmassága az elsődleges munkaerőpiacon való megjelenéshez;
- Helyben elérhető munkahely;
- A munkaerő mobilitási képessége, amely ingázással, vagy elköltözéssel munkahelyhez juttatja.

A munkaerő piacra való visszavezetés nem automatikus tevékenység, jelentős erőforrás ráfordítással, tudatos felkészüléssel és felkészítéssel érhető el. A leghátrányosabb kistérségek aktív korú lakossága hosszú távon munkanélküli állapotba került, így a munkavállaláshoz szükséges képességei és motivációja is jelentősen csökkent.

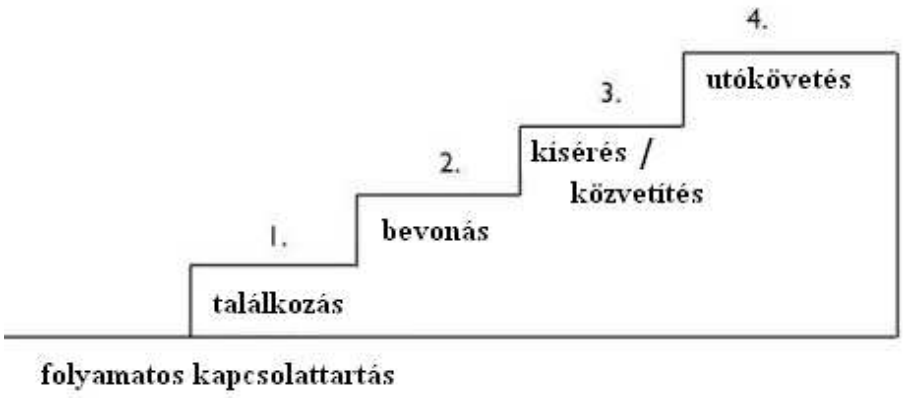
A munkavállaláshoz fejleszteni kell motivációjukat és kompetenciájukat. Ez csak tudatos tevékenységgel, személyes mentorálással, személyes „karriertervezéssel", képzési stratégia kialakításával érhető el. A faluvállalatnak más partnerekkel (pl. munkaügyi kirendeltség) közösen fel kell vállalnia ezt a tevékenységet.

A munkaerő piacra történő visszavezetést követően is szükség lehet személyes mentorálásra, ami szintén a helyben lévő faluvállalat feladatköre lehet. Az álláshoz jutott emberek sok esetben a próbaidő alatt zuhannak vissza a munkanélküli állapotba a miatt, mert képtelenek beilleszkedni a munka világába.

Ebből adódóan kiemelten fontos olyan mentori hálózat létrehozása, amelyben képzett szakemberek foglalkoznak ezzel a célcsoporttal. A közfoglalkoztatás jelenlegi formájában a mentori hálózat azért is kiemelten fontos, mert a közfoglalkoztatás tudvalevően rövid foglalkoztatási program.

Az egyén motiváltsága egyenes arányban csökken a foglalkoztatás idejének csökkenésével. Ebből adódóan a közfoglalkoztatásban elengedhetetlen a mentori hálózat fenntartása, illetve az a törekvés, hogy a területi vezetők minél többen szociális végzettséggel rendelkezzenek.

**22. ábra - Az integráció lépcsőfokai[13]**




[13] Forrás: Csillag et al. (2009)

### 11.2.8 Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése

A modell kialakítása melletti elvárások között a közösségi infrastruktúra és a közszolgáltatás fejlesztése a klasszikus közfoglalkoztatási programokat öleli fel. Ezek a temetőgondozás, településüzemeltetési feladatok, házi segítségnyújtás. Elsődleges feltétele ezen elvárásoknak egy előzetes igényfelmérésen alapuló közfoglalkoztatási terv megléte. Mindezek mellett belső sajátosságok alakítják a feltételeket: az idős lakosság száma, temető mérete és az üzemeltetési feladatok nagysága. Figyelembe kell venni, hogy a tartós munkanélküli időszakban az alacsony iskolai végzettségű emberek kompetenciája csökkent, vagy el is veszett. Ennek oka lehet egészségügyi, mentális és életmódbeli okok, ezért törekedni kell arra, hogy kompetens emberek kerüljenek még a közfoglalkoztatásban is a feladatok elvégzéséhez. Ha mindez nem érhető el, akkor biztosítani kell a modellben a képzés lehetőségét és a mentor jelenlétét.

Kiemelten fontosnak tartjuk, hogy ezek a tevékenységek valós szolgáltatásként jelenjenek meg a faluvállalat portfóliójában. Az önkormányzat, vagy intézmények részéről történjen valós megrendelés és kerüljön ellenőrzésre a munka mennyisége és minősége. A most alkalmazott módszerek (munkaerő kölcsönzés, ellenőrzés nélküli feladatvégzés, stb.) nem erősítik a munkavállalókban az értékteremtés érzését, a felelősségvállalást.

### 11.2.9 Természeti értékek védelme

A természeti értékek védelme, a katasztrófák elhárítása és kármentesítés hasonlóan a 6.2.8. fejezethez szolgáltatásként javasoljuk végezni, külső megrendelés alapján.

A természeti értékek védelme érdekében a közfoglalkoztatási programban az önkormányzatnak biztosítania kell a feltételeket a munkavégzéshez. Ezen feltételek egyike a hatósági engedélyek beszerzése, például: vízrendészet, környezetvédelem. Természeti értékként kezelhetőek a mikro térségben lévő erdők, és azok vadon élő növény- és állatvilága is. Bármely tevékenység, amely ezt a színteret érinti, feltételekhez kötött. Jelen esetben nem csupán a hatósági engedélyeztetés fontosságát emeljük ki, hanem a menedzsment szemléletét a természetvédelem iránt, illetve a programban résztvevők ilyen irányú attitűd formálását is. A modell programnak különösen nagy jelentőséggel kell kezelnie a környezeti fenntarthatóság kérdését az értékteremtés mellett, ezen szemlélet terjesztését.

## 11.3 Javasolt működési modell

Az azonosított működési területek és kompetenciák alapján összeállítottuk a kompetencia mátrixot. A mátrixban elemenként rögzítettük az egyes kompetenciák teljesüléséhez szükséges feltételeket, tevékenységeket az egyes működési területeken. Egy feltétel, tevékenység akár több kompetenciánál és működési területnél is szerepelhet.

A meghatározott feltételek alapján fejlesztési programokat állítottunk össze. A fejlesztési területek és programok tartalmát a meghatározott feltételek biztosítják.

### 11.3.1 A faluvállalat működéséhez szükséges fejlesztések

**22. Táblázat - Javasolt működési modell - kompetencia mátrix**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ stratégiai menedzsment<br>▪ üzleti modell elkészítése<br>▪ motiváló<br>▪ abszorpció képes<br>▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ innovatív vezető<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ karizmatikus vezető (bizalom)<br>▪ erős kommunikáció<br>▪ motiváló<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ személyes támogatás (mentorálás) | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ piackutatás<br>▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ piaci ismerettel rendelkező | ▪ együttműködő<br>▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ érdekérvényesítő | ▪ érdek-kötődést megjelenítő<br>▪ üzleti modell (stratégia készítése<br>▪ valós piaci igények kiszolgálása<br>▪ fejlesztési források elérése, felhasználása | ▪ mentorok alkalmazása<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | ▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása | ▪ hatósággal való hatékony kommunikáció<br>▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Finanszírozás** | ▪ valós üzleti terv<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ fejlesztések külső forrásból való fedezése<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ közfoglalkoztatási terv megléte | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | ▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás-nyújtás<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ együttműködő | ▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása<br>▪ lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket<br>▪ piacképes ár elérése | ▪ a fejlesztések finanszírozása<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ a munkahely teremtés támogatásának elérése<br>▪ munkaügyi központtal együttműködő<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként<br>▪ multiplikátor hatás | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása |
| **Szervezet** | ▪ fenntartható működést támogató szervezeti háttér<br>▪ stratégiai tervvel rendelkező<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ kompetens menedzsment | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat | ▪ megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment | ▪ Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet<br>▪ A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet | ▪ Forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ Támogatja a növekedést<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségeke<br>▪ Mentorok alkalmazása<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján<br>▪ menedzsment képességek fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ HR plusz költségek elismertetése | ▪ Motiváló<br>▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ konkrét egyéni célok | ▪ szükséges kompetenciák biztosítása<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | ▪ helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia | ▪ fejlesztéseket támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely teremtés<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák pótlásának tervezése<br>▪ a plusz költségek elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>a tevékenység elismertetése |
| **Infrastruktúra** | ▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ fejlesztések költségének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések | ▪ meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések<br>▪ partnerségben működtethető fejlesztések | ▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések<br>▪ végrehajtható fejlesztések<br>▪ finanszírozható fejlesztések | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése<br>▪ valós üzleti stratégia megléte | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | ▪ helyi piaci igények felmérése<br>▪ helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése<br>▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben | ▪ partnerség, mint erőforrás azonosítása<br>▪ partnerség felhasználása z üzleti modell kialakításában<br>▪ kölcsönös előnyök | ▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében | ▪ együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében<br>▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében | ▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében<br>▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal<br>▪ a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete | ▪ helyi igények felmérése<br>▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ helyi igények felmérése<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ a helyi igényekre alapuló szolgáltatások | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ a helyi igényekre alapuló termékek<br>▪ termékpályák kialakítása partnerség keretében | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ piac igényei alapján történő termék előállítás<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek) | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

### 11.3.2 Fejlesztési programok

A kompetencia mátrix alapján a faluvállalat létrehozásához és fenntartható működéséhez a következő fejlesztési programokat határoztunk meg. A fejlesztési programok a helyi szintű fejlesztéseket tartalmazzák, a megvalósításukhoz szükséges lokális és nemzeti szintű fejlesztéseket és támogatásokat a támogatási javaslatunkat tartalmazó fejezetben mutatjuk be.

Az egyes fejlesztési programok részletes bemutatását az alfejezetek tartalmazzák.

**23. Táblázat - Fejlesztési programok**

| |
|---|
| **Stratégiai menedzsment fejlesztése** |
| 1. A helyi menedzsment felkészítése, készség és képesség fejlesztése (képzés, tréning) |
| 2. A helyi menedzsment folyamatos támogatása |
| 3. A stratégiai menedzsment infrastruktúrájának fejlesztése |
| **Termékpályák fejlesztése** |
| 1. Termékpálya modellek kialakítása (központi); |
| 2. Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása |
| 3. Termékpálya működéséhez szükséges fejlesztések tervezése, finanszírozása, menedzselése |
| 4. Termékpályák működtetése |
| **Humánerőforrás menedzsment fejlesztése** |
| 1. Humánerőforrás stratégia elkészítése |
| 2. Humánerőforrás menedzsment létrehozása |
| 3. Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése |
| 4. Egyéni fejlesztési szolgáltatások |
| **Szervezetfejlesztés** |
| 1. Szervezetfejlesztési stratégia elkészítése |

### 11.3.2.1 Stratégiai menedzsment fejlesztése

**24. Táblázat - A stratégiai menedzsmentfejlesztési program által érintett területek**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ stratégiai menedzsment<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ innovatív vezető<br>▪ partnerségi háló működtetése | | | ▪ együttműködő<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ stratégiai menedzsment | | | ▪ stratégiai tervezés | ▪ hatósággal való hatékony kommunikáció<br>▪ stratégiai tervezés |
| **Finanszírozás** | ▪ stratégiai menedzsment<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | ▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ együttműködő | ▪ helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása | ▪ fejlesztések finanszírozása<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ a munkahely teremtés támogatásának elérése<br>▪ munkaügyi központtal együttműködő | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása |
| **Szervezet** | ▪ stratégiai tervvel rendelkező | | | ▪ Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet<br>▪ A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet | | | | | |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ HR plusz költségek elismertetése | | | | | | | | |
| **Infrastruktúra** | ▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ fejlesztések költségének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása | | | ▪ partnerségben működtethető fejlesztések | ▪ finanszírozható fejlesztések | | | | |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | | | | ▪ együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében | ▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében<br>▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal | ▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ partnerségi háló működtetése | | | | ▪ alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | | | | |
| **Termék előállítás** | ▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ partnerségi háló működtetése | | | | ▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | | | | |

## 25. Táblázat - Stratégiai menedzsment fejlesztése fejlesztési program

| 1. Fejlesztési program | Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| | Menedzsment | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ |
| | Finanszírozás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Szervezet | ■ | | | ■ | | | | | |
| | Humánerőforrás menedzsment | ■ | | | | | | | | |
| | Infrastruktúra | ■ | | | ■ | ■ | | | | |
| | Partnerség/együttműködés | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Szolgáltatásbiztosítás | ■ | | | | ■ | | | | |
| | Termék előállítás | ■ | | | | ■ | | | | |

**Címe:**

Stratégiai menedzsment fejlesztése

**Célja:**

A faluvállalat menedzsmentjének felkészítése, működésének támogatása a szükséges képességek, szakmai kompetenciák és erőforrások biztosításával. A faluvállalat menedzsmentjének egyrészt képesnek kell lennie a meghatározott feladatok ellátására. Másrészt a projektfinanszírozástól elválasztva, biztosítani kell a folyamatos működéshez szükséges erőforrásokat (humán, infrastruktúra).

A faluvállalat menedzsmentje által ellátandó feladatok:

- stratégiai tervezés
  - partnerségek építése
  - kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében
  - helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása
  - helyi gazdasági érdekek figyelembevétele
  - helyi közösséghez kapcsolódó szervezet
  - üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése
- működés finanszírozása
  - szolgáltatás ellenértékének biztosítása
  - munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése
  - működési költségek árbevételből való fedezése
  - HR plusz költségek elismertetése
  - folyamatos fizetőképesség fenntartása
  - munkahely teremtés támogatásának elérése
  - bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése

- fejlesztések finanszírozása
  - termékpályák mentén történő fejlesztések
  - lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése
  - önerő és a pályázatok költségeinek fedezése
  - partnerségben működtethető fejlesztések
  - helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében
- együttműködés, partnerség működtetése
  - partnerségi háló működtetése
  - munkaügyi központtal együttműködő
  - együttműködés a lehetséges munkaadókkal
  - együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében
  - együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében

**Projektek és alprojektek:**

A stratégiai menedzsment fejlesztése nem egyszeri feladat. A faluvállalat menedzsmentjének a szükséges fejlesztések (képzések, kompetencia és készségfejlesztés) mellett folyamatos szakmai támogatásban kell részesülnie. A folyamatos támogatás egyrészt a szakmai területeken, másrészt a személyes készségek, kompetenciák fejlesztése területén szükséges.

A stratégiai menedzsment infrastruktúra és működési támogatása nem finanszírozható a projektek projektmenedzsment költségeiből. Azonban a faluvállalat működés szempontjából kiemelt jelentőségű a stratégiai menedzsment folyamatos működése és a szükséges technikai infrastruktúra megléte. A működési támogatás felöleli mind a személyes, mind a dologi kiadásokat, különösen a kommunikáció és az utazás költségeit, amelyek szintén nem elszámolhatók a fejlesztési projektekben és jelentősen megterheli a faluvállalat árbevételét, különösen a kezdeti időszakban.

1. A helyi menedzsment felkészítése, készség és képesség fejlesztése (képzés, tréning) a következő területeken:
   a. stratégiai menedzsment;
   b. projekttervezés, finanszírozás;
   c. projektmenedzsment;
   d. pénzügyi menedzsment (működés, fejlesztés finanszírozása);
   e. együttműködés, partnerség kialakítása, működtetése;
   f. vezetői képességek;
2. A helyi menedzsment folyamatos támogatása
   a. szakmai tanácsadással (pénzügy, támogatás, szabályozás);
   b. stratégiai menedzsment tanácsadással (stratégia, üzleti terv);
   c. személyes fejlesztéssel (szupervízió, coaching);
   d. szakértők bevonásának támogatásával;
3. A stratégiai menedzsment infrastruktúrájának fejlesztése

# 4. A stratégiai menedzsment működési támogatása

### 11.3.2.2 Termékpályák fejlesztése

**26. Táblázat - A termékpályák fejlesztése fejlesztési program által érintett területek**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ innovatív vezető<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ érdekérvényesítő | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ piackutatás<br>▪ helyi erőforrások feltárása | ▪ együttműködő<br>▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez | ▪ üzleti modell (stratégia készítése<br>▪ valós piaci igények kiszolgálása<br>▪ fejlesztési források elérése, felhasználása | | ▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása | ▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása |
| **Finanszírozás** | ▪ valós üzleti terv<br>▪ fejlesztések külső forrásból való fedezése | | ▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás-nyújtás<br>▪ együttműködő | ▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása<br>▪ piacképes ár elérése | ▪ a fejlesztések finanszírozása<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ a munkahely teremtés támogatásának elérése | | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ támogatási források integrálása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ támogatási források integrálása |
| **Szervezet** | | | | ▪ Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet<br>▪ A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet | ▪ Forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ Támogatja a növekedést<br>▪ Nyitott szervezet | | | |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Humánerőforrás menedzsment** | | | ▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia | ▪ fejlesztéseket támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely-teremtés<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése | | | |
| **Infrastruktúra** | ▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ fejlesztések költségének biztosítása | ▪ közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések | ▪ meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések<br>▪ partnerségben működtethető fejlesztések | ▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések<br>▪ végrehajtható fejlesztések<br>▪ finanszírozható fejlesztések | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése | ▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése | ▪ helyi piaci igények felmérése<br>▪ helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése<br>▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben | ▪ partnerség, mint erőforrás azonosítása<br>▪ partnerség felhasználása z üzleti modell kialakításában<br>▪ kölcsönös előnyök | ▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében | ▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében | | ▪ helyi igények felmérése<br>▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ helyi igények felmérése<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ a helyi igényekre alapuló szolgáltatások | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ a helyi igényekre alapuló termékek<br>▪ termékpályák kialakítása partnerség keretében | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ piac igényei alapján történő termék előállítás<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek) | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

## 27. Táblázat - Termékpályák fejlesztése fejlesztési program

| 2. Fejlesztési program | Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| | Menedzsment | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Finanszírozás | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Szervezet | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| | Humánerőforrás menedzsment | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| | Infrastruktúra | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Partnerség/együttműködés | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| | Szolgáltatásbiztosítás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Termék előállítás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**Címe:**

Termékpályák fejlesztése

**Célja:**

A faluvállalatok és partnereik lehetőség szerint a lehető legnagyobb mértékben részesedjenek az egyes termékpályák által elért árbevételből.

**Projektek és alprojektek:**

A termékpályák létrehozása háromszintű feladat. A központi, nemzeti szint gondoskodik a szükséges piackutatásokról, fogyasztói igényekre alapozott termékek és szolgáltatások specifikálásáról, a termékpálya modellek elkészítéséről, az adaptálható fejlesztési tervekről, az egyablakos finanszírozás lehetőségéről, valamint a folyamatos tanácsadásról a lokális és a helyi szintek részére. A központi szolgáltatás célja, hogy a helyi szintű menedzsment ne fordítson párhuzamos erőforrásokat az azonos modellek kidolgozására, tervezésére, valamint hogy az egyes modellek adaptálásához rendelkezésre álljon a megfelelő tanácsadói kapacitás és a finanszírozási koncepció is.

A lokális szint segít a helyi szinten gazdaságosan nem működtethető termékpálya elemek közös megvalósításában, az egyes faluvállalatok együttműködésének szervezésében, illetve a közös fejlesztések tervezésében és projektmenedzsmentjében.

A helyi szint egyrészt adaptálja, tanácsadói támogatással a központi szinten elkészült termékpálya modelleket, másrészt helyi szinten készít egyedi termékpálya megoldásokat.

1. Termékpálya modellek kialakítása (központi)
    a. piaci felmérések készítése;
    b. termékpályák kialakítása a fogyasztókig;

c. adaptálható termékpálya modellek összeállítása;
d. az egyes modellekhez infrastruktúra fejlesztési terv csomagok készítése;
e. finanszírozási tervek összeállítása, egyablakos finanszírozás megoldása;
f. modellek folyamatos karbantartása;
g. tanácsadó szolgáltatás működtetése a lokális és helyi szintű adaptálási tevékenység támogatása;
h. legjobb megoldások gyűjtése és tudásbázis építése;

2. Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása
   a. helyi erőforrások feltárása;
   b. helyi gazdasági érdekek figyelembevétele;
   c. helyi igényekre alapuló szolgáltatások és termékek meghatározása a termékpálya modellek alapján;
   d. a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás és termék portfólió kialakítása;
   e. az egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás és termék portfólió kialakítása
   f. kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések
   g. adaptálandó termékpályák kiválasztása;
   h. az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján;
   i. termékpálya adaptálási folyamat elvégzése, tanácsadó támogatásával;
   j. érintettek bevonása, hálózatszervezés;
3. Termékpálya működéséhez szükséges fejlesztések tervezése, finanszírozása, menedzselése
   a. közös (lokális és regionális szinten) fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében
   b. közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor
   c. lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése
   d. fejlesztések meghatározása, finanszírozási terv elkészítése, projektmenedzsment
   e. meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések
   f. fejlesztések finanszírozása
   g. folyamatos fizetőképesség fenntartása
   h. forrásokhoz kapcsolódó adminisztrációt elvégzi
   i. pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések
4. Termékpályák működtetése
   a. működési költségek fedezése az árbevételből
   b. folyamatos fizetőképesség fenntartása

c. piac igényei alapján történő termék előállítás
d. szakmailag kompetens munkaerő
e. megrendelő elégedettségének mérése
f. szolgáltatások minőségének mérése

### 11.3.2.3 Humánerőforrás menedzsment fejlesztése

**28. Táblázat - A humánerőforrás menedzsment fejlesztése fejlesztési program által érintett területek**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | | ▪ Karizmatikus vezető (bizalom)<br>▪ motiváló<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ személyes támogatás (mentorálás) | | | | ▪ érdek-kötődést megjelenítő | ▪ mentorok alkalmazása<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | | |
| **Finanszírozás** | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | | | | ▪ munkaügyi központtal együttműködő | | | |
| **Szervezet** | ▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ kompetens menedzsment | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat | ▪ humánerőforrás menedzsment | | | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ Támogatja a növekedést<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségeke<br>▪ Mentorok alkalmazása<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | | |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján<br>▪ menedzsment képességek fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | ▪ Motiváló<br>▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ konkrét egyéni célok | ▪ szükséges kompetenciák biztosítása<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | | ▪ fejlesztéseket támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely teremtés<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák pótlásának tervezése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe |
| **Infrastruktúra** | | | | | | | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | | |
| **Partnerség/együttműködés** | | | | | | | ▪ a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete | | |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | | | | | | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ szakmailag kompetens munkaerő | ▪ szakmailag kompetens munkaerő |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | | | | | | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek) | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ szakmailag kompetens munkaerő | ▪ szakmailag kompetens munkaerő |

## 29. Táblázat - Humánerőforrás menedzsment fejlesztése fejlesztési program

| 3. Fejlesztési program | Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| | Menedzsment | | | | | | | | | |
| | Finanszírozás | | | | | | | | | |
| | Szervezet | | | | | | | | | |
| | Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| | Infrastruktúra | | | | | | | | | |
| | Partnerség/együttműködés | | | | | | | | | |
| | Szolgáltatásbiztosítás | | | | | | | | | |
| | Termék előállítás | | | | | | | | | |

**Címe:**

Humánerőforrás menedzsment fejlesztése

**Célja:**

A faluvállalat humánerőforrás menedzsmentjének feladata, hogy az érintett munkavállalókat segítse a munkavégzésbe való beilleszkedésbe, egyéni problémáik megoldásában és az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetésben.

**Projektek és alprojektek:**

A faluvállalat humánerőforrás menedzsmentje összetettebb és nagyobb erőforrást igénylő feladat, mint egy hasonló kapacitásokkal működő vállalkozásé. A munkavállalók mobilizálása, munkavégzésben való támogatása, valamint lehetőség szerint az elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetése egy hagyományos vállalkozásnak nem feladata. Azonban éppen ezek a feladatok kívánnak speciális képességeket, készségeket és jelentős plusz erőforrást.

A faluvállalat üzleti modellje és szervezetfejlesztési stratégiája alapján kell elkészíteni a humánerőforrás stratégiáját, amely lényegében a helyben rendelkezésre álló humánerőforrás foglalkoztatásának stratégiája. A hátrányos kistérségek esetében szükséges a személyes kapcsolat kiépítése és fenntartása (mentorálás).

1. Humánerőforrás stratégia elkészítése
    a. humánerőforrás-stratégia elkészítése, a termékpályák és a szervezet stratégiája alapján;
    b. fejlesztéseket támogató HR stratégia, amely az egyes fejlesztések tervezésekor biztosítja a szükséges humánerőforrás fejlesztését;
    c. munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia;

   d. hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe;
   e. munkaügyi központtal együttműködő szervezet;
   f. támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést;
2. Humánerőforrás menedzsment létrehozása
   a. kompetens HR vezető;
   b. szükséges kapacitás és infrastruktúra biztosítása (HR menedzsment, mentorálás, képzés);
   c. személyes kapcsolat és támogatás biztosítása (mentorálás);
3. Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése
   a. kompetens menedzsment fejlesztése, a menedzsment képességek fejlesztésével;
   b. szakmailag kompetens munkaerő biztosítása a faluvállalat részére (mobilizálás, mentorálás);
   c. szükséges kompetenciák fejlesztése (képzés);
   d. szükséges kompetenciák pótlásának tervezése;
4. Egyéni fejlesztési szolgáltatások
   a. karizmatikus példamutató, elérhető vezető;
   b. konkrét egyéni célok meghatározása;
   c. egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése;
   d. egyéni fejlesztésre képes szervezet kialakítása;
   e. mentorok alkalmazása; a lehetséges munkaadók igényeinek felmérése és figyelembevétele;

### 11.3.2.4 Szervezetfejlesztés

**30. Táblázat - A szervezetfejlesztés fejlesztési program által érintett területek**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | | | | | | | | | |
| **Finanszírozás** | | | | | | | | | |
| **Szervezet** | ▪ fenntartható működést támogató szervezeti háttér<br>▪ stratégiai tervvel rendelkező<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet | ▪ megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte | ▪ Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet<br>▪ A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet | ▪ Forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ Támogatja a növekedést<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ Támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként |
| **Humánerőforrás menedzsment** | | | | | | | | | |
| **Infrastruktúra** | | | | | | | | | |
| **Partnerség/együttműködés** | | | | | | | | | |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | | | | | | | | | |
| **Termék előállítás** | | | | | | | | | |

## 31. Táblázat - Szervezetfejlesztés fejlesztési program

| 4. Fejlesztési program | Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| | Menedzsment | | | | | | | | | |
| | Finanszírozás | | | | | | | | | |
| | Szervezet | | | | | | | | | |
| | Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| | Infrastruktúra | | | | | | | | | |
| | Partnerség/együttműködés | | | | | | | | | |
| | Szolgáltatásbiztosítás | | | | | | | | | |
| | Termék előállítás | | | | | | | | | |

**Címe:**

Szervezetfejlesztés

**Célja:**

A faluvállalat több partner szervezet együttműködésén alapszik. Az esetleges szervezeti megoldás (pl. szociális szövetkezet) keretet ad az együttműködésnek, de a folyamatos működés feladatait, felelősségeit szervezetfejlesztési stratégiában kell meghatározni. A szervezetfejlesztési stratégia célja, hogy az együttműködő szervezetek részére átláthatóvá és vállalhatóvá tegye a faluvállaltban betöltött szerepüket, feladataikat és közösen tervezett célok elérését.

**Projektek és alprojektek:**

1. Szervezetfejlesztési stratégia elkészítése
    a. helyi közösséghez kapcsolódó szervezet kialakítása;
    b. a hátrányos helyzetben lévő csoportok elfogadása, mobilizálása;
    c. a szervezetnek alkalmazkodnia kell a tervezett fejlesztésekhez;
    d. az új munkavállalókat befogadó szervezet létrehozása;
    e. egyéni fejlesztésre képes szervezet létrehozása;
    f. fenntartható működést támogató szervezeti háttér;
    g. helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet kialakítása;
    h. megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása és fejlesztése (képzés, tréning);
    i. a munkaerőpiacra való visszakerülést támogató szervezet.

# 12 A támogatási konstrukciók értékelése

A kompetencia mátrix alapján értékeljük a megvalósult támogatási konstrukciókat. Az értékelést összevetjük az ismert eredményekkel. A támogatások által biztosított fejlesztéseket vastagítással megjelöljük a mátrixban. A támogatás által kihagyott területek alapján megállapíthatók a támogatás kockázatai. A feltárt kockázatokat összevetjük a támogatás rögzített eredményével és hatásaival.

Az egyes támogatási konstrukciókat elemezzük a kompetencia mátrix alapján és a megállapításokat összevetjük a konstrukció kapcsán feltárt értékelésekkel. Az értékelések alapján tervezzük meg a támogatási konstrukcióra vonatkozó javaslatunkat.

A faluvállalat, a szociális gazdaság létrehozását, működését, fejlesztését szolgáló támogatásokat különböző ágazatok tervezték meg, különböző forrásokból finanszírozták. A konstrukciók többsége projekt támogatásként működött, a folyamattámogatás elemeket az OFA által kiírt és lebonyolított „Szövetkezz” konstrukció tartalmazott. A támogatások eredményeik és hatásaik vizsgálata alapján csak igen ritka esetben érték el kitűzött céljukat. Még az OFA támogatások esetében is megfigyelhető, hogy a külső pénzügyi finanszírozás megszűnésével jelentősen csökken a helyi szervezet működési volumene, elért eredményei.

A faluvállalat, vagy szociális szövetkezet helyi létrehozói nagy terhet vállalnak fel a szervezet létrehozásával, fejlesztésével, működtetésével. Sokszor a helyi kilátástalan helyzetből kitörni akaró, **aktív szereplők kompetenciájukat lényegesen meghaladó feladatot vállalnak fel**. A sikeres példák elemzésekor feltűnő, hogy a legtöbb sikeres példa egyszemélyes „motorral” rendelkezik, ami nagy kockázat a fejlesztési források felhasználásakor.

Az egyszemélyes tervezés, megvalósítás mellett fontos kiemelni a külső források és lehetőségek koordinálásának problémáját, **a saját stratégiai és a támogatási konstrukciók konfliktusát**. Ideális esetben a helyi erőforrások felhasználásával valós piaci igények kiszolgálása történik a teljes termékpálya lefedésével, amely folyamatosan biztosítja a működési költségeket. Az támogatási konstrukciók azonban az ágazati stratégiákhoz kötötten csak rész finanszírozást biztosítanak a komplex fejlesztésekhez. A részfinanszírozás azonban jelentős saját erőforrásokat von el, legtöbbször a működéstől, mert a hiányzó elemeket a kedvezményezettek saját forrásból próbálják pótolni. Saját forrás híján a fejlesztések „lyukas” termékpályákat eredményeznek ami a előállítandó termékek, vagy szolgáltatások minőségét, mennyiségét, vagy a fogyasztókhoz való eljuttatását károsítja, így rontja a szervezet piaci pozícióját és veszteségessé teszi a teljes termékpályát.

A termékpálya kialakításába beleértjük a termeléshez, feldolgozáshoz szükséges infrastruktúrát, humánerőforrást, alapanyagot, forgótőkét, logisztikát, értékesítési csatornát, lehetséges partnereket, marketinget és a szükséges menedzsment kapacitást. A termékpálya szereplői a fogyasztók által fizetett ár felosztása által jutnak jövedelemhez. **A jövedelem mértékét nem csak a hozzáadott érték, hanem a termékpályában betöltött szerep is**

**befolyásolja**. Magas alkupozícióval a hozzáadott értéknél nagyobb árbevétel kivétele is lehetséges, ami a többi szereplő részesedését csökkenti.

Előfordul, hogy a termékpálya alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkező szereplője nem jut hozzá a valós költségeit fedező árbevételhez sem. Ezért kiemelten fontos, hogy az üzleti modell a teljes termékpályát tartalmazza, lefedje, vagy előre rögzített együttműködésekkel biztosítsa a szükséges árbevételhez való hozzájutást.

Az eddigi támogatási konstrukciók a termékpályák megszervezését, a szükséges piaci információk megszerzését helyi, lokális (kistérségi), regionális és nemzeti szinten is a helyi menedzsment feladatául tették. Nem, vagy csak részben (pl. OFA PERTU hálózat) nyújtottak segítséget a helyi erőforrásokra építhető termékpályák kidolgozásához, tervezéséhez, megszervezéséhez.

Az elemzett példák alapján elmondhatjuk, hogy még a helyi és lokális termékpálya szervezés is legtöbbször meghaladta a helyi menedzsment kompetenciáit, a regionális, vagy nemzeti szintű termékpálya építés csak elméleti tervként merült fel (pl. Leader Bolthálózat), megvalósítása nem indult el. A helyi termékpályák a már működő modellek esetében 4-5 év alatt kezdtek el jövedelmet termelni.

**A termékpályákon kieső bevételeket, a tervezési problémákat a szervezetek legtöbbször újabb pályázati forrásokkal próbálják pótolni**. A folyamatos fejlesztés, a pályázati konstrukciók stratégiába nem illő célrendszere mentén egyrészt hatalmas humánerőforrást igényel a projektmenedzsment területén, másrészt az önerő, vagy a projektfinanszírozás működő forrásokat von el a szervezet tevékenységeitől, így a működés finanszírozását veszélyezteti. A belecskai modell 1999 óta 23 pályázatot nyert el, finanszírozott és menedzselt. A megírt pályázatok száma ennek több mint duplája, amelyek szintén jelentős erőforrást vontak el a menedzsmenttől.

Hasonló probléma, hogy **az egyes ágazati stratégiák megvalósítása során párhuzamos tevékenységeket várnak el a helyi, kistérségi szereplőktől**. Ezért a saját üzleti modell kialakítása helyett az egyes ágazatok által specifikált és elvárt fejlesztési modelleket kénytelenek végrehajtani, amelyek nem veszik figyelembe sem a helyi, sem a többi ágazat szükségleteit, elvárásait. Jó példa erre a LEADER, a szociális szövetkezetek támogatásának és az LHH program párhuzamossága. Mindhárom támogatási formában szükséges volt a helyi tervezés, létrehozott támogató intézményrendszert, hálózatot. A támogatási programok helyi szintű együttműködését azonban csak helyi menedzsment biztosította, ha mindhárom programban benne volt. Sok településen, kistérségben azonban eltérő menedzsment vett részt az egyes programokban, ott a szinergiahatások nem tudtak érvényesülni.

**Az ágazati stratégiák és operatív programok sokszor eltérő célrendszerét a helyi menedzsmentnek kell saját céljainak érdekében összerendeznie**. A sok erőforrást lekötő „forrásmenedzsment” tevékenységet sokszor külső erőforrás bevonásával oldják meg, amelynek költségét a pályázatok a menedzsment finanszírozásra szánt forrásból biztosítják. A központi közigazgatás szintjén nincs entitás alapú tervezés, így a közigazgatás nem rendelkezik arról információval, hogy egy adott entitás (település, kistérség) jelenleg és tervezés szempontjából fontos közeljövőben (3-5 év) milyen

források, szolgáltatásokat érhet el, illetve milyen feladatokat kell ellátnia. A helyi menedzsmentet terhelő forrásmenedzsment tekintetében kiemelten fontos lenne az egyablakos rendszer bevezetése.

A tapasztalatok alapján folyamatos feladat és **probléma a tervezés, a stratégiai menedzsment, humánerőforrás menedzsment finanszírozása**. A pályázati források a projekt előkészítést, projekt menedzsmentet teszik részben elszámolhatóvá, részletes előírások mellett. A szervezet működéséhez szükséges tervezési munkák, a stratégiai menedzsment, a humánerőforrás menedzsment, a partnerség építés, valamint a szervezet működéséhez szükséges pénzügyi és más területek finanszírozása nem megoldott. Ezeket a költségeket az árbevételből kéne finanszírozni, ami egy új tevékenységnél igen nagy nehézségekbe ütközik. Hasonló problémát jelent a személyes mentorálás, képzés, tanácsadás költsége is, bár itt a közmunka programok terhére elszámolhatók voltak hasonló költségek.

**A tervezés kapcsán külön szeretnénk hangsúlyozni egyrészt a piaci információk, a valódi piacfelmérés, piackutatás, másrészt a termékpálya megtervezésének, összeállításának szükségességét**. Ezek a tevékenységek nem minden esetben végezhetők el a helyi menedzsment által. Valamint a tapasztalatok azt mutatják, hogy az egyes szervezetek által sok a párhuzamosan végzett tevékenység. Az egyes szervezetek külön-külön keresik a megoldásokat például a zöldenergia felhasználásra, a helyi termékértékesítésre, a közvetlen értékesítésre, a piaci igények felmérésére, ezzel jelentős erőforrásokat kötnek le, valamint az eredményt meghatározza a helyi menedzsment kompetenciája. Mivel ezek a tevékenységek stratégia szintű tevékenységek, költségeik az egyes projekteknél nem érvényesíthetők. A szaktudás, vagy szakmai adatbázisok alkalmazása nélkül elvégzett tevékenységek azonban alapjaiban kérdőjelezik meg az üzleti modellek valódiságát.

## 12.1 Szövetkezz 2007, 2009

Az OFA által kidolgozott és működtetett konstrukció a külső források mellett nagy hangsúlyt helyezett a szakmai támogatásra, a jó megoldások átadására, a menedzsment képzésére és fejlesztésére. Az OFA PERTU hálózata biztosította a szakmai ismeretekhez és információkhoz való hozzájutást. A szociális gazdaság létrehozásában és fejlődésében kétség kívül az OFA által bonyolított program biztosította a legnagyobb előrelépést. Sajnos az esetek többségében a szociális szövetkezetek nem kapcsolódtak be a helyi LEADER program tervezésébe és bonyolításába, pedig így jelentős fejlesztési forrásokhoz juthattak volna.

Azonban a támogatás kompetencia mátrixa alapján megállapíthatjuk, hogy a Szövetkezz program nem nyújtott elegendő támogatást az infrastruktúra területén, a szolgáltatások és termékek előállításának területén, valamint a stratégiai menedzsment területén sem. A kompetenciák közül legkevésbé a bevonást és a munkaerőpiacra való visszavezetést támogatta.

A létrejött szövetkezeteknek ugyanúgy harcolni és építkeznie kell az új szolgáltatás, termék bevezetésénél, mint egy vállalkozásnak. Ehhez nincsenek felkészülve a tagok.

## 32. Táblázat - Szövetkezz-2007, 2009 program kompetenciái

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| Menedzsment | | | | | | | | | |
| Finanszírozás | | | | | | | | | |
| Szervezet | | | | | | | | | |
| Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| Infrastruktúra | | | | | | | | | |
| Partnerség/együttműködés | | | | | | | | | |
| Szolgáltatásbiztosítás | | | | | | | | | |
| Termék előállítás | | | | | | | | | |

## 33. Táblázat - A Szövetkezz 2007, 2009 program által érintett területek

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ **Stratégiai menedzsment**<br>▪ üzleti modell elkészítése<br>▪ **motiváló**<br>▪ abszorpció képes<br>▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ innovatív vezető<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ karizmatikus vezető (bizalom)<br>▪ erős kommunikáció<br>▪ motiváló<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ személyes támogatás (mentorálás) | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ piackutatás<br>▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ piaci ismerettel rendelkező | ▪ **együttműködő**<br>▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ érdekérvényesítő | ▪ **érdek-kötődést megjelenítő**<br>▪ üzleti modell (stratégia készítése<br>▪ valós piaci igények kiszolgálása<br>▪ fejlesztési források elérése, felhasználása | ▪ mentorok alkalmazása<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | ▪ **stratégiai tervezés**<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása | ▪ **hatósággal való hatékony kommunikáció**<br>▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása |
| **Finanszírozás** | ▪ **valós üzleti terv**<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ fejlesztések külső forrásból való fedezése<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ **közfoglalkoztatási terv megléte** | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | ▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás nyújtás<br>▪ **folyamatos fizetőképesség fenntartása**<br>▪ **együttműködő** | ▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ **helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása**<br>▪ lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket<br>▪ piacképes ár elérése | ▪ a fejlesztések finanszírozása<br>▪ **folyamatos fizetőképesség fenntartása**<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ a munkahely teremtés támogatásának elérése<br>▪ **munkaügyi központtal együttműködő**<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként<br>▪ multiplikátor hatás | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ **folyamatosság**<br>▪ **harmonizáló jogszabályi háttér**<br>▪ támogatási források integrálása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ **folyamatosság**<br>▪ **harmonizáló jogszabályi háttér**<br>▪ támogatási források integrálása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szervezet** | ▪ fenntartható működést támogató szervezeti háttér<br>▪ stratégiai tervvel rendelkező<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ **kompetens menedzsment** | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ **személyes példamutatás**<br>▪ személyes kapcsolat | ▪ **megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása**<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment | ▪ **Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet**<br>▪ **A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet** | ▪ Forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ **Támogatja a fejlesztéseket** | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ **Támogatja a növekedést**<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségeke<br>▪ Mentorok alkalmazása<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | ▪ **közfoglalkoztatási terv megléte**<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként | ▪ **közfoglalkoztatási terv megléte**<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján<br>▪ **menedzsment képességek fejlesztése**<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ HR plusz költségek elismertetése | ▪ **Motiváló**<br>▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ konkrét egyéni célok | ▪ szükséges kompetenciák biztosítása<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | ▪ **helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia** | ▪ **fejlesztéseket támogató HR stratégia**<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely-teremtés<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ **munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia**<br>▪ szükséges kompetenciák pótlásának tervezése<br>▪ a plusz költségek elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>a tevékenység elismertetése |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Infrastruktúra** | ▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ **fejlesztések költségének biztosítása**<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések | ▪ meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések<br>▪ partnerségben működtethető fejlesztések | ▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések<br>▪ végrehajtható fejlesztések<br>▪ finanszírozható fejlesztések | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ **kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében**<br>▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése<br>▪ valós üzleti stratégia megléte | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele<br>▪ partnerség építése<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | ▪ **helyi piaci igények felmérése**<br>▪ helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése<br>▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben | ▪ partnerség, mint erőforrás azonosítása<br>▪ partnerség felhasználása z üzleti modell kialakításában<br>▪ **kölcsönös előnyök** | ▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében | ▪ **együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében**<br>▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében | ▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében<br>▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal<br>▪ **a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete** | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ **működési költségek fedezése az árbevételből**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ a helyi igényekre alapuló szolgáltatások | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremtését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása | ▪ az egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ **működési költségek fedezése az árbevételből**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ a helyi igényekre alapuló termékek<br>▪ termékpályák kialakítása partnerség keretében | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ piac igényei alapján történő termék előállítás<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremtését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek) | ▪ az egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ **üzleti terv megléte**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió | ▪ **üzleti terv megléte**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

## 12.2 TÁMOP 1.4.1/07/1

A konstrukció épített az előző programok eredményeire, a helyi menedzsment tudására, tapasztalatára. Sikerességének alapkövét éppen a folyamatosság biztosítása jelentette. A program fontos elemei voltak a tervezés és a menedzsment szakmai hátterét biztosító OFA PERTU hálózat támogatása is.

A projekt megvalósítása során, helyi szinten a LEADER és az LHH projekt párhuzamossága jelentős erőforrásokat vont el, valamint jelentős együttműködést várt el a helyi menedzsmenttől és aktoroktól. A helyi együtt működés a párhuzamos programok következtében kritikus sikertényezővé vált.

A kompetencia mátrix alapján is kitűnik, hogy helyi foglalkoztatási szempontból ez a projekt biztosította a legátfogóbb fejlesztést. A hiányzó területek éppen a közösségi infrastruktúra fejlesztése és a természeti értékek védelme voltak.

**34. Táblázat - TÁMOP 1.4.1/07/1 program kompetenciái**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| Menedzsment | | | | | | | | | |
| Finanszírozás | | | | | | | | | |
| Szervezet | | | | | | | | | |
| Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| Infrastruktúra | | | | | | | | | |
| Partnerség/együttműködés | | | | | | | | | |
| Szolgáltatásbiztosítás | | | | | | | | | |
| Termék-előállítás | | | | | | | | | |

## 35. Táblázat - A TÁMOP 1.4.1/07/1 program által érintett területek

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ **stratégiai menedzsment**<br>▪ üzleti modell elkészítése<br>▪ **motiváló**<br>▪ abszorpció képes<br>▪ **jövedelemszerző, értékteremtő**<br>▪ **érdekérvényesítő**<br>▪ **innovatív vezető**<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ **karizmatikus vezető (bizalom)**<br>▪ erős kommunikáció<br>▪ **motiváló**<br>▪ **érdekérvényesítő**<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ személyes támogatás (mentorálás) | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ piackutatás<br>▪ helyi erőforrások feltárása<br>▪ **piaci ismerettel rendelkező** | ▪ **együttműködő**<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ **érdekérvényesítő** | ▪ érdek-kötődést megjelenítő<br>▪ üzleti modell (stratégia készítése<br>▪ **valós piaci igények kiszolgálása**<br>▪ fejlesztési források elérése, felhasználása | ▪ **mentorok alkalmazása**<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | ▪ stratégiai tervezés<br>▪ **szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába**<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása | ▪ hatósággal való hatékony kommunikáció<br>▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása |
| **Finanszírozás** | ▪ **valós üzleti terv**<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ **fejlesztések külső forrásból való fedezése**<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ közfoglalkoztatási terv megléte | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | ▪ **jövedelemszerző, értékteremtő**<br>▪ **piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás nyújtás**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ együttműködő | ▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása<br>▪ lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket<br>▪ piacképes ár elérése | ▪ a fejlesztések finanszírozása<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ a munkahely teremtés támogatásának elérése<br>▪ **munkaügyi központtal együttműködő**<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként<br>▪ **multiplikátor hatás** | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szervezet** | ▪ fenntartható működést támogató szervezeti háttér<br>▪ **stratégiai tervvel rendelkező**<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ **kompetens menedzsment** | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat | ▪ **megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása**<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment | ▪ Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet<br>▪ **A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet** | ▪ Forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ **Támogatja a növekedést**<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségeke<br>▪ **Mentorok alkalmazása**<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ **támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést** | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ **humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján**<br>▪ menedzsment képességek fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ HR plusz költségek elismertetése | ▪ **Motiváló**<br>▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ konkrét egyéni célok | ▪ **szükséges kompetenciák biztosítása**<br>▪ **egyéni fejlesztési lehetőségek** | ▪ helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia | ▪ **fejlesztéseket támogató HR stratégia**<br>▪ **szükséges kompetenciák biztosítása** | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely-teremtés<br>▪ **szükséges kompetenciák fejlesztése**<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ **munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia**<br>▪ **szükséges kompetenciák pótlásának tervezése**<br>▪ a plusz költségek elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Infrastruktúra** | ▪ **infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján**<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ **fejlesztések költségének biztosítása**<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ **közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor** | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ **piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések** | ▪ **meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések**<br>▪ **partnerségben működtethető fejlesztések** | ▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések<br>▪ végrehajtható fejlesztések<br>▪ finanszírozható fejlesztések | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | ▪ **a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása** | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ **partnerség építése**<br>▪ valós üzleti stratégia megléte | ▪ **kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében**<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ **partnerség építése**<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | ▪ **helyi piaci igények felmérése**<br>▪ **helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése**<br>▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben | ▪ **partnerség, mint erőforrás azonosítása**<br>▪ **partnerség felhasználása az üzleti modell kialakításában**<br>▪ **kölcsönös előnyök** | ▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében | ▪ **együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében**<br>▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében | ▪ **együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében**<br>▪ **együttműködés a lehetséges munkaadókkal**<br>▪ **a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete** | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ **helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében** | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ **szakmailag kompetens munkaerő**<br>▪ **innovatív technológia** | ▪ **a helyi igényekre alapuló szolgáltatások** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ **helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti)**<br>▪ **meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)** | ▪ **fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján**<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ **munkahelyek teremtését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása** | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ **a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása** | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ **szakmailag kompetens munkaerő**<br>▪ **a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében** | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ **szakmailag kompetens munkaerő**<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ **szakmailag kompetens munkaerő**<br>▪ **innovatív technológia** | ▪ **a helyi igényekre alapuló termékek**<br>▪ termékpályák kialakítása partnerség keretében | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ piac igényei alapján történő termék előállítás<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ **helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)**<br>▪ **meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)** | ▪ **fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján**<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ **munkahelyek teremtését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek)** | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a **munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása** | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ **szakmailag kompetens munkaerő**<br>▪ **a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió** | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ **szakmailag kompetens munkaerő**<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

## 12.3 LEADER

A hazai LEADER program három fázisa alatt az UMVP III. és IV tengelyének keretében a legnagyobb költségvetéssel meghirdetett LEADER program biztosította a legkisebb hatékonysággal a források kijuttatását, épített legkevésbé a helyi erőforrásokra, helyi együttműködésre. Az UMVP középidős értékelése kapcsán készült LEADER helyzetfelmérés eredményei bemutatták, hogy a program túl bürokratizált, a helyi közösségtől eltávolodott és részben helyi és központi politikai célokat szolgáló programmá vált.

A kompetencia mátrix is jól alátámasztja ezeket a megállapításokat. Fontos kiemelni például, hogy a humánerőforrás menedzsment működési területén nem történt kompetenciafejlesztés, valamint az abszorpció, a munkahelyteremtés a munkaerő piaci visszavezetés, a közösségi infrastruktúra fejlesztés és természeti értékek védelme területén nem történt lényeges kompetenciafejlesztés.

A LEADER központi szolgáltatásait biztosító LEADER kompetencia központ, később az Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat (MNVH) nem nyújtott valódi szolgáltatásokat (piacépítés, piackutatás, közös értékesítés tervezése, stb.). Tevékenységük jórészt frontális oktatások és kompetenciafejlesztő tréningek (kommunikációs tréning) szervezésében merült ki.

A LEADER módszertan védelmében fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az EU által pilot keretében kidolgozott módszertan működő helyi közösségekre és működő helyi gazdaságra épül, amelyben a LEADER egyrészt a meglévő, kihasználatlan erőforrások felhasználásával, másrészt a működő területek összekapcsolásával, szinergiák létrehozásával ér el eredményt. A módszertan önállóan nem alkalmas depressziós kistérségek megmozdítására, fejlesztésére, kulturálisan, gazdaságilag és politikailag tagolt közösségek gyors megváltoztatására, fejlesztésére. A LEADER tervezés és helyi erőforrás elosztásban érvényesültek a helyi hierarchiák, politikai és gazdasági erőfölények, így a bevonás csak formailag tudott megvalósulni.

**36. Táblázat – LEADER program kompetenciái**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| Menedzsment | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | | |
| Finanszírozás | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Szervezet | ■ | | | ■ | ■ | | | | |
| Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| Infrastruktúra | ■ | ■ | | ■ | | | | | |
| Partnerség/együttműködés | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ |
| Szolgáltatásbiztosítás | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | | | | | | | | | |

## 37. Táblázat - LEADER program által érintett területek

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ stratégiai menedzsment<br>▪ üzleti modell elkészítése<br>▪ **motiváló**<br>▪ abszorpció képes<br>▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ **innovatív vezető**<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ karizmatikus vezető (bizalom)<br>▪ **erős kommunikáció**<br>▪ motiváló<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ személyes támogatás (mentorálás) | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ piackutatás<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ piaci ismerettel rendelkező | ▪ **együttműködő**<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ érdekérvényesítő | ▪ érdek-kötődést megjelenítő<br>▪ **üzleti modell (stratégia készítése**<br>▪ valós piaci igények kiszolgálása<br>▪ fejlesztési források elérése, felhasználása | ▪ mentorok alkalmazása<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | ▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása | ▪ hatósággal való hatékony kommunikáció<br>▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása |
| **Finanszírozás** | ▪ valós üzleti terv<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ **fejlesztések külső forrásból való fedezése**<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ közfoglalkoztatási terv megléte | ▪ **bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése** | ▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ **piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás-nyújtás**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ **együttműködő** | ▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása**<br>▪ lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket<br>▪ piacképes ár elérése | ▪ **a fejlesztések finanszírozása**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ a munkahely teremtés támogatásának elérése<br>▪ munkaügyi központtal együttműködő<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként<br>▪ multiplikátor hatás | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szervezet** | ▪ **fenntartható működést támogató szervezeti háttér**<br>▪ **stratégiai tervvel rendelkező**<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ kompetens menedzsment | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat | ▪ megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment | ▪ Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet<br>▪ **A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet** | ▪ **Forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi**<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ Támogatja a növekedést<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségeke<br>▪ Mentorok alkalmazása<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján<br>▪ menedzsment képességek fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ HR plusz költségek elismertetése | ▪ Motiváló<br>▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ konkrét egyéni célok | ▪ szükséges kompetenciák biztosítása<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | ▪ helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia | ▪ fejlesztéseket támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely-teremtés<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák pótlásának tervezése<br>▪ a plusz költségek elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>a tevékenység elismertetése |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Infrastruktúra** | ▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ **fejlesztések költségének biztosítása**<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ **közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor** | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések | ▪ **meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések**<br>▪ **partnerségben működtethető fejlesztések** | ▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések<br>▪ végrehajtható fejlesztések<br>▪ finanszírozható fejlesztések | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ **kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében**<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ **partnerség építése**<br>▪ valós üzleti stratégia megléte | ▪ **kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében**<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ **partnerség építése**<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | ▪ **helyi piaci igények felmérése**<br>▪ **helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése**<br>▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben | ▪ **partnerség, mint erőforrás azonosítása**<br>▪ **partnerség felhasználása z üzleti modell kialakításában**<br>▪ kölcsönös előnyök | ▪ **közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében** | ▪ együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében<br>▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében | ▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében<br>▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal<br>▪ a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ **a helyi igényekre alapuló szolgáltatások** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ **innovatív szemlélet** | ▪ **helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti)**<br>▪ **meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)** | ▪ fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremtését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása | ▪ az egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ piaci igények felmérése<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ **a helyi igényekre alapuló termékek**<br>▪ termékpályák kialakítása partnerség keretében | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ piac igényei alapján történő termék előállítás<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ **innovatív szemlélet** | ▪ **helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)**<br>▪ **meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)** | ▪ fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremtését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek) | ▪ az egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

## 12.4 LHH program

Az LHH program, a „Nem mondunk le senkiről” megpróbálta a helyben nehezen megoldható ágazati tervezési problémákat kezelni. Egyrészt részben kivonta a LHH kistérségeket a normál pályázati versenyből, másrészt az eredeti elképzelés alapján lehetőséget adott a helyi komplex tervezésre, a bevonandó erőforrások egymásra épülő projektekben történő felhasználására, valódi forrásmenedzsmentre.

Az eredeti elképzelésnek azonban a helyi önkormányzati vezetők alkuit és a támogatáspolitikai és szakmapolitika központi intézményrendszerének tradicionális elképzeléseit nem sikerült áttörnie. A program bár mutatott fel eredményeket és az uniós kohéziós politika integrált tervezési jó megoldásaként szerepelt, nem ért el átütő sikert, sőt a források kijuttatásának lassúsága miatt sok kistérségben tovább növelte a fejlesztéspolitikával szemben táplált ellenérzéseket.

Az eredeti elképzelések szerint az LHH programban lehetőség lett volna a több operatív programot érintő komplex, integrált projektek, programok megvalósítására. Így például a zöld energia hasznosítására szolgáló komplex fejlesztési, foglalkoztatási, képzési projektek megvalósítására. Azonban a kistérségi fejlesztési tervek elfogadását követően a komplex projektek ismételten feldarabolásra kerültek az egyes operatív programok szerint, egymástól független pályázatokká. Tovább bonyolították a problémát az UMFT és az UMVP illesztési problémái, ezen belül is a kisvállalkozások támogatása, valamint a LEADER programok tervezése és bonyolítása. A LEADER program helyi és központi konstrukciói nem kerültek illesztésre az LHH programban megfogalmazott fejlesztési irányokhoz.

A kompetencia mátrix alapján jól látható, hogy az LHH program nem irányult munkahelyteremtésre, a helyi gazdaság fejlesztésére és munkaerő-piaci visszavezetés képességének növelésére. Viszont a tervezés során nagy hangsúlyt helyezett a fenntarthatóságra, a bevonásra és a meglévő erőforrások felhasználására, valamint a közösségi infrastruktúra fejlesztésére. A megvalósítás során azonban a fenntarthatóság, bevonás és a meglévő erőforrások felhasználása háttérbe szorult.

Az LHH programból átemelésre javasolt megoldások:

- Elkülönített keret az egyes kistérségek számára;
- Stratégiai alapján történő finanszírozása;
- A helyi tervezési kapacitás megerősítése;
- A stratégiai elbírálásába a helyi érintettek bevonása (személyes jelenlét);
- Több éves forrástervezési lehetőség;
- Integrált programok, projektek tervezési lehetősége;
- Ágazatok és operatív programok átjárhatóságának biztosítása (a pályáztatás szétbontása nélkül – LHH eredeti koncepció);

## 38. Táblázat - LHH Program kompetenciái

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| Menedzsment | | | | | | | | | |
| Finanszírozás | | | | | | | | | |
| Szervezet | | | | | | | | | |
| Humánerőforrás menedzsment | | | | | | | | | |
| Infrastruktúra | | | | | | | | | |
| Partnerség/együttműködés | | | | | | | | | |
| Szolgáltatásbiztosítás | | | | | | | | | |
| Termék-előállítás | | | | | | | | | |

## 39. Táblázat - LHH program által érintett területek

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ **stratégiai menedzsment**<br>▪ üzleti modell elkészítése<br>▪ motiváló<br>▪ abszorpció képes<br>▪ **jövedelemszerző, értékteremtő**<br>▪ **érdekérvényesítő**<br>▪ innovatív vezető<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ karizmatikus vezető (bizalom)<br>▪ erős kommunikáció<br>▪ **motiváló**<br>▪ érdekérvényesítő<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ **személyes támogatás (mentorálás)** | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ **piackutatás**<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ piaci ismerettel rendelkező | ▪ együttműködő<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ partnerségi háló működtetése | ▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ érdekérvényesítő | ▪ **érdek-kötődést megjelenítő**<br>▪ üzleti modell (stratégia készítése<br>▪ **valós piaci igények kiszolgálása**<br>▪ **fejlesztési források elérése, felhasználása** | ▪ **mentorok alkalmazása**<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | ▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ **szükséges fejlesztések megvalósítása** | ▪ hatósággal való hatékony kommunikáció<br>▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ **szükséges fejlesztések megvalósítása** |
| **Finanszírozás** | ▪ valós üzleti terv<br>▪ **stratégiai menedzsment**<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ **fejlesztések külső forrásból való fedezése**<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ közfoglalkoztatási terv megléte | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | ▪ jövedelemszerző, értékteremtő<br>▪ **piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás-nyújtás**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ együttműködő | ▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása**<br>▪ lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket<br>▪ piacképes ár elérése | ▪ a fejlesztések finanszírozása<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ **a munkahely teremtés támogatásának elérése**<br>▪ munkaügyi központtal együttműködő<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként<br>▪ multiplikátor hatás | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ **támogatási források integrálása** | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ **támogatási források integrálása** |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szervezet** | ▪ fenntartható működést támogató szervezeti háttér<br>▪ stratégiai tervvel rendelkező<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ **kompetens menedzsment** | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat | ▪ megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment | ▪ **Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet**<br>▪ **A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet** | ▪ Forrásokhoz kapcsolódó adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ Toleráns, segíti a beilleszkedést<br>▪ Támogatja a növekedést<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ **Mentorok alkalmazása**<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ **hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként** | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ **hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként** |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján<br>▪ menedzsment képességek fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ HR plusz költségek elismertetése | ▪ Motiváló<br>▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ személyes kapcsolat<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ konkrét egyéni célok | ▪ **szükséges kompetenciák biztosítása**<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | ▪ **helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia** | ▪ fejlesztéseket támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely-teremtés<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák pótlásának tervezése<br>▪ a plusz költségek elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>a tevékenység elismertetése |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Infrastruktúra** | ▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ **fejlesztések költségének biztosítása**<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ **közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor** | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ **piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések** | ▪ **meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések**<br>▪ partnerségben működtethető fejlesztések | ▪ **pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések**<br>▪ **végrehajtható fejlesztések**<br>▪ **finanszírozható fejlesztések** | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | ▪ **a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása** | ▪ **a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása** |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ partnerség építése<br>▪ valós üzleti stratégia megléte | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ partnerség építése<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | ▪ **helyi piaci igények felmérése**<br>▪ helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése<br>▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben | ▪ partnerség, mint erőforrás azonosítása<br>▪ partnerség felhasználása z üzleti modell kialakításában<br>▪ kölcsönös előnyök | ▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében | ▪ együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében<br>▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében | ▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében<br>▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal<br>▪ a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ **a helyi igényekre alapuló szolgáltatások** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ **helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti)**<br>▪ **meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)** | ▪ fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremtését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása | ▪ az egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ **a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében** | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ partnerségi háló működtetése<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ **a helyi igényekre alapuló termékek**<br>▪ termékpályák kialakítása partnerség keretében | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ piac igényei alapján történő termék előállítás<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ **helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)**<br>▪ **meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)** | ▪ fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ munkahelyek teremetését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek) | ▪ az egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ **a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió** | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

## 12.5 Szociális földprogram

A szociális földprogram a faluvállalat működési területén az egyik legrégebben alkalmazott eszköz, támogatási forma. Viszonylag kis összeggel működik, így nem jelentős a kedvezményezettek forrásszerzési attitűdje. Viszont épít a helyi együttműködésre, meglévő probléma felszámolására irányul, nem pénz oszt, hanem lehetőséget teremt.

A folyamatos munkavégzéssel a program áttételesen növeli a résztvevők munkaerő-piaci esélyeit, értéket állít elő, amely kulturálisan pozitív hatást eredményez. A program javítja a helyi kommunikációt, így a közösségépítésnek is erőforrása.

A kompetencia mátrix alapján láthatjuk, hogy a program csak igen kis részben támogatta az infrastruktúrafejlesztést, valamint a humánerőforrás menedzsmentet és a szervezet fejlesztését.

A fenntarthatóságot, a bevonást a partnerséggel és az áru és szolgáltatás előállításával támogatja. Kiemelt kompetenciája a munkahelyteremtés.

A faluvállalat szempontjából szociális földprogram tapasztalatai mindenképpen átveendők és továbbfejlesztendők.

**40. Táblázat - Szociális földprogram kompetenciái**

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | |
| **Finanszírozás** | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| **Szervezet** | | ■ | | ■ | | ■ | | | |
| **Humánerőforrás menedzsment** | | ■ | | | | ■ | | | |
| **Infrastruktúra** | | | | ■ | | | | | |
| **Partnerség/együttműködés** | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | ■ | |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | | |
| **Termék-előállítás** | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | | |

## 41. Táblázat - Szociális földprogram által érintett területek

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Menedzsment** | ▪ stratégiai menedzsment<br>▪ üzleti modell elkészítése<br>▪ **motiváló**<br>▪ **abszorpció képes**<br>▪ **jövedelemszerző, értékteremtő**<br>▪ **érdekérvényesítő**<br>▪ innovatív vezető<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ karizmatikus vezető (bizalom)<br>▪ erős kommunikáció<br>▪ **motiváló**<br>▪ **érdekérvényesítő**<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ személyes támogatás (mentorálás) | ▪ megvalósítható, valós üzleti terv<br>▪ **piackutatás**<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **piaci ismerettel rendelkező** | ▪ **együttműködő**<br>▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ támogatások illesztése az üzleti modellhez<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ **érdekérvényesítő** | ▪ **érdek-kötődést megjelenítő**<br>▪ üzleti modell (stratégia készítése<br>▪ **valós piaci igények kiszolgálása**<br>▪ fejlesztési források elérése, felhasználása | ▪ mentorok alkalmazása<br>▪ egyéni fejlesztési tervek elkészítése<br>▪ mobilitás támogatása | ▪ stratégiai tervezés<br>▪ **szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába**<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása | ▪ hatósággal való hatékony kommunikáció<br>▪ stratégiai tervezés<br>▪ szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába<br>▪ szolgáltatások megrendelése<br>▪ szükséges fejlesztések megvalósítása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Finanszírozás** | ▪ valós üzleti terv<br>▪ stratégiai menedzsment<br>▪ működési költségek árbevételből való fedezése<br>▪ fejlesztések külső forrásból való fedezése<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ közfoglalkoztatási terv megléte | ▪ bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése | ▪ **jövedelemszerző, értékteremtő**<br>▪ **piaci igények alapján történő árutermelés, szolgáltatás nyújtás**<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ **együttműködő** | ▪ **helyi erőforrások feltárása**<br>▪ **helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása**<br>▪ **lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket**<br>▪ **piacképes ár elérése** | ▪ a fejlesztések finanszírozása<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ önerő és a pályázatok költségeinek fedezése<br>▪ **partnerségi háló működtetése** | ▪ **a munkahely teremtés támogatásának elérése**<br>▪ munkaügyi központtal együttműködő<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér | ▪ munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ költségek elismertetése működési költségként<br>▪ **multiplikátor hatás** | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ **szolgáltatásként való megjelenítés**<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása | ▪ szolgáltatás ellenértékének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása<br>▪ szolgáltatásként való megjelenítés<br>▪ folyamatosság<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ támogatási források integrálása |
| **Szervezet** | ▪ fenntartható működést támogató szervezeti háttér<br>▪ stratégiai tervvel rendelkező<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment<br>▪ kompetens menedzsment | ▪ egyéni fejlesztésre képes szervezet<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ **személyes kapcsolat** | ▪ megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása<br>▪ szervezet-fejlesztési stratégia megléte<br>▪ humánerőforrás menedzsment | ▪ **Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet**<br>▪ **A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet** | ▪ Forrásokhoz kapcsolódó adminisztrációt elvégzi<br>▪ Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez<br>▪ Támogatja a fejlesztéseket | ▪ Befogadja az új munkavállalókat<br>▪ **Toleráns, segíti a beilleszkedést**<br>▪ **Támogatja a növekedést**<br>▪ Nyitott szervezet | ▪ Egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ Mentorok alkalmazása<br>▪ sikerként éli meg az egyének sikerét<br>▪ támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként | ▪ közfoglalkoztatási terv megléte<br>▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Fenntartható** | **Bevonó, mobilizáló** | **Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes** | **Meglévő erőforrásokat integráló** | **Abszorpció képes** | **Munkahely teremtő** | **Munkaerő-piaci visszavezetés** | **Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése** | **Természeti értékek védelme** |
| **Humánerőforrás menedzsment** | ▪ humánerőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján<br>▪ menedzsment képességek fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek<br>▪ HR plusz költségek elismertetése | ▪ **Motiváló**<br>▪ **Egyéni fejlesztési lehetőségek**<br>▪ személyes példamutatás<br>▪ **személyes kapcsolat**<br>▪ humánerőforrás-stratégia<br>▪ **konkrét egyéni célok** | ▪ szükséges kompetenciák biztosítása<br>▪ egyéni fejlesztési lehetőségek | ▪ helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia | ▪ fejlesztéseket támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák biztosítása | ▪ **egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely-teremtés**<br>▪ szükséges kompetenciák fejlesztése<br>▪ egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése | ▪ munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia<br>▪ szükséges kompetenciák pótlásának tervezése<br>▪ a plusz költségek elismertetése | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése<br>▪ | ▪ hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe<br>▪ a tevékenység elismertetése |
| **Infrastruktúra** | ▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>▪ fejlesztések költségének biztosítása<br>▪ fizetőképesség fenntartása | ▪ közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor | ▪ üzleti modell alapú fejlesztések<br>▪ piaci igényeket figyelemvevő fejlesztések | ▪ **meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések**<br>▪ partnerségben működtethető fejlesztések | ▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések<br>▪ végrehajtható fejlesztések<br>▪ finanszírozható fejlesztések | ▪ kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések | ▪ az egyéni fejlesztési stratégiákat támogató fejlesztések | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása | ▪ a hagyományos közfoglalkoztatás tevékenységéhez szükséges infrastruktúra biztosítása |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Partnerség/együttműködés** | ▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ partnerség építése<br>▪ valós üzleti stratégia megléte | ▪ **kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében**<br>▪ **helyi gazdasági érdekek figyelembevétele**<br>▪ **partnerség** építése<br>▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése | ▪ **helyi piaci igények felmérése**<br>▪ **helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése**<br>▪ **partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben** | ▪ **partnerség, mint erőforrás azonosítása**<br>▪ partnerség felhasználása z üzleti modell kialakításában<br>▪ **kölcsönös előnyök** | ▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében | ▪ **együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében**<br>▪ **termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében** | ▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében<br>▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal<br>▪ a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete | ▪ **helyi igények felmérése**<br>▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében | ▪ helyi igények felmérése<br>▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Szolgáltatásbiztosítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ harmonizáló jogszabályi háttér<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ **a helyi igényekre alapuló szolgáltatások** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ szolgáltatások minőségének mérése<br>▪ igénybevevők elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ **helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti**)<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ **munkahelyek teremetését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása** | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfolió keretében | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme a szolgáltatási portfolió keretében |

| Működési területek | Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fenntartható | Bevonó, mobilizáló | Piacképes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes | Meglévő erőforrásokat integráló | Abszorpció képes | Munkahely teremtő | Munkaerő-piaci visszavezetés | Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése | Természeti értékek védelme |
| **Termék-előállítás** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ üzleti modell a termék portfólió kialakítására<br>▪ termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben<br>▪ működési költségek fedezése az árbevételből<br>▪ folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>▪ **partnerségi háló működtetése**<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ innovatív technológia | ▪ **a helyi igényekre alapuló termékek**<br>▪ **termékpályák kialakítása partnerség keretében** | ▪ **piaci igények felmérése**<br>▪ **piac igényei alapján történő termék előállítás**<br>▪ termékpályák kialakítása a fogyasztókig<br>▪ megrendelő elégedettségének mérése<br>▪ innovatív szemlélet | ▪ **helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek)**<br>▪ meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus) | ▪ fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján<br>▪ az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján<br>▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése | ▪ **munkahelyek teremetését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek)** | ▪ ez egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása<br>▪ a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió | ▪ üzleti terv megléte<br>▪ szakmailag kompetens munkaerő<br>▪ természeti értékek védelme felhasználható termék portfolió |

# 13 A modell működéséhez szükséges támogatási konstrukciók meghatározása

A faluvállalat modell kialakítása és működtetése komplex beavatkozást tesz szükségessé, a kompetencia mátrixban szereplő fejlesztési területek figyelembevételével. Az eddigi beavatkozások elemzése alapján a fenntartható faluvállalat működését célzó új konstrukciónak egyszerre kell támogatnia:

- a stratégiai menedzsment fejlesztését és folyamatos működését,
- a termékpályák fejlesztését és folyamatos működését,
- a humánerőforrás menedzsment fejlesztését és folyamatos működését, valamint
- a helyi szervezetfejlesztést.

Az EU fejlesztési eszközrendszerében a több típusú beavatkozásokat összefogó eszközt ***„komplex fejlesztési program”***-nak nevezik. A komplex fejlesztési program több típusú fejlesztési program elem felhasználásával lehetővé teszi a cél elérése érdekében szükséges szervezeti, technikai és szemantikai interoperabilitást[14].

A hagyományosan „programnak” nevezett fejlesztési, finanszírozási formák nem fedik le a komplex fejlesztési program tartalmát. A komplex fejlesztési program több fejlesztési elemet (pl. projektfinanszírozás, szakmai szolgáltatás, működési támogatás, stb.) tartalmazó **fejlesztési folyamat**, amely egy adott célrendszer elérése érdekében egy adott folyamaton viszi végig a fejlesztendő kedvezményezetteket. A folyamat közben szükséges beavatkozásokat a kedvezményezett igényeitől, erőforrásaitól és szükségeitől függően alakítja ki, a program előre megadott eszközeinek felhasználásával. A komplex fejlesztési program szakmai vezetése általában központi szolgáltatás (fejlesztési ügynökség) segítségével történik. A fejlesztési ügynökség méri a kedvezményezettek előrehaladását, biztosítja a továbblépéshez szükséges eszközöket, fejlesztési elemeket. A programba bekerült kedvezményezettek vehetik igénybe a program által kínált szolgáltatásokat a fejlesztési ügynökség vezetésével és jóváhagyásával.

A kompetencia mátrix alapján összeállított komplex fejlesztési program képezi a javasolt támogatási konstrukció keretét.

A támogatási konstrukció kialakításánál figyelembe vettük a faluvállalat várható árbevételét és a működési költségeket is. Az egyes fejlesztési program

[14] Interoperabilitás, együttműködési képesség – a közszolgáltatások rendszereinek együttműködésre és egységes használatra való képessége. Az interoperabilitás három típusa:
– Szervezeti interoperabilitás biztosítja, a különböző szervezetek, szervezeti egységek belső folyamatainak együttműködését. Az adott kormányzati szolgáltatás nyújtása során érintett szereplők és létrejövő szervezeti folyamatok megállapításának képessége, továbbá megegyezés a szereplők közötti kölcsönhatások szerkezetéről.
- Technikai interoperabilitás biztosítja, hogy az rendszerek közti együttműködés technikai értelemben megvalósulhasson
– Szemantikai interoperabilitás biztosítja, hogy a szervezetek, szervezeti egységek között kicserélendő adatról, információról pontosan tudható legyen, hogy milyen kontextusban hogyan kell értelmezni, feldolgozni, annak biztosítása érdekében, hogy a másokkal megosztott információ tartalma nem veszett el a folyamat során, és hogy a közönség, az alkalmazók és az intézmények megkapták és megértették azt.

elemeknél, illetve a hozzá tartozó tevékenységeknél feltüntettük, hogy finanszírozását mely támogatási típusból, valamint a működésből származó árbevételből tervezzük.

A komplex fejlesztési program kertében alkalmazandó fejlesztési program elemeket három típusba soroltuk:

- **Projekt alapú fejlesztési támogatások** (projektfinanszírozás) – ide tartoznak az egyszeri infrastruktúra, vagy humán fejlesztéseket, vagy akciókat finanszírozó források;
- **Működési támogatások** – ide tartoznak a működést finanszírozó támogatások, normatív támogatások (pl. közfoglalkoztatás támogatása);
- **Szolgáltatások** – ide tartoznak a tervezéshez, és működéshez kapcsolódó nemzeti, vagy lokális szintű szolgáltatások, amelyeket a faluvállalatok térítésmentesen igénybe vehetnek (termékpálya modellek, termékpálya modellek adaptálásához kapcsolódó tanácsadás, piackutatások, piaci csatorna szervezése, képzések, tanácsadás, coaching, stb.).

A faluvállalat támogatási módszertanának, komplex fejlesztési programjának kialakításakor javasoljuk figyelembe venni az LHH projekt pozitív tapasztalatait, a külső tanácsadói támogatást, a helyi kapacitások erősítését és a kedvezményezett bevonásával folytatott zsűrizési folyamatot. Azonban fontosnak tartjuk kiemelni, hogy el kell kerülni mind az LHH, mind a LEADER programok negatív tapasztalatait is, amelyeket az egyes támogatások értékelésénél kifejtettünk.

A faluvállalat létrehozása és támogatása nem képzelhető el egyszeri támogatásként, csak egy előre meghatározott fejlődési folyamat mentén. Egyrészt minden helyen eltérő helyi erőforrásra (humán, gazdasági, természeti) kerülnek megalapításra, másrészt a létrejött faluvállalatoknak a működés során folyamatos segítségre és támogatásra van szüksége. A komplex fejlesztési program hosszú távon, kiszámítható, tervezhető rendszerben, egyéni igények, erőforrások és lehetőségek alapján biztosítja az egyes faluvállalatok részére a projekt alapú fejlesztési támogatásokat, a működési támogatásokat és a szükséges szolgáltatásokat.

A nemzeti és lokális szolgáltatások biztosítása kiemelten fontos a megvalósítás szempontjából. A termékpálya modellek elkészítése, piackutatás, modellek finanszírozási terve az egyablakos finanszírozási modell megvalósítása csak központi, nemzeti szintű faluvállalat szolgáltatással (fejlesztési ügynökséggel) képzelhető el. A fejlesztési ügynökség feladata a termékpálya modellek adaptálható terveinek elkészítése mellett a faluvállalatok menedzsmentjének (stratégiai menedzsment, humánerőforrás menedzsment) szakmai és humán támogatása, képzésekkel, szupervízióval és coachinggal.

A lokális szolgáltatások elsődleges szerepe a faluvállalatok közös fejlesztéseinek menedzselése (pl. tartósító üzem, raktár, logisztika), az együttműködések generálása, piacok feltárása, valamint a közös fejlesztések üzemeltetésének támogatása.

A faluvállalat létrehozásának és működtetésének támogatása csak részben pénzügyi forrás kérdése, legalább azonos hangsúllyal kell szerepelnie a

modellben a szakmai és humán támogatásoknak, valamint a fejlődéshez (attitűdváltáshoz) szükséges időnek. A faluvállalat speciális „vállalkozás”, külön erőforrást igényel a foglalkoztatottak személyes, humán támogatása.

A szükséges és javasolt támogatásokhoz elkészítettük a faluvállalat komplex fejlesztési program lehetséges ütemezését és indikatív költségvetését.

## 42. Táblázat - Javasolt komplex fejlesztési program

| Komplex fejlesztési program | Árbevétel | Projektfinanszírozás | Működés támogatása | Szolgáltatások |
|---|---|---|---|---|
| **Stratégiai menedzsment fejlesztése** | | | | |
| 1. A helyi menedzsment felkészítése, készség és képesség fejlesztése (képzés, tréning) a következő területeken:<br>a. stratégiai menedzsment;<br>b. projekttervezés, finanszírozás;<br>c. projektmenedzsment;<br>d. pénzügyi menedzsment (működés, fejlesztés finanszírozása);<br>e. együttműködés, partnerség kialakítása, működtetése;<br>f. vezetői képességek; | | | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Képzés, tréning szolgáltatás a helyi menedzsment felkészítéséhez<br>▪ Vezetői képességek fejlesztése<br>▪ Tervezés tanácsadói támogatása |
| 2. A helyi menedzsment folyamatos támogatása<br>a. szakmai tanácsadással (pénzügy, támogatás, szabályozás);<br>b. stratégiai menedzsment tanácsadással (stratégia, üzleti terv);<br>c. személyes fejlesztéssel (szupervízió, coaching);<br>d. szakértők bevonásának támogatásával; | | ▪ Tervezés támogatása<br>▪ Partnerség kialakításának támogatása | ▪ A stratégiai menedzsment működésének támogatása (időszakos értékelés, újratervezés) | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ A folyamatos működés támogatásához szupervízió és coaching biztosítása<br>▪ Szakmai tanácsadás<br>▪ Szakértők bevonása |
| 3. A stratégiai menedzsment infrastruktúrájának fejlesztése<br>a. A stratégiai menedzsment működési támogatása<br>b. A stratégia menedzsment működéséhez szükséges infrastruktúra támogatása | ▪ Infrastruktúra és humánerőforrás költségeinek részbeni fedezése | ▪ Menedzsmenthez szükséges infrastruktúra fejlesztése | ▪ Humánerőforrás (menedzsment) költségeinek támogatása<br>▪ Kommunikáció és logisztika (menedzsment) költségeinek támogatása | |

| Komplex fejlesztési program | Árbevétel | Projektfinanszírozás | Működés támogatása | Szolgáltatások |
|---|---|---|---|---|
| **Termékpályák fejlesztése** | | | | |
| 1. Termékpálya modellek kialakítása (központi)<br>a. piaci felmérések készítése;<br>b. termékpályák kialakítása a fogyasztókig;<br>c. adaptálható termékpálya modellek összeállítása;<br>d. az egyes modellekhez infrastruktúra fejlesztési terv csomagok készítése;<br>e. finanszírozási tervek összeállítása, egyablakos finanszírozás megoldása;<br>f. modellek folyamatos karbantartása;<br>g. tanácsadó szolgáltatás működtetése az lokális és helyi szintű adaptálási tevékenység támogatásra;<br>h. legjobb megoldások gyűjtése és tudásbázis építése; | | ▪ Helyi és lokális piaci felmérések készítése | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ A központi szintű szolgáltatás (fejlesztési ügynökség) biztosítja a adaptálható modellek kidolgozását (üzleti terv, fejlesztési terv)<br>▪ Adaptálható finanszírozási terv kidolgozása<br>▪ Piaci felmérések készítése<br>▪ Egyablakos finanszírozási szolgáltatás, infrastruktúra létrehozása<br>▪ Modellek karbantartása (innováció)<br>▪ Legjobb megoldások gyűjtése, közzététele |
| 2. Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása<br>a. helyi erőforrások feltárása;<br>b. helyi gazdasági érdekek figyelembevétele;<br>c. helyi igényekre alapuló szolgáltatások és termékek meghatározása a termékpálya modellek alapján;<br>d. a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás és termék portfólió kialakítása;<br>e. egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás és termék portfólió kialakítása<br>f. kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések<br>g. adaptálandó termékpályák kiválasztása;<br>h. az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján;<br>i. termékpálya adaptálási folyamat elvégzése, tanácsadó támogatásával;<br>j. érintettek bevonása, hálózatszervezés; | ▪ Helyi erőforrások és igények folyamatos monitorozása | ▪ Termékpálya modellek adaptálása, helyi üzleti modell összeállítása<br>▪ Helyi erőforrások feltárása<br>▪ Helyi igények feltárása<br>▪ Helyi munkaerő-piaci igények feltárása<br>▪ Adaptálható termékpályák kiválasztása<br>▪ Érintettek bevonása, hálózatszervezés | ▪ Helyi üzleti modell folyamatos karbantartása<br>▪ Hálózatok fenntartása | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Termékpálya modell adaptálásának tanácsadói támogatása<br>Lokális szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Közös üzleti modellek kidolgozása (több faluvállalatot érintő fejlesztések)<br>▪ Hálózatszervezés tanácsadói támogatása |

| Komplex fejlesztési program | Árbevétel | Projektfinanszírozás | Működés támogatása | Szolgáltatások |
|---|---|---|---|---|
| 3. Termékpálya működéséhez szükséges fejlesztések tervezése, finanszírozása, menedzselése<br>a. közös (lokális és regionális szinten) fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében<br>b. közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor<br>c. lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése<br>d. fejlesztések meghatározása, finanszírozási terv elkészítése, projektmenedzsment<br>e. meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések<br>f. fejlesztések finanszírozása<br>g. folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>h. forrásokhoz kapcsolód adminisztrációt elvégzi<br>i. pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések | ▪ Fizetőképesség fenntartása | ▪ Termékpályához kötődő fejlesztések finanszírozása, meglévő üzleti modell esetén<br>▪ Közös (lokális) fejlesztések finanszírozása, meglévő üzleti modell esetén<br>▪ Projekt és finanszírozási terv elkészítése | ▪ Fejlesztéshez kötődő adminisztráció támogatása | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Közösségi igények felmérésének szakmai támogatása<br>▪ Üzleti modell és támogatási lehetőségek illesztésének tanácsadói támogatása<br>▪ Finanszírozási terv elkészítésének szakmai támogatása<br>▪ Projektterv elkészítésének szakmai támogatása<br>▪ Meglévő infrastruktúra illesztésének szakmai támogatása<br>Lokális szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Közös fejlesztések koordinálása |
| 4. Termékpályák működtetése<br>a. működési költségek fedezése az árbevételből<br>b. folyamatos fizetőképesség fenntartása<br>c. piac igényei alapján történő termék előállítás<br>d. szakmailag kompetens munkaerő<br>e. megrendelő elégedettségének mérése<br>f. szolgáltatások minőségének mérése | ▪ Megrendelők elégedettségének mérése<br>▪ Termékpályák működtetése<br>▪ Szolgáltatások, termékek minőségének mérése<br>▪ Monitoring tevékenység<br>▪ Fizetőképesség fenntartása | | ▪ Fizetőképesség fenntartása (szükség esetén) | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Pénzügyi, gazdálkodási tanácsadói támogatás<br>▪ Monitoring eredmények értékelése |

| Komplex fejlesztési program | Árbevétel | Projektfinanszírozás | Működés támogatása | Szolgáltatások |
|---|---|---|---|---|
| **Humánerőforrás menedzsment fejlesztése** | | | | |
| 1. Humánerőforrás stratégia elkészítése<br>a. humánerőforrás-stratégia elkészítése, a termékpályák és a szervezet stratégiája alapján;<br>b. fejlesztéseket támogató HR stratégia, amely az egyes fejlesztések tervezésekor biztosítja a szükséges humánerőforrás fejlesztését;<br>c. munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia;<br>d. hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe;<br>e. munkaügyi központtal együttműködő szervezet;<br>f. támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést; | ▪ Humánerőforrás stratégia karbantartása | ▪ Humánerőforrás stratégia elkészítése | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ A humánerőforrás stratégia elkészítésének tanácsadói támogatása<br>▪ Közfoglalkoztatási források illesztésének támogatása<br>▪ Humán szolgáltatások tervezésének támogatása |
| 2. Humánerőforrás menedzsment létrehozása<br>a. kompetens HR vezető;<br>b. szükséges kapacitás és infrastruktúra biztosítása (HR menedzsment, mentorálás, képzés);<br>c. személyes kapcsolat és támogatás biztosítása (mentorálás); | ▪ Infrastruktúra és humán kapacitás finanszírozása (részben) | ▪ Szükséges HR kapacitás és infrastruktúra fejlesztése<br>▪ Mentori kapacitás kiépítése | ▪ Infrastruktúra és humán kapacitás finanszírozása (részben)<br>▪ Mentori kapacitás üzemeltetése | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Mentori hálózat szakmai támogatása, szupervízió<br>▪ Humánerőforrás menedzsment szakmai képzése, fejlesztése, szupervízió |
| 3. Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése<br>a. kompetens menedzsment fejlesztése, a menedzsment képességek fejlesztésével;<br>b. szakmailag kompetens munkaerő biztosítása a faluvállalat részére (mobilizálás, mentorálás);<br>c. szükséges kompetenciák fejlesztése (képzés);<br>d. szükséges kompetenciák pótlásának tervezése; | ▪ Képzések, kompetencia fejlesztések szervezése (részben)<br>▪ Kompetencia szükséglet és pótlás tervezése | ▪ Képzések, kompetencia fejlesztések szervezése (részben)<br>▪ Képzések, kompetencia fejlesztések megtartása | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Menedzsment kompetencia fejlesztése<br>▪ Helyi képzések szakmai támogatása<br>▪ Kompetencia tervezés szakmai támogatása |

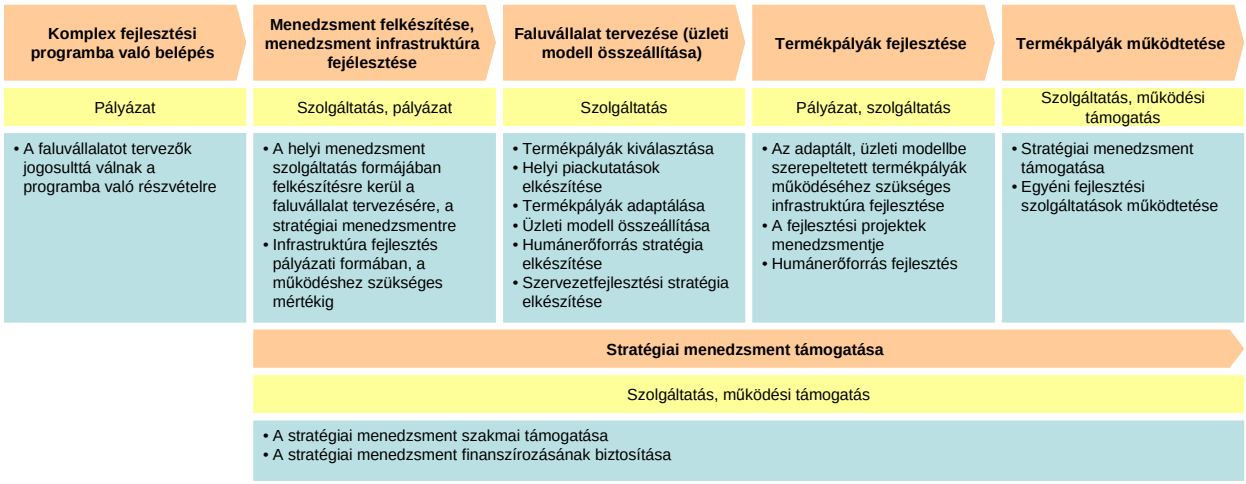
| Komplex fejlesztési program | Árbevétel | Projektfinanszírozás | Működés támogatása | Szolgáltatások |
|---|---|---|---|---|
| 4. Egyéni fejlesztési szolgáltatások<br>a. karizmatikus példamutató, elérhető vezető;<br>b. konkrét egyéni célok meghatározása;<br>c. egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése;<br>d. egyéni fejlesztésre képes szervezet kialakítása;<br>e. mentorok alkalmazása;<br>f. a lehetséges munkaadók igényeinek felmérése és figyelembevétele; | ▪ Vezetők elkötelezettségének biztosítása<br>▪ Egyéni célok meghatározása<br>▪ Egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése<br>▪ Munkaadók igényeinek felmérése | | ▪ Mentorok alkalmazása | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Egyéni fejlesztési tervezéshez tanácsadói támogatás<br>▪ Munkaadói igények felméréséhez tanácsadói támogatás |
| **Szervezetfejlesztés** | | | | |
| 1. Szervezetfejlesztési stratégia elkészítése<br>a. helyi közösséghez kapcsolódó szervezet kialakítása;<br>b. a hátrányos helyzetben lévő csoportok elfogadása, mobilizálása;<br>c. a szervezetnek alkalmazkodnia kell a tervezett;<br>d. az új munkavállalókat befogadó szervezet létrehozása;<br>e. egyéni fejlesztésre képes szervezet létrehozása;<br>f. fenntartható működést támogató szervezeti háttér;<br>g. helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet kialakítása;<br>h. megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása és fejlesztése (képzés, tréning);<br>i. a munkaerőpiacra való visszakerülést támogató szervezet; | ▪ Helyi erőforrások felismerése és bekapcsolása<br>▪ Munkaerőpiacra való visszakerülés támogatása (részben) | ▪ Szervezetfejlesztési stratégiai elkészítése<br>▪ Szervezeti kompetenciák fejlesztése (képzés, tréning); | ▪ Hátrányos helyzetű csoportok mobilizálása<br>▪ Munkaerőpiacra való visszakerülés támogatása (részben) | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Szervezetfejlesztési stratégiához tanácsadói támogatás<br>▪ Hátrányos helyzetű csoportok mobilizálásához szekértői és tanácsadói támogatás<br>▪ Helyi erőforrások azonosításához tanácsadói támogatás<br>▪ Munkaerőpiacra való visszatérés szakmai támogatása |

## 13.1 Faluvállalat komplex fejlesztési program

A faluvállalat létrehozásának és működésének támogatására a munkaerő-piaci programok keretében megszokott pályázatos[15] támogatási forma helyett a komplex fejlesztési program típusú támogatási rendszert javasoljuk megvalósítani. A komplex fejlesztési program alapú támogatás lényege, hogy az egyszeri beavatkozás helyett nagyobb időtávban nyújt a komplex fejlesztési program résztvevőjének élethelyzetéhez szükséges támogatást és szolgáltatás.

A faluvállalat potenciális létrehozói pályázati alapon jelentkeznek a komplex fejlesztési programba. A kiválasztásukat követően, komplex fejlesztési programban elérhető projekt alapú fejlesztésekből csak a komplex fejlesztési program résztvevői részesülhetnek abban az esetben, ha a komplex fejlesztési program szakmai vezetői ezt célszerűnek tartják.

**23. ábra - Faluvállalat támogatási komplex fejlesztési program kedvezményezett oldali folyamata**




A komplex fejlesztési programba való bekerülést követő főbb lépések

- Helyi menedzsment felkészítése – **szolgáltatás formájában elérhető támogatás**;
- Helyi menedzsment működése – **működési támogatás a komplex fejlesztési program résztvevői számára;**
- Helyi menedzsment infrastruktúra fejlesztése – **projekt alapú pályáztatás**;
- Helyi tervezés (termékpályák kiválasztása, helyi piackutatás, központi piackutatás, termékpályák adaptálása, üzleti modell összerakása, szervezetfejlesztési és humánerőforrás stratégia elkészítése) – **szolgáltatás formájában elérhető támogatás**;

[15] A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló, módosított 1991. évi IV. törvényben (Flt.) 2004. évben határozták meg a munkaerő-piaci programok támogatásának általános feltételeit. A rendelkezés szerint a Munkaerőpiaci Alap előre meghatározott, összetett célok érdekében biztosíthatja olyan programok megvalósításának pénzügyi fedezetét, amelyek térségi foglalkoztatási célok megvalósítására, munkaerő-piaci folyamatok befolyásolására, valamint a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő rétegek foglalkoztatásának elősegítésére irányulnak.

- Humánerőforrás fejlesztés (a termékpályák működéséhez szükséges kompetencia fejlesztés) - **szolgáltatás formájában elérhető támogatás**;
- Termékpályákhoz kötődő fejlesztések (szükséges beruházások, forgóeszköz, stb. - **projekt alapú pályáztatás**;
- Egyéni fejlesztési szolgáltatások - **működési támogatás a komplex fejlesztési program résztvevői számára.**

A komplex fejlesztési program résztvevői a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökséggel folyamatosan kapcsolatot tartanak. Így a fejlesztési ügynökség ütemezheti az egyes feladatok indítását, lezárását, a szükséges szolgáltatásokat, valamint a pályázati formában elérhető forrásokat. Valamint részletesen megismerheti az egyes tervezett termékpályák relevanciáját, helyi piaci és gazdasági körülményeket.

A komplex fejlesztési program résztvevői válnak jogosulttá a szolgáltatások, a működési támogatás és a fejlesztési, projekt alapú támogatási források megpályázására. A komplex fejlesztési programban való részvétel nem elegendő, de szükséges feltétel a pénzbeli támogatások elérésére. Mind a működési, mind a projekt alapú fejlesztési támogatásokhoz projekt tervet kell benyújtani, ami bizonyítja a támogatással létrehozott szolgáltatás, termékpálya relevanciáját, alátámasztja a működéshez vállalt indikátorokat.

A központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség folyamatosan követi az egyes faluvállalatok működését, és az üzleti modellben meghatározott mérföldkövek és indikátorok alapján közösen értékelik a komplex fejlesztési program résztvevőjével.

### 13.1.1 Projekt alapú fejlesztési támogatások

Projekt alapú pályáztatás három formában szerepel a komplex fejlesztési programban:

- A komplex fejlesztési programba való bekerülésnél a faluvállalat potenciális létrehozói közösen, pályázat formájában nyújtják be jelentkezésüket. A jelentkezésben a menedzsment kompetenciákat, a tervezett résztvevői kört kell bemutatni. A jelentkezés elbírálásával a résztvevők jogot kapnak a komplex fejlesztési programba való belépésre, a szolgáltatások elérésére, a pályázatokon való indulásra, valamint a szakmai megfelelés esetén a működési támogatás igénybevételére. A komplex fejlesztési programba való részvételre a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség keretszerződést köt a felvételt nyert résztvevővel, amely tartalmazza a szolgáltatások, a működési támogatások és a pályázatos projekt alapú támogatások igénybe vételének szakmai feltételeit. Az egyes támogatások igénybevételekor a keretszerződés kerül kiegészítésre.
- A komplex fejlesztési program résztvevői pályázatot nyújthatnak be a menedzsment infrastruktúra fejlesztésére. A pályázat célja, hogy a stratégiai menedzsmenthez szükséges infrastruktúrát biztosítsa a komplex fejlesztési program a résztvevők számára.

- Az üzleti modell elkészítését követően lehetőség nyílik a meghatározott termékpályákkal fejlesztési támogatás igénybevételére, pályázat útján. A pályázat alapja az üzleti modell (stratégia), a humánerőforrás stratégia és a szervezetfejlesztési stratégia, amit a komplex fejlesztési program résztvevői a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökséggel közösen készítettek el.

Mindhárom pályázati konstrukció esetében a szakmai véleményezést a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség végzi. A döntést a komplex fejlesztési programot vezető Program Irányító Bizottság (PIB) hozza meg.

### 13.1.2 Működési támogatások

Működési finanszírozást két területen nyújt a komplex fejlesztési program:

- A helyi menedzsment működéséhez, amely biztosítja a helyi menedzsment fenntarthatóságát, állandóságát. A menedzsment támogatásának célja, hogy a faluvállalat működésével kapcsolatos, a normál vállalkozásoktól eltérő, speciális feladatok költségeit (motiválás, egyeztetések, partnerség építése, stb.) fedezze.
- Az egyéni fejlesztési szolgáltatások működéséhez, amely jelentős plusz költséget jelent és az árbevételből nem finanszírozható.

A működési költségeket a komplex fejlesztési program tagjai vehetik igénybe. Mértékük megállapítását és felhasználásuk szakmai ellenőrzését a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség végzi.

### 13.1.3 Szolgáltatások

A komplex fejlesztési programba való bekerülést követően a résztvevők minden fázisban és lépésnél igénybe veheti a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség szolgáltatásait. A szolgáltatások tartalmát, igénybevételük feltételeit a komplex fejlesztési programba való részvételt rögzítő keretszerződés tartalmazza. A szolgáltatások közé tartozik többek között:

- Helyi menedzsment felkészítése;
- Stratégiai menedzsment szakmai támogatása (Képzések, tanácsadás, coaching);
- Kidolgozott termékpálya modellek;
- Termékpálya modellek adaptálásához kapcsolódó tanácsadás;
- Termékpálya modellekhez szükséges piackutatások;
- Piaci csatorna szervezése;
- Humánerőforrás fejlesztés (a termékpályák működéséhez szükséges kompetenciafejlesztés)
- Egyéni fejlesztési szolgáltatás működtetésének szakmai támogatása;

## 13.2 A komplex fejlesztési program ütemezése és indikatív költségei

### 43. Táblázat - A javasolt támogatási konstrukció ütemezése, és indikatív forrásigénye

| Feladat | Központi forrásigény (ezer Ft)[16] | Helyi forrásigény (ezer Ft)[17] | 1. év | | | | | | | | | | | | 2. év | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| **Faluvállalat komplex fejlesztési program ütemezése és költségei** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Stratégiai menedzsment fejlesztése** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A helyi menedzsment felkészítése, készség és képesség fejlesztése (képzés, tréning) a következő területeken | 30.000 | 3.000 | X | X | X | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | X | X |
| A helyi menedzsment folyamatos támogatása | 160.000 | 15.000 | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| A stratégiai menedzsment infrastruktúrájának fejlesztése | 10.000 | 10.000 | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Termékpályák fejlesztése** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Termékpálya modellek kialakítása (központi) | 100.000 | - | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása (termékpályánként, átlag) | - | 10.000 | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Termékpálya működéséhez szükséges fejlesztések tervezése, finanszírozása, menedzselése (helyi erőforrásoktól és a választott termékpályától függő költség) | - | 100.000 | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Termékpályák működtetése (termékpályánként, átlag, forgótőke) | - | 20.000 | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| **Humánerőforrás menedzsment fejlesztése** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Humánerőforrás stratégia elkészítése | 20.000 | 1.000 | | | | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Humánerőforrás menedzsment létrehozása | 20.000 | 1.000 | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése | 60.000 | 20.000 | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Egyéni fejlesztési szolgáltatások | 40.000 | 15.000 | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| **Szervezetfejlesztés** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Szervezetfejlesztési stratégia elkészítése | 20.000 | 1.000 | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Összesen** | **460.000** | **196.000** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

[16] A komplex fejlesztési program központi indikatív forrásigénye (nem tartalmazza a projektmenedzsment költségeket)
[17] Faluvállalatonként felmerülő költségek

# 14 A modell alkalmazásának helyi módszertana

A kialakított komplex fejlesztési programra alapozott modell helyi bevezetése és működtetése nem egyszeri, hanem folyamatos tevékenység. A támogatási modellből is kitűnik, hogy egyszeri projektszerű fejlesztéssel a faluvállalatok nem működtethetők fenntarthatóan. A faluvállalatnak a fejlesztési szakasz lezárulás után is szüksége van a működési és a szolgáltatási támogatásokra. Az alkalmazás módszertanát is ehhez igazítottuk. Az ajánlott módszertant két szakaszra bontottuk:

- Tervezési, indítási szakasz;
- Működtetési szakasz.

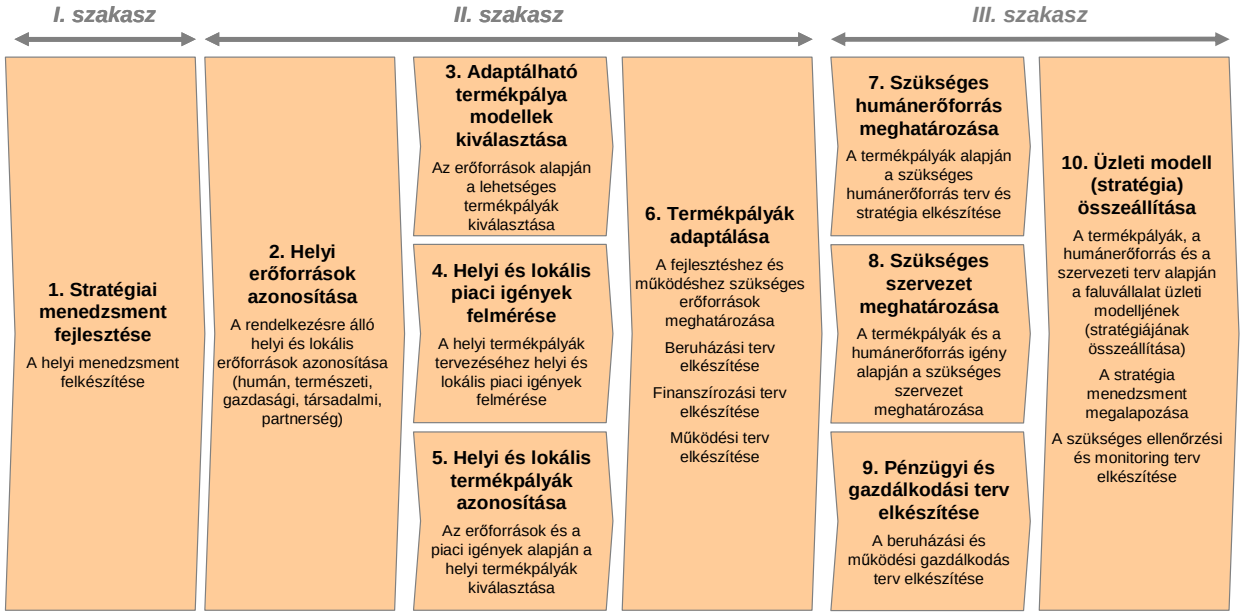
Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az eddigi tapasztalatok bizonyítják, hogy a működési szakaszban magára hagyott faluvállalatok, vagy szociális szövetkezetek esélye a fenntartható működésre minimális. Így a fejlesztési szakaszban invesztált támogatások is elveszhetnek az indikátorok teljesülése nélkül.

## 14.1 Tervezési, indítási szakasz

A tervezési szakaszt a kompetencia mátrixra, valamint a mátrix alapján meghatározott fejlesztési programokra építettük, három szakaszból áll:

- I. szakasz – stratégiai menedzsment fejlesztése
- II. szakasz – termékpályák fejlesztése
- III. szakasz – humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése

**24. ábra - A tervezési, indítási szakasz főbb lépései**




Az egyes szakaszok tartalma megfelel a kompetencia mátrixban meghatározott fejlesztési programok tartalmával. A három szakaszt 10 lépésre bontottuk. Mivel általános módszertant készítettünk, feltételeztük, hogy a megvalósítás előtt a

nemzeti szintű szolgáltatás segítségével adaptálásra kerül a helyi igények és lehetőségek alapján.

### 14.1.1 Stratégiai menedzsment fejlesztése

A faluvállalat tervezése és indítási szakasza feltételezi a kompetens helyi menedzsment meglétét. A tervezéshez elsősorban nem a széles körű mobilizációra van szükség, hanem a stratégiai menedzsment alkalmazására képes emberekre, akik tudnak partnerséget építeni és mobilizálni is.

Ebben a lépésben történik meg a menedzsment kiválasztása és felkészítése, a szükséges képzések és tréningek lebonyolítása, valamint a menedzsment működéséhez szükséges infrastruktúra fejlesztése. A felkészítést a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség végzi el

A faluvállalat menedzsmentje az indulást követően is folyamatosan kapcsolatban áll a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökséggel, amely személyes fejlesztést, képzéseket, szupervíziót és szükség szerint coachingot biztosít részükre.

A felkészítés részeként a menedzsment megismeri a faluvállalat tervezési módszertanát, termékpálya modelleket, támogatási és szolgáltatási lehetőségeket.

### 14.1.2 Helyi erőforrások azonosítása

A felkészült menedzsment a szükséges partnerek és érintettek bevonásával összegyűjti a helyi erőforrásokat. A faluvállalat működésében felhasználható erőforrásokat ellenőrzik, és részletes listát készítenek. Az erőforrások azonosításához tanácsadót biztosít a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség.

Az erőforrások összegyűjtésébe, lehetőség szerint, bevonják a helyi és lokális partnereket is. Az erőforrások összegyűjtésre kerülnek a következő területeken:

- Humán (pl. munkaerő, képzettség, motiváció);
- Természeti (pl. termőföld, melléktermékek);
- Gazdasági (pl. vállalkozások, önkormányzatok kiadásai; vásárlóerő, turisztika, feldolgozó kapacitások);
- Társadalmi (pl. kulturális, hagyományok).

### 14.1.3 Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadói a menedzsment részére bemutatják a lehetséges termékpálya modelleket, szükséges infrastruktúrát, humánerőforrást, a várható eredményeket. A helyi menedzsment és a tanácsadók közösen választják ki a helyi erőforrásokhoz illeszkedő, a beruházás és működés szempontjából hatékony termékpálya modelleket.

Megvizsgálják a lokális együttműködés lehetőségét, szükségességét. Döntés előkészítő anyagot készítenek a helyi döntéshozók és a termékpályákban érintett partnerek részére (pl. önkormányzat, szociális szövetkezet, intézményvezetők vállalkozások). A döntés előkészítő anyag tartalmazza a szükséges beruházásokat, a működés modelljét és a várható eredményeket és hatásokat az egyes szereplők, valamint a teljes termékpálya szintjén.

A termékpályákhoz kapcsolódó fejlesztés csak abban az esetben támogatható, ha a fejlesztéssel a teljes termékpálya lefedésre kerül, és a faluvállalat az elvégzett munkája alapján megfelelő mértékben részesül a termékpálya árbevételéből.

### 14.1.4 Helyi és lokális piaci igények felmérése

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség által biztosított termékpálya modellek mellett a helyi és lokális piacok által igényelt termékek és szolgáltatások előállítására szolgáló termékpályák támogatására is lehetőség van.

A termékpályák megalapozásához el kell készíteni a fogyasztókig terjedő piackutatást, a kockázatok felmérését. A helyi és lokális piaci igények felmérésében részt vesz a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadója is. A felmérés és az abból készült számítások alapozzák meg a speciális termékpályák kialakítását.

### 14.1.5 Helyi és lokális termékpályák azonosítása

A helyi erőforrások és piaci igények alapján a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség kínálatában nem szereplő termékpályák is kialakíthatók, amennyiben jogosultságukat a piaci felmérések igazolják, valamint gazdaságosan üzemeltethetők.

A termékpályák azonosítását követően el kell készíteni a modell részletes leírását, a szükséges beruházásokat, a működés modelljét és a várható eredményeket és hatásokat az egyes szereplők, valamint a teljes termékpálya szintjén. A termékpályákhoz kapcsolódó fejlesztés csak abban az esetben támogatható, ha a fejlesztéssel a teljes termékpálya lefedésre kerül, és a faluvállalat az elvégzett munkája alapján megfelelő mértékben részesül a termékpálya árbevételéből.

### 14.1.6 Termékpályák adaptálása

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség által kidolgozott és kiválasztott termékpályák részletes adaptálása biztosítja:

- a szükséges beruházások meghatározását;
- a tervek adaptálását;
- a fejlesztés pénzügyi finanszírozását;
- a fejlesztés projekttervezését;

- a fejlesztéshez és a működéshez szükséges humánerőforrás meghatározását;
- a működés feltételeinek meghatározását (alapanyag, rezsi, finanszírozás, munkabér, stb.);
- a működés finanszírozásának tervezését;
- a várható output és eredmény indikátorok meghatározását.

Az adaptálás alapján elkészült dokumentumnak alkalmasnak kell lennie a támogatás elnyerésére és a fejlesztés lebonyolítására.

A termékpályák adaptálása a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadójának támogatásával történik.

Az egyablakos szolgáltatás biztosítja, hogy a több forrásból származó fejlesztési támogatásokat a faluvállalatok a fejlesztési ügynökségen keresztül igényelhetik.

### 14.1.7 Szükséges humánerőforrás meghatározása

A faluvállalat tervezése kapcsán adaptált és helyi szinten kidolgozott termékpálya modellek, valamint a tervezett lokális együttműködések alapján összeállításra kerül a humánerőforrás terv, a humánerőforrás stratégia. A stratégia részletesen tartalmazza az egyes termékpályákhoz szükséges humánerőforrást, a szükséges kompetenciák meghatározásával, valamint a helyi erőforrás alapján tervezett képzések és képesség fejlesztések tervét.

A stratégia a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadójának támogatásával készül el.

A stratégia menedzsmenthez kapcsolódóan kialakításra kerül a helyi humánerőforrás menedzsment.

A stratégiában kerül kidolgozásra a személyes fejlesztést támogató mentor hálózat, valamint a személyes fejlesztés tervezését biztosító keretrendszer.

### 14.1.8 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása

A termékpálya modellek és a humánerőforrás stratégia alapján kerül összeállításra a fejlesztéshez és működéshez szükséges szervezet. A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség támogatásával a helyi menedzsment állítja össze a szervezeti felépítést és annak fejlesztési tervét.

A kialakított szervezetben kerülnek megvalósításra az egyes termékpályák fejlesztései és a működési környezet kialakítása.

### 14.1.9 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése

A fejlesztési és humánerőforrás terv alapján, valamint a termékpályák működését tartalmazó modellek alapján lehetséges a pénzügyi és gazdálkodási terv összeállítása. A terv tartalmazza mind a fejlesztési, mind a működési szakasz finanszírozási tervét, annak kockázatait és kockázatkezelési megoldásait.

A terv a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadóinak támogatásával készül el.

### 14.1.10 Üzleti modell (stratégia) összeállítása

A kiválasztott és adaptált termékpálya modellek, a humánerőforrás és szervezeti terv, valamint a pénzügyi és gazdálkodási terv alapján lehetséges a faluvállalat üzleti modelljének (stratégiájának) összeállítása.

A stratégia összeállításakor az egyes termékpályák működéséből számolt indikátorok és a helyi erőforrások alapján kerül összeállításra a faluvállalat működését mérő indikátor terv.

Az elkészült stratégia képezi alapját a stratégiai menedzsmentnek, amely rendszeres időközönként méri a terv indikátorainak teljesülését, értékeli a faluvállalat működését.

### 14.1.11 Indítási szakasz ütemezése

A faluvállalat indítási szakaszához tervezett fázisok és lépések alapján összeállítottuk az ideális ütemezést. Az ütemezésnél nem vettük figyelembe a választott termékpályák számát.

**44. Táblázat - A faluvállalat indítási szakaszának ütemezése**

| Feladat | 1. év | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| **I. szakasz – stratégiai menedzsment fejlesztése** | | | | | | | | | | | | |
| Stratégiai menedzsment fejlesztése | X | X | X | | | | | | | | | |
| Helyi erőforrások azonosítása | | | X | X | | | | | | | | |
| **II. szakasz – termékpályák fejlesztése** | | | | | | | | | | | | |
| Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása | | | X | X | | | | | | | | |
| Helyi és lokális piaci igények felmérése | | | X | X | | | | | | | | |
| Helyi és lokális termékpályák azonosítása | | | X | X | | | | | | | | |
| Termékpályák adaptálása | | | | X | X | X | | | | | | |
| **III. szakasz – humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése** | | | | | | | | | | | | |
| Szükséges humánerőforrás meghatározása | | | | | X | X | | | | | | |
| Szükséges szervezeti felépítés meghatározása | | | | | X | X | | | | | | |
| Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése | | | | | X | X | | | | | | |
| Üzleti modell (stratégia) összeállítása | | | | | X | X | | | | | | |

## 14.2 Működtetési szakasz

### 14.2.1 Fejlesztések megvalósítása

A tervezési szakaszt követi a fejlesztések megvalósítása. A támogatási modellben javasolt egyablakos támogatási rendszer biztosítaná a helyi menedzsment erőforrások védelmét, a mostani rendszerben a kedvezményezettől elvárt többszörös, párhuzamos projektmenedzsment tevékenység egyszerűsítését.

A fejlesztések megvalósításánál kiemelt szerepe van a finanszírozásnak, amely nem veszélyeztetheti a faluvállalat létrehozóinak, vagy menedzsmentjének működését, személyes juttatásait.

A megvalósítás projektmenedzsment kompetenciát igényel, amely az első lépésben kerül fejlesztésre a helyi menedzsment körében.

### 14.2.2 Működtetés

A működtetési szakasz jelenti a termékpályák létrehozását követő szakaszt, amelyben a termék előállítás, vagy szolgáltatásnyújtás történik. A működési szakasz kiemelt feladatai közé tartoznak:

- Működés folyamatos finanszírozása;
- A személyes fejlesztés, tanácsadás, mentorálás biztosítása;
- A szükséges humánerőforrás és humán kompetenciák pótlása.

A működés kapcsán a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség több szolgáltatást nyújt a helyi menedzsmentnek (pl. szupervízió, coaching, szakértői tevékenység), valamint biztosítja az egyes termékpályákhoz kapcsolódó jogszabály- és támogatásfigyelést.

### 14.2.3 Értékelés, monitoring

A faluvállalat stratégiájában meghatározott indikátor terv alapján a menedzsment folyamatosan figyeli az egyes termékpályák működését, valamint a teljes faluvállalat működését.

Az indikátorok alapján évente értékeli a faluvállalat működését és megvizsgálja a szükséges változtatásokat.

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség végzi a szükséges piacfelméréseket, és javaslatot tesz az adaptált termékpálya modellek esetleges változtatásaira, új lehetőségek kihasználására. A helyi menedzsment rendszer időközönként elvégzi a helyi piackutatást és helyi erőforrások felmérését.

# 15 III. kutatási fázis - A módszertan alkalmazásának tapasztalatai

A választott településeken azonos módszertan alapján került előkészítésre és végrehajtásra a kutatás harmadik fázisa, a pilot tervezési szakasz. A településeken személyes kapcsolatok útján felmértük az aktív szereplőket (aktorokat), akik tapasztalattal rendelkeznek a helyi, vagy térségi fejlesztés területén. Az aktorokat a közös találkozó előtt személyesen megkerestük és ismertettük a kutatás célját, valamint az eddig elkészült módszertant. A faluvállalat best practice elemzését és a kidolgozott teljes módszertant teljes terjedelemben, írásban is átadtuk. Az aktorok mellett a települések önkormányzatai, személy szerint a polgármester is kapott személyes tájékoztatást a kutatásról, valamint a módszertanról.

A faluvállalat módszertant a pilot tervezéshez módosítani, csökkenteni kellett a rendelkezésre álló időkeret, valamint a módszertan működéséhez szükséges külső szolgáltatások hiánya következtében. Az alábbi táblában külön jelezzük, hogy mely lépésnél volt lehetséges az eredeti módszertan alkalmazása a mostani fázisban.

**45. Táblázat - A faluvállalat pilot tervezési projektnél alkalmazott módszertan**

| Lépések | Eredeti tervezési módszertanban szerepel | Pilot tervezési módszertanban szerepel |
|---|---|---|
| **I. szakasz - Stratégiai menedzsment fejlesztése** | | |
| Stratégiai menedzsment fejlesztése | X | - |
| **II. szakasz - Termékpályák fejlesztése** | | |
| Helyi erőforrások azonosítása | X | X |
| Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása | X | - |
| Helyi és lokális piaci igények felmérése | X | - |
| Helyi és lokális termékpályák azonosítása | X | X |
| Termékpályák adaptálása | X | - |
| **III. szakasz - Humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése** | | |
| Szükséges humánerőforrás meghatározása | X | X[18] |
| Szükséges szervezet meghatározása | X | X |
| Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése | X | X |
| Üzleti modell összeállítása | X | X |

A közös megbeszélésre, workshopra az aktorok kerültek meghívásra. A rendelkezésre álló időkerete két teljes körű workshop megtartását tette lehetővé. A workshopok közötti időben online, valamint telefonos kapcsolattartással és szükség szerint az egyes aktorokkal személyes találkozókkal készült el a település, illetve a térség projektterve. A projektterv a záró workshopon került véglegesítésre.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kutatást, illetve a pilot terv elkészítését alapjában meghatározta néhány külső körülmény:

[18] A humánerőforrás stratégia helyett a pilot tervezésben a termékpálya és a menedzsment humánerőforrás szükséglete került meghatározásra.

- a résztvevők tudatában voltak, hogy a tervezés mögött nincsenek valós források, illetve szolgáltatások;
- a tervezés előtt a helyi menedzsment felkészítése, kompetencia fejlesztése hiányzott, valamint nem állt rendelkezésre a helyi menedzsment működését biztosító forrás;
- nem álltak rendelkezésre a módszertanban szereplő adaptálható termékpálya modellek, így a kutatásban a helyi egyedi termékpálya fejlesztésére került sor, az adaptáció alkalmazására nem volt lehetőség;
- a kidolgozott termékpálya modellek finanszírozási terve csak elméletben történhetett meg a hiányzó finanszírozási források miatt;
- a módszertanban szereplő tanácsadás csak részben tudott megvalósulni központi tanácsadási módszertan hiányában;
- a szükséges piackutatási tevékenységet idő és forrás hiányában a helyismerettel rendelkező aktorok és tanácsadók végezték el.

Mindkét választott település a kutatást megelőzően is aktívan kereste a lehetőségeket, kihasználta a fejlesztési forrásokat, valamint használta saját erőforrásait is. Az eddigi fejlesztési lehetőségek felhasználásakor szembesültek a forrásvezérelt fejlesztések problémáival, amelyek a nyitó workshop keretében azonosításra kerültek:

- a pontszerű fejlesztések helyi erőforrásokra alapozott összekötési szükségleteivel;
- az egyes ágazati fejlesztések helyi illesztési erőforrás szükségleteivel;
- a fejlesztések kompetencia és erőforrás szükségleteivel;
- a térségi együttműködés és verseny egymásnak ellentmondó és egymás ellen ható tényezőjével;
- a helyi menedzsment finanszírozási problémájával;
- a szakértői támogatás nem áll rendelkezésre a pályázatok kidolgozásának és megvalósításának időszakában;
- a pályázati rendszert a hosszú átfutási idő és a létező határidők be nem tartása jellemzi;
- nincsenek részletesen kidolgozott útmutatók, melyek a pályázat kidolgozását segítenék;
- nem létező válaszadási határidők és kötelezettségek az intézményrendszer számára: nem jönnek időben információk és állásfoglalások, illetve nincs visszajelzés a feltett kérdésekre;
- nem hatékony működés, feleslegesen sokszereplős rendszer, duplikáció, nem megfelelő intézményrendszeren belüli kommunikáció;
- nem megfelelő hatásköri struktúra: a feladatokat végző szervezetek nem rendelkeznek döntési jogkörrel;
- a személyes konzultációs/szakmai segítségnyújtási lehetőség hiánya;
- a szolgáltató funkció hiánya;
- a szakmai monitoring hiánya;
- a szakmai szempontok érvényesítésének másodlagossága: a projektek valódi tartalma és célja háttérbe szorul.

A felmerült objektív problémák mellett megemlítésre kerültek emocionális gátak is, amelyek nagyrészt az eddigi tervezési programokban való részvétel és tapasztalatok alapján fejlődtek ki:

- ellenállás és bizalmatlanság az intézményrendszerrel szemben, az intézményrendszer tagoltsága, a kedvezményezett oldali problémákra adott válaszok, reakciók, határidő be nem tartások és a folyamatos szabályváltoztatások következtében;
- ellenállás és bizalmatlanság a helyi, térségi szereplők felé, a politikai beágyazottság, a helyi politikai erőviszonyok függvényében hozott döntések következtében;
- ellenállás és bizalmatlanság a helyi tervezéssel, valamint a helyi tervezésre, a bevonásra épített programokkal kapcsolatban, a helyi célok, érdekek figyelmen kívül hagyása, a tervekhez nem igazodó konstrukciók, a párhuzamos tervezési elvárások (pl. LHH, Leader, stb.) következtében.

Az emocionális gátak kezelése a pilot tervezés kapcsán nagyobb feladatként jelentkezett, mint a módszertan alkalmazása kapcsán felmerült hiányosságok kezelése. A bizalmatlanság jelentős gátló tényező, amelynek feloldásához a helyi menedzsment elkötelezettségének kiépítése, valamint a faluvállalat komplex fejlesztési program megvalósításának vállalt feltételek (határidők, szabályok, források) között történő, partnerségre alapozott megvalósítása szükséges.

## 15.1 Pocsaj

A pocsaji tervezésbe az eddigi fejlesztésekben is aktívan résztvevő aktorok kerültek bevonásra. Így a település polgármestere, jegyzője és a fejlesztések műszaki megvalósulásáért felelős vezető vett részt a tervezésben.

A kutatás személyes ismertetése kapcsán már felmerült több ellenvetés, amelyek elsődlegesen az eddigi tervezések (Leader, LHH) kapcsán szerzett negatív tapasztalatokra vonatkoztak. Mindkét tervezés központi módszertan alapján zajlott, széles körű helyi bevonásra alapozva. A bevonás módszertana is központilag került előírásra. Az előírások sokszor csak adminisztratív módon kerültek teljesítésre a helyi érintettek inaktivitása, vagy kompetencia hiánya miatt. A faluvállalat tervezési módszertana, amely a felkészített helyi menedzsmentre alapoz, meggyőzte a résztvevőket, hogy a tervezési szakaszban nem szükséges sok ember megmozgatása.

A tervezés pilot jellege, valamint forrásnélkülisége jelentősen rontott a résztvevők motiváltságán, mert párhuzamosan más forrásszerzési lehetőségek is adódtak. Így a tervezés során törekedtünk a többi, meglévő lehetőség összekapcsolására, így a Start-munka programban indított javaslatra is építettünk.

A módszertan ismertetése kapcsán a résztvevők kiemelten fontosnak tartották a teljes termékpályára szóló tervezést, azonban jelezték, hogy az eddigi tapasztaltuk nem támasztja alá annak több forrásból történő megvalósítási lehetőségét. A helyi és térségi szint tapasztalata, hogy az egyes források kijuttatása nem épít egymásra sem időben, sem tartalomban, illetve igénybevételi lehetőségben (pl. kedvezményezett, projekt időtartam, elszámolási

és pénzügyi előírások, stb). Ennek szükségességét kiemelten hangsúlyozták, de megvalósulását nem hitték el.

A tanácsadók megjegyzése, hogy a helyi bevont menedzsment kompetencia fejlesztése mindenképp szükséges. A kompetencia hiány a mostani tervezési pilotban csak kis mértékben nyilvánult meg, azonban a megvalósításhoz, az üzemeltetetéshez a stratégiai menedzsment kompetencia nem állt rendelkezésre. Hasonlóan hiányoztak a piac felmérés, a piaci kapcsolatok kiépítéshez és fenntartásához szükséges kulcskompetenciák is.

### 15.1.1 Helyi erőforrások azonosítása

A helyi erőforrások azonosítása az első workshop keretében, közösen történt meg. Az erőforrások azonosítása a helyi igényekre épülő termékpályák esetében sikeres volt. A térségi igényeken kívüli piacokra irányuló termékpályák esetében azonban a helyi erőforrások felismerése nehézségekbe ütközött. Egyrészt a helyi aktorok túlértékelték az erőforrásokat, másrészt meglévő erőforrásokat nem vettek figyelembe.

Az erőforrások feltárása és azonosítása esetében igen nagy jelentősége van a külső személy, tanácsadó jelenlétének, mert ebben a fázisban eldőlhetnek a választandó, vagy kialakítandó termékpályák. Kiemelten fontos, hogy a helyi erőforrások feltárásánál, időszakos felülvizsgálatánál külső tanácsadók is részt vegyenek. A tanácsadók feladata ebben a fázisban az összes lehetőség feltárása azok lehetséges alkalmazása nélkül. A termékpályákba természetesen csak a feltárt erőforrások egy része kerül beépítésre.

Az erőforrások feltárásának második lépése a piaci igényekhez, lehetőségekhez való társítás. Ez a folyamat iterációs, mert szükséges a piackutatás, az igények pontos felmérése, illetve a kapacitások becslése.

A pocsaji tervezési projektben a résztvevők a vélt piac oldaláról közelítették meg az erőforrásokat. Tanácsadói részvétel volt szükséges az erőforrások feltárásához és a piaci igény oldal figyelembevételének korlátozásához.

Az erőforrások azonosítás megtörtént a humán, a természeti, a gazdasági és a társadalmi területeken.

### 15.1.2 Helyi és lokális termékpályák azonosítása

A termékpályák azonosítása részben a nyitó workshopon, részben online és személyes egyeztetések formájában történt meg. A tanácsadók elkészítették a termékpályák vázlatos leírását, a szükséges beruházásokat és a foglalkoztatható létszámot. A felmerült termékpályák közül a helyi menedzsment döntött. A döntésnél a helyi menedzsment egyrészt a foglalkoztatási lehetőséget, másrészt a helyi pénzügyi erőforrások felhasználási lehetőségét tartotta szem előtt.

A termékpálya kiválasztásnál egyértelmű szükség mutatkozott értékelési, döntés támogató módszertanra. A módszertan hiányában a tanácsadók a helyi menedzsmenttel közösen választottak ki szempontokat, amelyek alapján a felmerült termékpályák összehasonlításra kerültek.

Döntési szempontként a szükséges beruház összege, a foglalkoztatottak száma és az önkormányzati költségvetésre gyakorolt hatás került alkalmazásra.

A döntést követően került kidolgozásra a részletes termékpálya modell, a módszertanban megadott szempontok alapján.

A pilot módszertan nehézsége volt, hogy nem álltak rendelkezésre technológiával és piaci igényekkel alátámasztott adaptálható modellek. A tanácsadók feladata volt, hogy a szükséges és lehetséges technológiákat megtalálják, piaci és felhasználási információkat gyűjtsenek. Az adaptálható termékpályák hiánya az adott termékpályához illeszkedő technológia kiválasztásánál is nehézséget okozott. A kiválasztott energia termékpálya esetén a technológia közvetlenül meghatározza a foglalkoztatási lehetőségeket is. Lehetőség volt például a teljesen kézi technológia bevezetésére is, amely saját tüzelő előállítására elegendő. Azonban a helyi menedzsment a gépesített megoldás mellett döntött, a volumen növelése érdekében.

### 15.1.3 Szükséges humánerőforrás meghatározása

A humánerőforrás szükséglet egyrészt a termékpályák üzemeltetéséből, másrészt a faluvállalat menedzsment feladataiból számolható ki.

A termékpályához szükséges humánerőforrást a tanácsadók határozták meg a választott termékpálya, illetve a kiválasztott technológia alapján. A faluvállalat menedzsmentjéhez szükséges humánerőforrás a termékpálya volumene és a stratégiai menedzsment feladatai határozták meg. A menedzsment humánerőforrás szükségletére a tanácsadók tettek javaslatot, amelyet a tervezésben résztvevő aktorok elfogadtak.

A humánerőforrás meghatározása kapcsán a szükséges létszám mellett a szükséges kompetenciák is tervezésre kerültek. Így a rendelkezésre álló humánerőforrás ismeretében lehetőség van a szükséges oktatások tervezésére. A rendelkezésre álló humánerőforrás kompetenciájának felmérése azonban csak részben állt rendelkezésre. A választott technológiához nem volt szükség speciális kompetenciához, így a felmérés hiánya nem akadályozta a tervezést. A szükséges kompetenciák meghatározását a tanácsadók végezték el.

### 15.1.4 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása

A faluvállalat szükséges, ajánlott szervezeti felépítését a tanácsadók határozták meg. A szervezeti felépítés és humánerőforrás szükséglet alapján volt lehetőség a szervezetfejlesztési feladatok meghatározására.

A szervezeti felépítést és a humánerőforrás szükségletet a tanácsadók állították össze, és a záró workshop keretében ismertették a helyi aktorokkal, akik elfogadták a javaslatot.

### 15.1.5 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése

A választott termékpálya, humánerőforrás szükséglet és szervezeti felépítés alapján került összeállításra a tanácsadók által a pocsaji faluvállalat pénzügyi és gazdálkodási terve.

A gazdálkodási terv kidolgozásába a fejlesztési és a működési szakasz is beletartozik. A terv elkészítéséhez fiktív pályázati és működési források kerültek beépítésre, ami jelentősen csökkentette az aktorok elkötelezettségét.

A pénzügyi és gazdálkodási terv összeállításának legnagyobb problémája a pilot tervezésben az adathiány volt. A termékpályák bemeneti adatait (pl. zöldhulladék, szemét, stb.) becslés alapján kerültek meghatározásra. Így a működés költségeit szintén a becslésen alapuló volumenre számították ki.

Az input adatok pontosítására több erőforrás szükséges. A helyi erőforrások meghatározásánál referencia számokra van szükség, amelyek alapján megbecsülhetők a termékpályák működési volumene. A fejlesztési ügynökség feladata lenne, hogy a referencia számokat összegyűjtse és a tervezéshez alkalmazza. A helyi menedzsment nem, vagy csak korlátozottan rendelkezik a szükséges adatokkal.

Hasonló probléma adódott a termékpálya termékeként létrejövő energia termék felhasználásának tervezésekor. A fűtési kapacitás tervezéséhez szükséges adatok előállításához szintén szakmai kompetenciára volt szükség. Erre a feladatra is erőforrást kell allokálni.

A beruházások számítása a technológia alapján lehetséges volt a választott termékpályánál. Azonban összetettebb fejlesztések esetén itt is szükséges a helyszíni adatok, információk összegyűjtésére erőforrást tervezni.

### 15.1.6 Üzleti modell (stratégia) összeállítása

A teljes üzleti modell összeállítása a kiválasztott termékpálya, a szükséges humánerőforrás, szervezeti felépítés és pénzügyi-gazdálkodási terv alapján történt meg. Az üzleti modell tartalmazza a faluvállalat működéséhez szükséges beruházásokat, valamint a működési modell leírását és a működési modell pénzügyi tervét. Az üzleti modellt a tanácsadók állították össze, a záró workshopon ismertették a helyi aktorokkal.

Az üzleti modell kiemelt területe a kockázatok elemzése, amely segítséget nyújt a stratégiai menedzsmenthez. A kockázatok elemzése és kezelési tervük kidolgozásához a helyi menedzsment nem rendelkezett kompetenciákkal.

A pilot tervezés kapcsán az üzleti modell összeállítás tanácsadói feladat volt. Azonban így a helyi aktorok nem tudnak azonosulni az üzleti modellel, a stratégiai menedzsment nem kerül megalapozásra. Az üzleti modell összeállítása és elfogadtatása a faluvállalat működtetésének egyik meghatározó alapja. A helyi tervezési modell véglegesítése kapcsán az üzleti modell összeállítása kapcsán erősíteni kell a helyi menedzsment bevonását.

## 15.2 Pusztaottlaka

Pusztaottlaka egy leghátrányosabb kistérség sikeres települése. A település kiválasztásának oka éppen a térségi hatások vizsgálata volt, hogy hogyan lehet a faluvállalat koncepciót egy településen keresztül egy mikrotérségre kiterjeszteni.

A településen nincs munkanélküli, azonban programjaival a mikrotérségből is képes felszívni munkanélkülieket.

A település pozitív helyzetének oka az agilis és elkötelezett menedzsment munkájában keresendő. Mind a polgármester, mind munkatársai és a civil szervezetek folyamatosan fejlesztési lehetőségeket próbálnak generálni, nem csak külső támogatásból. A nagyobb településektől messze lévő falu országos fesztivált rendez évente, valamint több „attrakcióval" is rendelkezik. A turizmus mellett nagy hangsúlyt helyeztek a folyamatos munkalehetőségek fenntartására, önkormányzati céget is üzemeltetnek ebből a célból.

A település vezetői a mikrotérségi és kistérségi menedzsmentben is meghatározó szerepet játszanak, így lehetőség volt átfogó termékpálya kidolgozására.

A menedzsment felkészítését követően a nyitó workshopon a módszertan ismertetése mellett megtörtént a helyi erőforrások azonosítása és a termékpálya lehetőségek elemzése is.

A menedzsment pozitívan értékelte a faluvállalat program tervét, azonban kétségeinek is hangot adott az eddigi központi programok megvalósításával kapcsolatban szerzett tapasztalataikra alapozva.

### 15.2.1 Helyi erőforrások azonosítása

A helyi erőforrások azonosítása a településen már több esetben megtörtént, így a tanácsadókkal megtartott nyitó workshop keretében a helyi erőforrások mellett a lehetséges termékpályák elemzése is megtörtént.

A település esetében a menedzsment nem támasztott túlzott elvárásokat a helyi erőforrások felhasználásával szemben. Megfelelően érkelte azok lehetséges piaci szerepét.

A piaci igények felmérésében is részt vettek, így a termékpálya összeállításánál már ellenőrzött adatokkal tudtak a tanácsadók dolgozni.

Az erőforrások azonosítása megtörtént a humán, a természeti, a gazdasági területen és a társadalmi területeken is.

### 15.2.2 Helyi és lokális termékpályák azonosítása

A termékpályák azonosítása megtörtént részben a nyitó workshopon, azt követően online és személyes egyeztetések formájában folytatódott.

A tanácsadók elkészítették a termékpálya vázlatos leírását, a szükséges beruházásokat és a foglalkoztatható létszámot. A felmerült termékpályák közül a helyi menedzsment már nyitó workshopon döntött. A döntésnél a helyi

menedzsment egyrészt a foglalkoztatási lehetőséget, másrészt a helyi természeti és pénzügyi erőforrások felhasználási lehetőségét tartotta szem előtt.

A döntést követően került kidolgozásra a részletes termékpálya modell, a módszertanban megadott szempontok alapján.

A pilot módszertan nehézsége volt, hogy nem álltak rendelkezésre technológiával és piaci igényekkel alátámasztott adaptálható modellek. A tanácsadók feladata volt, hogy a szükséges és lehetséges technológiákat megtalálják, piaci és felhasználási információkat gyűjtsenek. Az adaptálható termékpályák hiánya az adott termékpályához illeszkedő technológia kiválasztásánál is nehézséget okozott.

### 15.2.3 Szükséges humánerőforrás meghatározása

A humánerőforrás szükséglet egyrészt a termékpálya üzemeltetéséből, másrészt a faluvállalat menedzsment feladataiból került kiszámításra.

A termékpályához szükséges humánerőforrást a tanácsadók határozták meg a választott termékpálya, illetve a kiválasztott technológia alapján. A faluvállalat menedzsmentjéhez szükséges humánerőforrást a termékpálya volumene és a stratégiai menedzsment feladatai határozták meg. A menedzsment humánerőforrás szükségletére a tanácsadók tettek javaslatot, amelyet a tervezésben résztvevő aktorok elfogadtak.

A humánerőforrás meghatározása kapcsán a szükséges létszám mellett a szükséges kompetenciák is tervezésre kerültek. Így a rendelkezésre álló humánerőforrás ismeretében lehetőség van a szükséges oktatások tervezésére.

### 15.2.4 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása

A faluvállalat szükséges, ajánlott szervezeti felépítését a tanácsadók határozták meg.

A szervezeti felépítés és humánerőforrás szükséglet alapján volt lehetőség a szervezetfejlesztési feladatok meghatározására.

A szervezeti felépítést és a humánerőforrás szükségletet a tanácsadók állították össze, és a záró workshop keretében ismertették a helyi aktorokkal, akik elfogadták a javaslatot.

### 15.2.5 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése

A választott termékpálya, humánerőforrás szükséglet és szervezeti felépítés alapján került összeállításra a tanácsadók által a pusztaottlakai faluvállalat pénzügyi és gazdálkodási terve.

A gazdálkodási terv kidolgozásába a fejlesztési és a működési szakasz is beletartozik. A terv elkészítéséhez fiktív pályázati és működési források kerültek beépítésre, ami jelentősen csökkentette az aktorok elkötelezettségét.

A pénzügyi és gazdálkodási terv összeállításának legnagyobb problémája a pilot tervezésben az adathiány volt. A termékpályák bemeneti adatait becslés és tapasztalat alapján kerültek meghatározásra. Így a működés költségeit szintén a becslésen alapuló volumenre számították ki.

Az input adatok pontosítására több erőforrásra, vagy referencia számokra lett volna szükség a pusztaottlakai pilotban is.

### 15.2.6 Üzleti modell (stratégia) összeállítása

A teljes üzleti modell összeállítása a kiválasztott termékpálya, a szükséges humánerőforrás, szervezeti felépítés és pénzügyi-gazdálkodási terv alapján történt meg.

Az üzleti modell tartalmazza a faluvállalat működéséhez szükséges beruházásokat, valamint a működési modell leírását és a működési modell pénzügyi tervét.

Az üzleti modellt a tanácsadók állították össze, a záró workshopon ismertették a helyi aktorokkal.

Az üzleti modell kiemelt területe a kockázatok elemzése, amely segítséget nyújt a stratégiai menedzsmenthez. A kockázatok elemzése és kezelési tervük kidolgozásához a helyi menedzsment nem rendelkezett kompetenciákkal.

A pusztaottlakai pilot esetében is tanácsadói feladat volt az üzleti modell összeállítása.

# 16 A módszertan értékelése

## 16.1 A javasolt módszertan erősségei

- Menedzsment felkészítése, kompetenciafejlesztés;
- Faluvállalat és ezen belül az egyes termékpályák komplex fejlesztése, finanszírozása, üzemeltetése;
- Meglévő erőforrásokra való építkezés;
- A helyi gazdasági hálózatba való kapcsolódás;
- A technológiához szükséges humánerőforrás meghatározásához tanácsadói segítség áll rendelkezésre;
- Több forrásból származó támogatások komplex felhasználásának támogatása;
- A pénzügyi, gazdálkodási modell összeállításához tanácsadói segítség áll rendelkezésre;
- Az üzleti modell összeállításához tanácsadói segítség áll rendelkezésre;
- A fejlesztési ügynökség a tervezést követően is szakmai támogatást nyújt a termékpályák megvalósításához, üzemeltetéséhez;
- A működéshez szükséges szakmai kompetencia tanácsadói támogatása.

## 16.2 A javasolt módszertan gyengesége

- Nem tartalmazza a menedzsment emocionális felkészítését;
- Nem számol a központi programokat, tervezéseket körülvevő bizalomvesztéssel;
- A térségi egyeztetés, koordináció hiánya;
- Nem tartalmaz döntési támogatást a felmerült termékpályák értékeléséhez;
- A rendelkezésre álló humánerőforrás kompetenciájáról nem áll rendelkezésre megbízható felmérés;
- A helyi menedzsment gazdálkodási (pénzügyi tervezés) ismeretei hiányosak;
- A gazdálkodáshoz és pénzügyi tervhez szükséges alapadatok összegyűjtésére nem áll rendelkezésre elég erőforrás;
- A beruházási adatok tervezéséhez szükséges adatok összegyűjtésére nem áll rendelkezésre elegendő erőforrás;
- A kockázatok elemzéséhez, kezelésük tervezéséhez a helyi menedzsment kompetenciafejlesztés nélkül nem elegendő.

## 16.3 A módszertan értékelése

A faluvállalat komplex fejlesztési program, valamint a helyi tervezéséhez összeállított módszertan kis módosításokkal alkalmas a faluvállalat tevékenységeinek tervezéséhez, a fejlesztési projektek meghatározásához és a termékpályák üzemeltetéséhez. A modell három kiemelt erősséggel rendelkezik:

- helyi kompetens menedzsment erőforrás létrehozása, finanszírozása;
- komplex fejlesztés finanszírozása, több ágazati forrás egy célrendszerbe történő felhasználásának lehetővé tétele;
- fejlesztési ügynökség által nyújtott tanácsadói és kompetencia fejlesztési tevékenység.

A módszertan kialakításának a pilot tervezés során feltárt gyengeségei, amelyek kezelése a végleges módszertan kialakításához szükséges:

- helyi menedzsment elkötelezettségének kiépítése, az eddigi tervezési projektek negatív tapasztalatainak (bizalomvesztés) kezelése;
- térségi koordináció hiánya;
- nem elegendők a tervezéshez igényelt helyi adatok előállításához szükséges erőforrások.

A módszertanban meghatározott tervezési folyamat, az egyes lépések sorrendje megfelelően támogatja a feladat elvégzését. Az egyes lépéseket önállóan is értékeljük a következő táblázatban.

**46. Táblázat - Módszertan részletes értékelése**

| Lépések | Értékelés |
|---|---|
| **I. szakasz - Stratégiai menedzsment fejlesztése** | |
| Stratégiai menedzsment fejlesztése | A pilot keretében nem történt meg a menedzsment fejlesztése, ennek hiánya jelentősen rontott a tervezés hatékonyságán.<br>Az eredetileg tervezett felkészítést a központi programokkal és az intézményrendszerrel szemben meglévő erőteljes bizalmatlanság kezelésével, az elkötelezettség fejlesztésével ki kell egészíteni.<br>A faluvállalat menedzsmentjének folyamatos támogatásában külön erőforrást kell biztosítani szupervízióra, amely egyrészt a faluvállalaton belül tapasztalható problémák feldolgozását, másrészt a menedzsment elkötelezettségének fenntartását, fejlesztését szolgálja.<br>A stratégiai menedzsment fejlesztése szükséges tevékenység, ki kell egészíteni emocionális fejlesztéssel és erősíteni kell a szupervíziós szolgáltatást. |
| **II. szakasz - Termékpályák fejlesztése** | |
| Helyi erőforrások azonosítása | A helyi erőforrások azonosítása csak felkészült helyi menedzsmenttel hatékony. Szükséges a tanácsadói részvétel, valamint kidolgozott adaptálható termékpályák megléte, mert az erőforrások feltárását orientálja.<br>A menedzsment felkészítésének egyik célja a valódi igények alapján történő erőforrás azonosítás, hogy képesek legyenek kiválasztani a valódi erőforrásokat.<br>A helyi erőforrások azonosítása szükséges tevékenység. |

| Lépések | Értékelés |
|---|---|
| Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása | A pilot kertében nem állt rendelkezésre adaptálható termékpálya modell. A modellek hiánya jelentősen rontotta a tervezés hatékonyságát.<br>A modellek megkönnyítik az erőforrások azonosítását, valamint jelentősen könnyítik a további lépések (humánerőforrás meghatározása, szervezet meghatározása, gazdálkodás tervezése) kivitelezését.<br>Az adaptálható termékpályák kidolgozását több kapacitásra kell elkészíteni, a leírásnál külön meg kell határozni a szükséges erőforrásokat és az egyes kapacitásokra vonatkozó erőforrás szükségleteket. Fontos, hogy a modell tartalmazza a humánerőforrás szükségletet, valamint az üzemeltetéshez szükséges egyéb erőforrásokat.<br>Az adaptálható termékpálya modellek kiválasztása szükséges lépés. Módosítani kell a termékpálya leírások módszertanát. |
| Helyi és lokális piaci igények felmérése | A pilot keretében nem állt rendelkezésre elegendő erőforrás a feladat elvégzésére. A szükséges információkhoz desk top kutatással és az aktorokkal, illetve érintettekkel folytatott interjúkkal sikerült hozzájutni.<br>A helyi és lokális piaci igények felméréséhez szükséges a tanácsadói szakmai, módszertani támogatás. A piaci igény felmérése nem adminisztratív feladata, hanem a valós piaci igényt erőforrásként kell kezelni.<br>Helyi és lokális piaci igények felmérése szükséges lépés. |
| Helyi és lokális termékpályák azonosítása | A pilot keretében a helyi termékpályák azonosítása az azonosított helyi erőforrások alapján, részben a tanácsadói részvétellel történt. A lépéshez nem állt rendelkezésre elegendő információ.<br>A termékpályák azonosítását segíti a referencia számok adatbázisa, amely az egyes termékpályák működéséhez kapcsolódóan biztosítanak számítási alapot.<br>A helyi és lokális termékpályák azonosítása szükséges lépés, azonban növelni kell a szükséges input adatok, információk megszerzéséhez fordítható erőforrásokat. |
| Termékpályák adaptálása | A pilot keretében nem történt termékpálya adaptálás. Azonban a termékpálya tapasztalatok alapján ennél a lépésnél is növelni kell a szükséges adatok előállításához szükséges erőforrásokat.<br>A termékpályák adaptálása szükséges lépés, azonban növelni kell a szükséges input adatok, információk megszerzéséhez fordítható erőforrásokat. |
| **III. szakasz - Humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése** | |
| Szükséges humánerőforrás meghatározása | A humánerőforrás szükséglet meghatározása tanácsadói feladat, a választott termékpályától és annak technológiájától függ.<br>A fejlesztési ügynökségnek rendelkeznie kell az egyes termékpályákhoz és a faluvállalat menedzsmentjéhez humán referencia számokkal.<br>A szükséges humánerőforrás meghatározása szükséges lépés. |
| Szükséges szervezet meghatározása | A szervezet meghatározása tanácsadói feladat, a választott termékpályától és annak technológiájától és a faluvállalat méretétől függ.<br>A szükséges szervezet meghatározása szükséges lépés. |
| Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése | A pénzügyi terv összeállítása alapjában tanácsadó feladat. A feladat legnagyobb kihívása az input adatok összegyűjtése.<br>A fejlesztési ügynökségnek rendelkeznie kell az egyes termékpályákhoz pénzügyi referencia számokkal, mind a beruházáshoz, mind az üzemeltetéshez.<br>A pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése szükséges lépés, a referencia számok adatbázisát ki kell alakítani. |

| Lépések | Értékelés |
|---|---|
| Üzleti modell összeállítása | Az üzleti modell összeállítását az eredeti elképzeléstől eltérően a helyi menedzsmenttel közösen kell végezni, mert csak így biztosítható az elkötelezettségük, illetve csak így értik meg a teljes faluvállalat működését.<br>Az üzleti modell összeállítása szükséges lépés, amelyet a helyi menedzsmenttel együtt kell összeállítani. |

## 16.4 Javasolt változtatások

A pilot tervezési projekt végrehajtása kapcsán felmerült problémák, valamint akadályozó tényezők csökkentésére, a felmerült kockázatok kezelésére több javaslat is megfogalmazásra került az eredeti módszertannal kapcsolatban:

- Szükséges a helyi menedzsment elkötelezettségének kiépítése és fenntartása. Ehhez a fejlesztési projektektől független jövedelem biztosításán túl tréningek és szupervízió segítségével fejleszteni kell a bizalmukat és biztosítani a személyes elkötelezettségüket.
- Térségi koordináció biztosítása. A fejlesztési ügynökség támogatásával biztosítani kell a térségi fejlesztések koordinációját. A termékpályák többsége érinteni fogja a térségi gazdaságot, együttműködésben végzett feladatokat. Ezek kezelése csak külső tanácsadói segítséggel történő koordinációval lehetséges.
- Referencia adatok adatbázisának létrehozása. A helyi tervezéshez szükségesek a termékpályákhoz kapcsolódóan referencia adatok, amelyek segítik a tervezést, kiemelten a termékpályák meghatározásánál, de a humánerőforrás szükséglet meghatározásánál is.
- Döntési szempontok összeállítása lehetséges termékpályák közötti választás támogatására.
- A termékpályákhoz, fejlesztésekhez szükséges input információk megszerzéséhez szükséges erőforrás volumen növelése, szakmai támogatása.
- A helyi rendelkezésre álló humánerőforrás kompetenciájának szakmai felmérése.
- A helyi menedzsment pénzügyi ismereteinek (tervezés, cashflow, stb.) erősítése.
- A helyi menedzsment kockázat felmérési és kezelési kompetenciájának növelése.

# 17 Faluvállalat komplex fejlesztési program

## 17.1 Komplex fejlesztési program javasolt végleges módszertana

A pilot tervezés során alkalmazott komplex fejlesztési program eredményei megfeleltek a kutatás során azonosított elvárásoknak. A módszertan képes kisebb változtatásokkal kezelni a hátrányos helyzetű térségekben felmerült komplex foglalkoztatási problémákat, valamint az osztott támogatási rendszer következtében felmerülő nehézségeket.

A módszertan elsődlegesen a helyi menedzsment fejlesztésére, elkötelezettségére, valamint támogatására alapoz, amelyhez szolgáltatásokat nyújt. A helyi menedzsment bevonásával, szakmai és fejlesztési támogatás nyújtásával készíti el a helyi erőforrásokra alapozott üzleti modellt. Az üzleti modellben alapfeltétel, hogy teljes termékpályákat tartalmazzon, pontszerű fejlesztések helyett. Az üzleti modellben foglalt működési terv is a teljes termékpályára készül el. Ehhez a fejlesztési ügynökség adaptálható termékpálya modelleket és referencia adatokat készít el és biztosít tanácsadással támogatva a helyi menedzsment részére. A módszertan a kiválasztott termékpályákhoz komplex fejlesztési támogatást rendel, amely csökkenti a helyi menedzsment erőforrás igényét.

A pilot projekt kertében a komplex támogatási rendszer, a helyi menedzsment felkészítése és az adaptálható termékpálya modellek nem kerültek kipróbálásra. Azonban a tanácsadói tervezés lehetőséget biztosított a teljes módszertan ellenőrzésére, amely a felhasználói oldalon a bizalom hiánya ellenére igen jó fogadtatásban részesült.

A tervezési tapasztalatok alapján összeállítottuk a komplex fejlesztési program véglegesnek javasolt változatát, valamint külön a helyi tervezési módszertant. A módosított módszertanok tartalmazzák a pilot tervezés kapcsán feltárt módosítási igényeket és javaslatokat is.

## 47. Táblázat - Javasolt komplex fejlesztési program, végleges változat[19]

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| **Stratégiai menedzsment fejlesztése** | | | | |
| 1. A helyi menedzsment felkészítése, készség és képesség fejlesztése (képzés, tréning) a következő területeken:<br>a. stratégiai menedzsment;<br>b. **emocionális felkészítés, bizalom növelése**;<br>c. projekttervezés, finanszírozás;<br>d. projektmenedzsment;<br>e. pénzügyi menedzsment (működés, fejlesztés finanszírozása);<br>**f. kockázat felmérési és kezelési kompetencia fejlesztése**<br>g. együttműködés, partnerség kialakítása, működtetése;<br>h. vezetői képességek; | | | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Képzés, tréning szolgáltatás a helyi menedzsment felkészítéséhez<br>▪ **Emocionális felkészítés (elkötelezettség kiépítése)**<br>▪ Vezetői képességek fejlesztése<br>▪ Tervezés tanácsadói támogatása<br>▪ **kockázat felmérési és kezelési kompetencia fejlesztése** |
| 2. A helyi menedzsment folyamatos támogatása<br>a. szakmai tanácsadással (pénzügy, támogatás, szabályozás);<br>**b. elkötelezettség fenntartása (szupervízió);**<br>**c. térségi koordináció támogatása;**<br>d. stratégiai menedzsment tanácsadással (stratégia, üzleti terv);<br>e. személyes fejlesztéssel (szupervízió, coaching);<br>f. szakértők bevonásának támogatásával; | | ▪ Tervezés támogatása<br>▪ Partnerség kialakításának támogatása | ▪ A stratégiai menedzsment működésének támogatása (időszakos értékelés, újratervezés) | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ A folyamatos működés támogatásához szupervízió és coaching biztosítása<br>▪ **Elkötelezettség biztosítása (szupervízió)**<br>▪ **Térségi koordináció támogatása**<br>▪ Szakmai tanácsadás<br>▪ Szakértők bevonása |

[19] A változtatásokat vastagított betűvel jelöltük

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| 3. A stratégiai menedzsment infrastruktúrájának fejlesztése<br>a. A stratégiai menedzsment működési támogatása<br>b. A stratégia menedzsment működéséhez szükséges infrastruktúra támogatása | ▪ Infrastruktúra és humánerőforrás költségeinek részbeni fedezése | ▪ Menedzsmenthez szükséges infrastruktúra fejlesztése | ▪ Humánerőforrás (menedzsment) költségeinek támogatása<br>▪ Kommunikáció és logisztika (menedzsment) költségeinek támogatása | |
| **Termékpályák fejlesztése** | | | | |
| **1.** Termékpálya modellek kialakítása (központi)<br>**a.** piaci felmérések készítése;<br>**b.** **a termékpálya működését leíró referencia adatok adatbázisának létrehozása;**<br>**c.** **térségi koordináció támogatása;**<br>**d.** **döntést támogató modell a termékpálya kiválasztásához**<br>**e.** **a termékpálya tervezéshez szükséges input adatok összegyűjtésének támogatása**<br>**f.** termékpályák kialakítása a fogyasztókig;<br>**g.** adaptálható termékpálya modellek összeállítása;<br>**h.** az egyes modellekhez infrastruktúra fejlesztési terv csomagok készítése;<br>**i.** finanszírozási tervek összeállítása, egyablakos finanszírozás megoldása;<br>**j.** modellek folyamatos karbantartása;<br>**k.** tanácsadó szolgáltatás működtetése a lokális és helyi szintű adaptálási tevékenység támogatására;<br>**l.** legjobb megoldások gyűjtése és tudásbázis építése; | | ▪ Helyi és lokális piaci felmérések készítése<br>▪ **a termékpálya tervezéshez szükséges input adatok összegyűjtésének támogatása** | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ A központi szintű szolgáltatás (fejlesztési ügynökség) biztosítja az adaptálható modellek kidolgozását (üzleti terv, fejlesztési terv)<br>▪ Adaptálható finanszírozási terv kidolgozása<br>▪ Piaci felmérések készítése<br>▪ Egyablakos finanszírozási szolgáltatás, infrastruktúra létrehozása<br>▪ Modellek karbantartása (innováció)<br>▪ Legjobb megoldások gyűjtése, közzététele<br>▪ **a termékpálya működését leíró referencia adatok adatbázisának létrehozása**<br>▪ **térségi koordináció támogatása**<br>▪ **döntést támogató modell a termékpálya kiválasztásához** |

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| **2.** Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása<br>**a.** helyi erőforrások feltárása;<br>**b.** helyi gazdasági érdekek figyelembevétele;<br>**c.** **a termékpálya működését leíró referencia adatok adatbázisának létrehozása;**<br>**d.** **térségi koordináció támogatása;**<br>**e.** **döntést támogató modell a termékpálya kiválasztásához**<br>**f.** **a termékpálya tervezéshez szükséges input adatok összegyűjtésének támogatása**<br>**g.** helyi igényekre alapuló szolgáltatások és termékek meghatározása a termékpálya modellek alapján;<br>**h.** a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás és termék portfólió kialakítása;<br>**i.** egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás és termék portfólió kialakítása;<br>**j.** kézi munka erőforrást figyelembe vevő fejlesztések;<br>**k.** adaptálandó termékpályák kiválasztása;<br>**l.** az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján;<br>**m.** termékpálya adaptálási folyamat elvégzése, tanácsadó támogatásával;<br>**n.** érintettek bevonása, hálózatszervezés; | ▪ Helyi erőforrások és igények folyamatos monitorozása | ▪ Termékpálya modellek adaptálása, helyi üzleti modell összeállítása;<br>▪ Helyi erőforrások feltárása;<br>▪ Helyi igények feltárása;<br>▪ Helyi munkaerő-piaci igények feltárása;<br>▪ Adaptálható termékpályák kiválasztása;<br>▪ Érintettek bevonása, hálózatszervezés;<br>▪ **a termékpálya tervezéshez szükséges input adatok összegyűjtésének támogatása** | ▪ Helyi üzleti modell folyamatos karbantartása;<br>▪ Hálózatok fenntartása | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Termékpálya modell adaptálásának tanácsadói támogatása<br>Lokális szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Közös üzleti modellek kidolgozása (több faluvállalatot érintő fejlesztések);<br>▪ Hálózatszervezés tanácsadói támogatása;<br>▪ **a termékpálya működését leíró referencia adatok adatbázisának létrehozása;**<br>▪ **térségi koordináció támogatása;**<br>▪ **döntést támogató modell a termékpálya kiválasztásához** |

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| **3.** Termékpálya működéséhez szükséges fejlesztések tervezése, finanszírozása, menedzselése<br>**a.** közös (lokális és regionális szinten) fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében;<br>**b.** **térségi koordináció támogatása;**<br>**c.** **a termékpálya tervezéshez szükséges input adatok összegyűjtésének támogatása;**<br>**d.** közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor;<br>**e.** lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése;<br>**f.** fejlesztések meghatározása, finanszírozási terv elkészítése, projektmenedzsment;<br>**g.** meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések;<br>**h.** fejlesztések finanszírozása;<br>**i.** folyamatos fizetőképesség fenntartása;<br>**j.** forrásokhoz kapcsolódó adminisztrációt elvégzi;<br>**k.** pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések | ▪ Fizetőképesség fenntartása | ▪ Termékpályához kötődő fejlesztések finanszírozása, meglévő üzleti modell esetén;<br>▪ Közös (lokális) fejlesztések finanszírozása, meglévő üzleti modell esetén;<br>▪ Projekt és finanszírozási terv elkészítése;<br>▪ **a termékpálya tervezéshez szükséges input adatok összegyűjtésének támogatása** | ▪ Fejlesztéshez kötődő adminisztráció támogatása | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Közösségi igények felmérésének szakmai támogatása;<br>▪ Üzleti modell és támogatási lehetőségek illesztésének tanácsadói támogatása;<br>▪ Finanszírozási terv elkészítésének szakmai támogatása;<br>▪ Projektterv elkészítésének szakmai támogatása;<br>▪ Meglévő infrastruktúra illesztésének szakmai támogatása;<br>Lokális szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Közös fejlesztések koordinálása;<br>▪ **térségi koordináció támogatása** |
| **4.** Termékpályák működtetése<br>**a.** működési költségek fedezése az árbevételből;<br>**b.** **térségi koordináció támogatása;**<br>**c.** folyamatos fizetőképesség fenntartása;<br>**d.** piac igényei alapján történő termék előállítás;<br>**e.** szakmailag kompetens munkaerő;<br>**f.** megrendelő elégedettségének mérése;<br>**g.** szolgáltatások minőségének mérése | ▪ Megrendelők elégedettségének mérése;<br>▪ Termékpályák működtetése;<br>▪ Szolgáltatások, termékek minőségének mérése;<br>▪ Monitoring tevékenység;<br>▪ Fizetőképesség fenntartása | | ▪ Fizetőképesség fenntartása (szükség esetén) | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Pénzügyi, gazdálkodási tanácsadói támogatás;<br>▪ Monitoring eredmények értékelése;<br>▪ térségi koordináció támogatása |

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| **Humánerőforrás menedzsment fejlesztése** | | | | |
| **1.** Humánerőforrás stratégia elkészítése<br>**a.** humánerőforrás-stratégia elkészítése, a termékpályák és a szervezet stratégiája alapján;<br>**b.** **a termékpálya humánerőforrás szükségletéhez referencia adatok adatbázis létrehozása;**<br>**c.** **a rendelkezésre álló humánerőforrás kompetenciájának felmérése**<br>**d.** fejlesztéseket támogató HR stratégia, amely az egyes fejlesztések tervezésekor biztosítja a szükséges humánerőforrás fejlesztését;<br>**e.** munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia;<br>**f.** hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe;<br>**g.** munkaügyi központtal együttműködő szervezet;<br>**h.** támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést; | ▪ Humánerőforrás stratégia karbantartása | ▪ Humánerőforrás stratégia elkészítése<br>▪ **a rendelkezésre álló humánerőforrás kompetenciájának felmérése** | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ A humánerőforrás stratégia elkészítésének tanácsadói támogatása<br>▪ Közfoglalkoztatási források illesztésének támogatása<br>▪ Humán szolgáltatások tervezésének támogatás<br>▪ **a termékpálya humánerőforrás szükségletéhez referencia adatok adatbázis létrehozása** |
| **2.** Humánerőforrás menedzsment létrehozása<br>**a.** kompetens HR vezető;<br>**b.** szükséges kapacitás és infrastruktúra biztosítása (HR menedzsment, mentorálás, képzés);<br>**c.** személyes kapcsolat és támogatás biztosítása (mentorálás); | ▪ Infrastruktúra és humán kapacitás finanszírozása (részben) | ▪ Szükséges HR kapacitás és infrastruktúra fejlesztése;<br>▪ Mentori kapacitás kiépítése | ▪ Infrastruktúra és humán kapacitás finanszírozása (részben);<br>▪ Mentori kapacitás üzemeltetése | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Mentori hálózat szakmai támogatása, szupervízió<br>▪ Humánerőforrás; menedzsment szakmai képzése, fejlesztése, szupervízió |

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| **3.** Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése<br>**a.** kompetens menedzsment fejlesztése, a menedzsment képességek fejlesztésével;<br>**b.** szakmailag kompetens munkaerő biztosítása a faluvállalat részére (mobilizálás, mentorálás);<br>**c.** szükséges kompetenciák fejlesztése (képzés);<br>**d.** szükséges kompetenciák pótlásának tervezése; | ▪ Képzések, kompetencia fejlesztések szervezése (részben);<br>▪ Kompetencia szükséglet és pótlás tervezése | ▪ Képzések, kompetencia fejlesztések szervezése (részben);<br>▪ Képzések, kompetencia fejlesztések megtartása | | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Menedzsment kompetencia fejlesztése;<br>▪ Helyi képzések szakmai támogatása;<br>▪ Kompetencia tervezés szakmai támogatása |
| **4.** Egyéni fejlesztési szolgáltatások<br>**a.** karizmatikus példamutató, elérhető vezető;<br>**b.** konkrét egyéni célok meghatározása;<br>**c.** egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése;<br>**d.** egyéni fejlesztésre képes szervezet kialakítása;<br>**e.** mentorok alkalmazása;<br>**f.** a lehetséges munkaadók igényeinek felmérése és figyelembevétele; | ▪ Vezetők elkötelezettségének biztosítása;<br>▪ Egyéni célok meghatározása;<br>▪ Egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése;<br>▪ Munkaadók igényeinek felmérése | | ▪ Mentorok alkalmazása | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Egyéni fejlesztési tervezéshez tanácsadói támogatás;<br>▪ Munkaadói igények felméréséhez tanácsadói támogatás |

| Komplex fejlesztési program | Források | | | Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai |
|---|---|---|---|---|
| | Faluvállalat árbevétele | Projektfinanszírozás | Működés támogatás | |
| **Szervezetfejlesztés** | | | | |
| **1.** Szervezetfejlesztési stratégia elkészítése<br>**a.** helyi közösséghez kapcsolódó szervezet kialakítása;<br>**b.** a hátrányos helyzetben lévő csoportok elfogadása, mobilizálása;<br>**c.** a szervezetnek alkalmazkodnia kell a tervezett;<br>**d.** az új munkavállalókat befogadó szervezet létrehozása;<br>**e.** egyéni fejlesztésre képes szervezet létrehozása;<br>**f.** fenntartható működést támogató szervezeti háttér;<br>**g.** helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet kialakítása;<br>**h.** megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása és fejlesztése (képzés, tréning);<br>**i.** a munkaerőpiacra való visszakerülést támogató szervezet; | ▪ Helyi erőforrások felismerése és bekapcsolása;<br>▪ Munkaerőpiacra való visszakerülés támogatása (részben) | ▪ Szervezetfejlesztési stratégiai elkészítése<br>▪ Szervezeti kompetenciák fejlesztése (képzés, tréning); | ▪ Hátrányos helyzetű csoportok mobilizálása<br>▪ Munkaerőpiacra való visszakerülés támogatása (részben) | Nemzeti szintű szolgáltatások keretében<br>▪ Szervezetfejlesztési stratégiához tanácsadói támogatás;<br>▪ Hátrányos helyzetű csoportok mobilizálásához szekértői és tanácsadói támogatás;<br>▪ Helyi erőforrások azonosításához tanácsadói támogatás;<br>▪ Munkaerőpiacra való visszatérés szakmai támogatása |

## 17.2 A faluvállalat modell alkalmazásának javasolt végleges módszertana

A faluvállalat helyi tervezési szakaszának módszertanában elvégeztük a pilot projekt tapasztalata alapján a szükséges változtatásokat. A változásokat vastagított betűvel jelöltük.

A tervezési szakaszt a kompetencia mátrixra, valamint a mátrix alapján meghatározott fejlesztési programokra építettük, három szakaszból áll:

- I. szakasz – stratégiai menedzsment fejlesztése
- II. szakasz – termékpályák fejlesztése
- III. szakasz – humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése

**25. ábra - A tervezési szakasz főbb lépései**

Az egyes szakaszok tartalma megfelel a kompetencia mátrixban meghatározott fejlesztési programok tartalmának. A három szakaszt 10 lépésre bontottuk. Mivel általános módszertant készítettünk, feltételeztük, hogy a megvalósítás előtt a nemzeti szintű szolgáltatás segítségével adaptálásra kerül a helyi igények és lehetőségek alapján.

### 17.2.1 Stratégiai menedzsment fejlesztése

A faluvállalat tervezése és indítási szakasza feltételezi a kompetens **és elkötelezett** helyi menedzsment meglétét. A tervezéshez elsősorban nem széles körű mobilizációra van szükség, hanem stratégiai menedzsment alkalmazására képes menedzsmentre, akik **elkötelezettek**, tudnak partnerséget építeni és mobilizálni is.

Ebben a lépésben történik meg a menedzsment kiválasztása és felkészítése. A szükséges képzések és tréningek lebonyolítása. Valamint a menedzsment

működéséhez szükséges infrastruktúra fejlesztése. A felkészítést a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség végzi el.

A faluvállalat menedzsmentje az indulást követően is folyamatosan kapcsolatban áll a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökséggel, amely személyes fejlesztést, képzéseket, szupervíziót és szükség szerint coachingot biztosít részükre.

A felkészítés részeként a menedzsment megismeri a faluvállalat tervezési módszertanát, termékpálya modelleket, támogatási és szolgáltatási lehetőségeket.

**Külön tréning keretében kell a helyi menedzsment bizalmát, elkötelezettségét kiépíteni és a működés során szupervízió segítségével fenntartani. A helyi menedzsmentnek képesnek kell lenni a faluvállalat tervezéséhez és működéséhez szükséges pénzügyi tervezésben részt venni, a döntéseket meghozni, valamint a felmerülő kockázatokat elemezni és kezelésükre tervet készíteni.**

A tréning során fontos, hogy az esetleges korábbi programok tapasztalatai alapján kialakult ellenérzést a központi koordinációval szemben sikerüljön feloldani, hogy a helyi vezetőket tényleges együttműködő partnerként tudják bevonni a működésbe. Ezt többek között motiválással, jó példák bemutatásával, valamint személyes konzultációk alkalmával a konkrét negatív tapasztalatok megvitatásával, és a jövőbeni hasonló helyzetekre kínált megoldások ismertetésével érheti el az ügynökség.

A stratégiai menedzsment fejlesztésének fontos része, hogy esélyegyenlőségi fejlesztő tréningekkel az ügynökség fogékonnyá tegye a faluvállalat vezetőit a hátrányos helyzetű csoportok problémáira, hogy később a modell működése során az esélyegyenlőségi szempontokat érvényesítsék, és a munkavállalók kiválasztásakor valamint foglalkoztatásakor törekedjenek a munkaerő-piaci hátrányok csökkentésére. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezen szemléletmód kialakulásához nem biztos, hogy elegendő egy kívülről jövő információátadás. A hátrányos helyzetű célcsoport (nők, negyven évnél idősebbek, romák, megváltozott munkaképességűek, tíz év alatti gyermeket nevelők) foglalkoztatásakor kiemelt jelentősége van a vezetők - részben belülről fakadó - szociális érzékenységének is a speciális foglalkoztatási csoportok egyedi igényeinek szem előtt tartása, a társadalmi felelősségvállalás érdekében.

### 17.2.2 Helyi erőforrások azonosítása

A felkészült menedzsment a szükséges partnerek és érintettek bevonásával összegyűjti a helyi **és lehetőség szerint térségi** erőforrásokat. A faluvállalat működésében felhasználható erőforrásokat ellenőrzik, és részletes listát készítenek. Az erőforrások azonosításához tanácsadót biztosít a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség.

Az erőforrások összegyűjtésébe, lehetőség szerint, bevonják a helyi és lokális partnereket is. Az erőforrások összegyűjtésre kerülnek a következő területeken:

- Humán (pl. munkaerő, képzettség, motiváció);
- Természeti (pl. termőföld, melléktermékek);

- Gazdasági (pl. vállalkozások, önkormányzatok kiadásai; vásárlóerő, turisztika, feldolgozó kapacitások);
- Társadalmi (pl. kulturális, hagyományok);

**Az erőforrások azonosítása kapcsán fontos a térségi kapcsolatok feltárása.**

**A helyi erőforrások pontos információnak megszerzéséhez (pl. volumen, stb.) a fejlesztési ügynökség erőforrást biztosít.**

### 17.2.3 Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadói a menedzsment részére bemutatják a lehetséges termékpálya modelleket, szükséges infrastruktúrát, humánerőforrást, a várható eredményeket. A helyi menedzsment és a tanácsadók közösen választják ki a helyi erőforrásokhoz illeszkedő, a beruházás és működés szempontjából hatékony termékpálya modelleket.

**A döntéshez a fejlesztési ügynökség referencia adatokat és döntést támogató összehasonlító módszertant biztosít a helyi menedzsment és a döntéshozók részére. A döntést támogató módszertan legalább a következő szempontok alapján hasonlítja össze a felmerült lehetőségeket:**

- **a szükséges beruházások;**
- **a fejlesztéshez és a működéshez szükséges humánerőforrás;**
- **a működés feltételei (alapanyag, rezsi, finanszírozás, munkabér, stb.);**
- **a várható output és eredmény indikátorok.**

**A termékpályák választásához a fejlesztési ügynökség szükség szerint biztosítja a lokális koordinációt, egyeztetést.**

**A helyi menedzsment a tanácsadóval közösen** megvizsgálja a lokális együttműködés lehetőségét, szükségességét.

Döntés előkészítő anyagot készítenek a helyi döntéshozók és a termékpályákban érintett partnerek részére (pl. önkormányzat, szociális szövetkezet, intézményvezetők vállalkozások). A döntés előkészítő anyag tartalmazza a szükséges beruházásokat, a működés modelljét,a várható eredményeket és hatásokat az egyes szereplők, valamint a teljes termékpálya szintjén.

A termékpályákhoz kapcsolódó fejlesztés csak abban az esetben támogatható, ha a fejlesztéssel a teljes termékpálya lefedésre kerül, és a faluvállalat az elvégzett munkája alapján megfelelő mértékben részesül a termékpálya árbevételéből.

### 17.2.4 Helyi és lokális piaci igények felmérése

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség által biztosított termékpálya modellek mellett a helyi és lokális piacok által igényelt termékek és

szolgáltatások előállítására szolgáló termékpályák támogatására is lehetőség van.

A termékpályák megalapozásához el kell készíteni a fogyasztókig terjedő piackutatást, a kockázatok felmérését. A helyi és lokális piaci igények felmérésében részt vesz a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadója is. A felmérés és az abból készült számítások alapozzák meg a speciális termékpályák kialakítását.

### 17.2.5 Helyi és lokális termékpályák azonosítása

A helyi erőforrások és piaci igények alapján a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség kínálatában nem szereplő termékpályák is kialakíthatók, amennyiben jogosultságukat a piaci felmérések igazolják, valamint gazdaságosan üzemeltethetők.

**A döntéshez a fejlesztési ügynökség referencia adatokat és döntést támogató összehasonlító módszertant biztosít a helyi menedzsment és döntéshozók részére. A döntést támogató módszertan legalább a következő szempontok alapján hasonlítja össze a felmerült lehetőségeket:**

- **a szükséges beruházások;**
- **a fejlesztéshez és a működéshez szükséges humánerőforrás;**
- **a működés feltételei (alapanyag, rezsi, finanszírozás, munkabér, stb.);**
- **a várható output és eredmény indikátorok.**

**A termékpályák választásához a fejlesztési ügynökség szükség szerint biztosítja a lokális koordinációt, egyeztetést.**

A termékpályák azonosítását követően el kell készíteni a modell részletes leírását, a szükséges beruházásokat, a működés modelljét, a várható eredményeket és hatásokat az egyes szereplők, valamint a teljes termékpálya szintjén.

A termékpályákhoz kapcsolódó fejlesztés csak abban az esetben támogatható, ha a fejlesztéssel a teljes termékpálya lefedésre kerül, és a faluvállalat az elvégzett munkája alapján megfelelő mértékben részesül a termékpálya árbevételéből.

### 17.2.6 Termékpályák adaptálása

A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség által kidolgozott és kiválasztott termékpályák részletes adaptálása biztosítja:

- a szükséges beruházások meghatározását;
- a tervek adaptálását;
- a fejlesztés pénzügyi finanszírozását;
- a fejlesztés projekttervezését;
- a fejlesztéshez és a működéshez szükséges humánerőforrás meghatározását;

- a működés feltételeinek meghatározását (alapanyag, rezsi, finanszírozás, munkabér, stb.);
- a működés finanszírozásának tervezését;
- a várható output és eredmény indikátorok meghatározását.

Az adaptálás alapján elkészült dokumentumnak alkalmasnak kell lennie a támogatás elnyerésére és a fejlesztés lebonyolítására.

A termékpályák adaptálása a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadójának támogatásával történik.

Az egyablakos szolgáltatás biztosítja, hogy a több forrásból származó fejlesztési támogatásokat a faluvállalatok a fejlesztési ügynökségen keresztül igényelhetik.

### 17.2.7 Szükséges humánerőforrás meghatározása

A faluvállalat tervezése kapcsán adaptált és helyi szinten kidolgozott termékpálya modellek, valamint a tervezett lokális együttműködések alapján összeállításra kerül a humánerőforrás terv, a humánerőforrás stratégia. **A humánerőforrás tervhez a fejlesztési ügynökség referencia adatokat biztosít az egyes termékpályákhoz.**

**A fejlesztési ügynökség szakmai vezetésével elkészül a rendelkezésre álló humánerőforrás kompetencia felmérése.**

A stratégia részletesen tartalmazza az egyes termékpályákhoz szükséges humánerőforrást, a szükséges kompetenciák meghatározásával. Valamint a helyi erőforrás alapján tervezett képzések és képesség fejlesztések tervét.

A stratégia a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadójának támogatásával készül el.

A stratégia menedzsmenthez kapcsolódóan kialakításra kerül a helyi humánerőforrás menedzsment.

A stratégiában kerül kidolgozásra a személyes fejlesztést támogató mentor hálózat, valamint a személyes fejlesztés tervezését biztosító keretrendszer.

### 17.2.8 Szükséges szervezeti felépítés meghatározása

A termékpálya modellek és a humánerőforrás stratégia alapján kerül összeállításra a fejlesztéshez és működéshez szükséges szervezet. A központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség támogatásával a helyi menedzsment állítja össze a szervezeti felépítést és annak fejlesztési tervét.

A kialakított szervezetben kerülnek megvalósításra az egyes termékpályák fejlesztései és a működési környezet kialakítása.

### 17.2.9 Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése

A fejlesztési és humánerőforrás terv alapján, valamint a termékpályák működését tartalmazó modellek alapján lehetséges a pénzügyi és gazdálkodási

terv összeállítása. A terv tartalmazza mind a fejlesztési, mind a működési szakasz finanszírozási tervét, annak kockázatait és kockázatkezelési megoldásait.

A terv a központi szolgáltatásokat végző fejlesztési ügynökség tanácsadóinak támogatásával készül el.

### 17.2.10 Üzleti modell (stratégia) összeállítása

A kiválasztott és adaptált termékpálya modellek, a humánerőforrás és szervezeti terv, valamint a pénzügyi és gazdálkodási terv alapján lehetséges a faluvállalat üzleti modelljének (stratégiájának) összeállítása.

A stratégia összeállításakor az egyes termékpályák működéséből számolt indikátorok és a helyi erőforrások alapján kerül összeállításra a faluvállalat működését mérő indikátor terv.

Az elkészült stratégia képezi alapját a stratégiai menedzsmentnek, amely rendszeres időközönként méri a terv indikátorainak teljesülését, értékeli a faluvállalat működését.

### 17.2.11 Indítási szakasz ütemezése

A faluvállalat indítási szakaszához tervezett fázisok és lépések alapján összeállítottuk az ideális ütemezést. Az ütemezésnél nem vettük figyelembe a választott termékpályák számát.

**48. Táblázat - A faluvállalat indítási szakaszának ütemezése**

| Feladat | 1. év | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| **I. szakasz – stratégiai menedzsment fejlesztése** | | | | | | | | | | | | |
| Stratégiai menedzsment fejlesztése | X | X | X | | | | | | | | | |
| Helyi erőforrások azonosítása | | | X | X | | | | | | | | |
| **II. szakasz – termékpályák fejlesztése** | | | | | | | | | | | | |
| Adaptálható termékpálya modellek kiválasztása | | | X | X | | | | | | | | |
| Helyi és lokális piaci igények felmérése | | | X | X | | | | | | | | |
| Helyi és lokális termékpályák azonosítása | | | X | X | | | | | | | | |
| Termékpályák adaptálása | | | | X | X | X | | | | | | |
| **III. szakasz – humánerőforrás menedzsment és a szervezet fejlesztése** | | | | | | | | | | | | |
| Szükséges humánerőforrás meghatározása | | | | | X | X | | | | | | |
| Szükséges szervezeti felépítés meghatározása | | | | | X | X | | | | | | |
| Pénzügyi és gazdálkodási terv elkészítése | | | | | X | X | | | | | | |
| Üzleti modell (stratégia) összeállítása | | | | | X | X | | | | | | |

# 18 Mellékletek

## 18.1 Kérdőív

### Kérdőív

**„A közfoglalkoztatási önellátó módszertanok, fejlesztési modellek és jó gyakorlatok összegyűjtése, dokumentálása és értékelésére" című tanulmányhoz**

| **1. Válaszadó adatai** | |
|---|---|
| Válaszadó neve: | |
| Képviselt szervezet: | |
| Cím: | |
| Telefon: | |
| Email: | |
| Web: | |
| **2. Közfoglalkoztatási modell alapadatai** | |
| **2.1 Az együttműködésben résztvevő szereplők** | |
| Partnert 1 | |
| Képviselő neve: | |
| Cím: | |
| Telefon: | |
| Partnert 2 | |
| Képviselő neve: | |
| Cím: | |
| Telefon: | |
| Partnert 3 | |
| Képviselő neve: | |
| Cím: | |
| Telefon: | |
| **2.2 Társadalmi, gazdasági és természeti környezet hajtóerői, ami a közfoglalkoztatási modell kialakítását szükségessé tették (Kérjük, a kiválasztott hajtóerőt(ket) jelölje x-el)[20]** | |
| magas munkanélküliség (az aktív korú inaktívak magas száma) | ☐ |
| kevés munkalehetőség | ☐ |
| munkanélküli emberek munkaerő-piaci visszavezetésének igénye | ☐ |
| kihasználatlan helyi erőforrások | ☐ |
| közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése | ☐ |

[20] Kérjük, amennyiben rendelkezésre áll mellékeljen a térség gazdasági, társadalmi és környezeti helyzetét bemutató helyzetelemzést, kiemelten a foglalkoztatási adatokra

| | |
|---|---|
| lokális gazdaság fejlesztése | ☐ |
| munkavállalók motivációjának fejlesztése | ☐ |
| munkavállalók képzése | ☐ |
| munkavállalók képességének fejlesztése | ☐ |
| mélyszegénység kezelése | ☐ |
| káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) visszaszorítása | ☐ |
| helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása | ☐ |
| természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |

**2.3 A foglalkoztatottak száma**

| | | |
|---|---|---|
| 2009: | | Fő |
| 2010: | | Fő |
| 2011: | | Fő |

**3. Közfoglalkoztatási modell létrehozása**

**3.1 Mi indította el a tervezést? Kérjük, hogy legfeljebb két kiváltó okot jelöljön meg!**

| | |
|---|---|
| Támogatási lehetőség megjelenése | ☐ |
| Természeti katasztrófák elleni védekezés szükségessége | ☐ |
| Piaci kereslet megjelenése | ☐ |
| Jó megoldás megismerése | ☐ |
| Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztésének szükségessége | ☐ |
| Munkanélküliek igénye | ☐ |
| Káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) kezelésének szükségessége | ☐ |
| Helyi mélyszegénység kezelésének szükségessége | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |

**3.2 Ki kezdeményezte a közfoglalkoztatási modell létrehozását?**

……

**3.3 Kik vettek részt a tervezésben?**

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……

| | |
|---|---|
| 5. …… | |
| **3.4 Kérjük, röviden ismertesse a tervezés folyamatát** | |
| …… | |
| …… | |
| …… | |
| …… | |
| **3.5 Milyen dokumentumok készültek a tervezés folyamán? (pl. helyzetelemzés, piacüzleti terv, pályázat, stratégia)[21]** | |
| Helyzetelemzés | ☐ |
| Piackutatás | ☐ |
| Üzleti terv | ☐ |
| Stratégia | ☐ |
| Pályázat | ☐ |
| Igényfelmérés | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| Egyéb: …… | ☐ |
| **3.6 A modell működéséhez igénybe vett nem pályázati finanszírozás** | |
| 1. …… | |
| 2. …… | |
| 3. …… | |
| **3.7 Megpályázott és elnyert támogatások** | |
| 1. Pályázat neve: | |
| Pályázat azonosítója: | Pályázott összeg: |
| Pályázat beadásának dátuma: | Pályázat elnyerésének dátuma: |
| 2. Pályázat neve: | |
| Pályázat azonosítója: | Pályázott összeg: |
| Pályázat beadásának dátuma: | Pályázat elnyerésének dátuma: |
| 3. Pályázat neve: | |
| Pályázat azonosítója: | Pályázott összeg: |
| Pályázat beadásának dátuma: | Pályázat elnyerésének dátuma: |
| **3.8 Megpályázott és nem elnyert támogatások** | |
| 1. Pályázat neve: | |
| Pályázat azonosítója: | Pályázott összeg: |
| Pályázat beadásának dátuma: | Elutasítás oka: |
| 2. Pályázat neve: | |
| Pályázat azonosítója: | Pályázott összeg: |

[21] Kérjük, amennyiben rendelkezésre áll, mellékelje a dokumentumokat

| | | |
|---|---|---|
| Pályázat beadásának dátuma: | Elutasítás oka: | |
| 3. Pályázat neve: | | |
| Pályázat azonosítója: | Pályázott összeg: | |
| Pályázat beadásának dátuma: | Elutasítás oka: | |
| **3.9 Létrehoztak önálló szervezetet a modell létrehozásakor?** | | |
| Igen ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |
| Ha igen ennek neve: | | |
| **3.10 Történt vagyonátadás, vagy vagyoni apport a modell létrehozásakor?** | | |
| Igen ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |
| Ha igen ennek mértéke: | | |
| **3.11 A modell kialakításakor kitűzött célok, indikátorok** | | |
| 1. cél: ..... | | |
| Indikátor megnevezése: ..... | | |
| Indikátor indulóértéke: ..... | Céldátum: ..... | Érték: ..... |
| 2. cél: ..... | | |
| Indikátor megnevezése: ..... | | |
| Indikátor indulóértéke: ..... | Céldátum: ..... | Érték: ..... |
| 3. cél: ..... | | |
| Indikátor megnevezése: ..... | | |
| Indikátor indulóértéke: ..... | Céldátum: ..... | Érték: ..... |
| **3.12 Kérjük sorolja fel azokat a helyi erőforrásokat amelyeket a modell működéséhez felhasznál!** | | |
| 1. ..... | | |
| 2. ..... | | |
| 3. ..... | | |
| **4. Közfoglalkoztatási modell működése[22]** | | |
| **4.1 A modell által nyújtott szolgáltatások, mennyisége és megrendelői** | | |
| 1. Szolgáltatatás: ..... | | |
| Megrendelő: ..... | Mennyiség: ...../év | |
| 2. Szolgáltatatás: ..... | | |
| Megrendelő: ..... | Mennyiség: ...../év | |
| Megrendelő: ..... | | |
| 3. Szolgáltatatás: ..... | | |
| Megrendelő: ..... | Mennyiség: ...../év | |

[22] Kérjük, amennyiben rendelkezésre áll, mellékeljen a modell működéséről, üzleti modelljéről készült bemutató anyagot

| **4.2 A modell által előállított termékek, mennyisége és a termékek vásárlói** | |
|---|---|
| 1. Termék: ..... | |
| Megrendelő: ..... | Mennyiség: ...../év |
| 2. Termék: ..... | |
| Megrendelő: ..... | Mennyiség: ...../év |
| 3. Termék: ..... | |
| Megrendelő: ..... | Mennyiség: ...../év |

| **4.3 A termékek értékesítéséhez milyen értékesítési csatornát alkalmaz?** | |
|---|---|
| Saját bolt | ☐ |
| Közvetlen fogyasztói megrendelés | ☐ |
| Előre megkötött szerződés | ☐ |
| Ügynökhálózat | ☐ |
| Viszonteladó | ☐ |
| Nagykereskedő | ☐ |
| Egyéb: ..... | ☐ |
| Egyéb: ..... | ☐ |
| Egyéb: ..... | ☐ |

**4.4 Kérjük adja meg a modell éves pénzügyi adatait!**

| Adatok | 2009 | 2010 | 2011 (terv) |
|---|---|---|---|
| Éves árbevétel | | | |
| Éves költségek | | | |
| Fejlesztési támogatás | | | |
| Működési támogatás | | | |

| **4.5 A modell működésébe bevonja a helyi vállalkozókat?** | | |
|---|---|---|
| Igen ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |

| **4.6 Ha igen kérjük, röviden ismertesse a bevonás, együttműködés formáját!** |
|---|
| ..... |
| ..... |
| ..... |

| **4.7 Ön szerint a modell működése gazdaságilag fenntartható?** | | | |
|---|---|---|---|
| Igen ☐ | Részben ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |

| **4.7.1 Ha fenntartható kérjük, sorolja fel a fenntarthatóságot biztosító három legfontosabb tényezőt** |
|---|
| 1. ..... |
| 2. ..... |
| 3. ..... |

| **4.7.2 Ha nem fenntartható kérjük, sorolja fel a három legfontosabb gátló tényezőt** |
|---|
| 1. ..... |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2. ..... | | | |
| 3. ..... | | | |
| **4.8 A működés közben változott-e a közreműködők köre?** | | | |
| Igen ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ | |
| **4.8.1 Ha igen kérjük, röviden ismertesse a változás okát és szereplőket?** | | | |
| ..... | | | |
| ..... | | | |
| ..... | | | |
| **4.9 Hány főt siekerül bevonni a modell működésébe?** | | | |
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| Összes bevontak száma | | | |
| Romák száma | | | |
| Alacsonyan képzettek száma | | | |
| Férfiak száma | | | |
| Nők száma | | | |
| Fogyatékosok száma | | | |
| 16-25 évesek száma | | | |
| 26-40 évesek száma | | | |
| 40—60 évesek száma | | | |
| **4.10 Hány főt vett részt képzésen a modell működése során ?** | | | |
| ..... | | | |
| **4.11 Hány főt sikerült a modell működése során visszavezetni az elsődleges munkaerőpiacra?** | | | |
| ..... | | | |
| **4.12 Hány főt vett részt képzésen a modell működése során ?** | | | |
| ..... | | | |
| **4.13 Hogyan jellemezné a foglalkoztatottak motivációját a foglalkoztatásban való részvételben? (kérjük 10-es skálán értékelje 1-nem motivált, 10-motivált)** | | | |
| 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 | | | |
| **4.15 Ha a motiváció szintje 7 alatt van, hogyan biztosítja a foglalkoztatottak motivációjának növelését?** | | | |
| ..... | | | |
| **5. Értékelés** | | | |
| **5.1 Teljesültek-e a célkitűzések** | | | |
| Igen ☐ | Részben ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **5.2 Mely célkitűzések teljesültek[23]:** | | | |
| 1. cél: ..... | | | |
| Indikátor megnevezése: ..... | Értéke: | | |
| 2. cél: ..... | | | |
| Indikátor megnevezése: ..... | Értéke: | | |
| 3. cél: ..... | | | |
| Indikátor megnevezése: ..... | Értéke: | | |
| **5.2.1 Ha részben, vagy teljesen teljesültek, kérjük, soroljon fel legalább három sikertényezőt, ami hozzásegített a célok eléréséhez** | | | |
| 1. ..... | | | |
| 2. ..... | | | |
| 3. ..... | | | |
| **5.2.2 Ha nem, vagy részben teljesültek, kérjük, soroljon fel legalább három tényezőt, ami megakadályozta a célok elérését** | | | |
| 1. ..... | | | |
| 2. ..... | | | |
| 3. ..... | | | |
| **5.3 Kérjük, soroljon fel az elért eredmények közül hármat, amelyek Ön számára a legfontosabbak** | | | |
| 1. ..... | | | |
| 2. ..... | | | |
| 3. ..... | | | |
| **5.4 Kérjük, soroljon fel az kudarcok közül hármat, amelyek Ön számára a legfontosabbak** | | | |
| 1. ..... | | | |
| 2. ..... | | | |
| 3. ..... | | | |
| **5.5 Ön szerint a modell támogatja a mélyszegénység káros folyamatainak visszaszorítását?** | | | |
| Igen ☐ | Részben ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |
| **5.5.1 Ha igen, mely hatásaival?** | | | |
| 1. ..... | | | |
| 2. ..... | | | |
| 3. ..... | | | |
| **5.5.2 Ha nem, vagy részben kérjük, soroljon fel legalább három tényezőt, ami megakadályozta folyamatok visszaszorítását!** | | | |
| 1. ..... | | | |
| 2. ..... | | | |

[23] Kérjük, hogy a 3. részben megadott célokat értékelje

| | | |
|---|---|---|
| 3. ..... | | |
| **5.6 Tapasztalható-e változás az önkormányzati segélyezési kiadások területén a program hatására?** | | |
| Igen ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |
| **5.6.1 Ha igen, milyen irányban?** | | |
| ..... | | |
| ..... | | |
| ..... | | |
| **5.7 Érezhető-e a modell multiplikátor hatása a környéken?** | | |
| Igen ☐ | Nem ☐ | Nem tudom ☐ |
| **5.7.1 Ha igen, milyen területen?** | | |
| ..... | | |
| ..... | | |
| ..... | | |

## 18.2 „Matrix of change" módszertan

### 18.2.1 A változás mátrixának felépítése

A mátrix rendszere három kisebb mátrixból és egy stakeholder értékelésből áll. A mátrixok a következők:

1. a meglévő folyamatok,
2. a kívánatos szervezeti tulajdonságok és
3. a kettőt összekötő szakasz.

A stakeholderek felmérése lehetőséget biztosít a cégen belül dolgozó embereknek, hogy a folyamatok fontosságát értékeljék a megszokott munkamenetükhöz képest. Ezután a mátrix elkészítése négy lépésben történik.

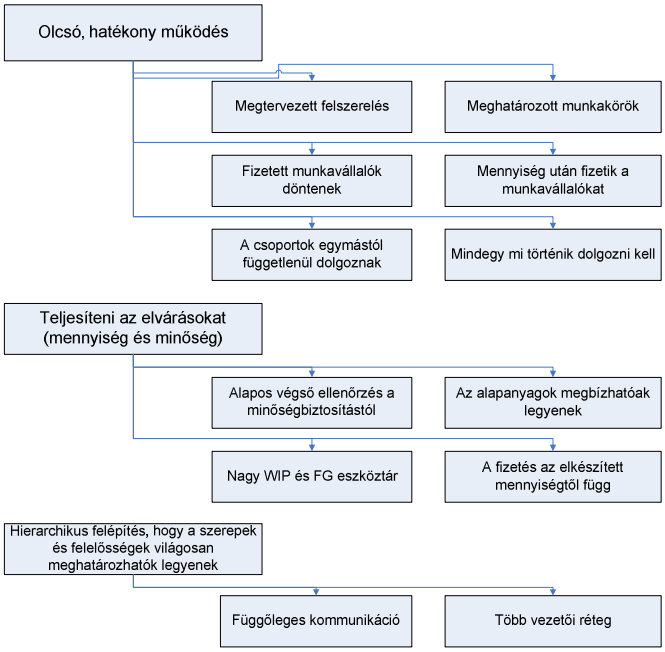
### 18.2.2 A fontos folyamatok meghatározása

Először meg kell határozni a szervezet céljait, üzleti folyamatait és az ügyfelek részére való értékteremtés módjait. A meglévő folyamatokat ezután fel kell bontani egymást követő kisebb folyamatokra, melyek leírják, hogyan jönnek létre a nagyobb folyamatok. A folyamat „egy meghatározott és felépített cselekménysor, ami egy meghatározott célt kíván elérni".

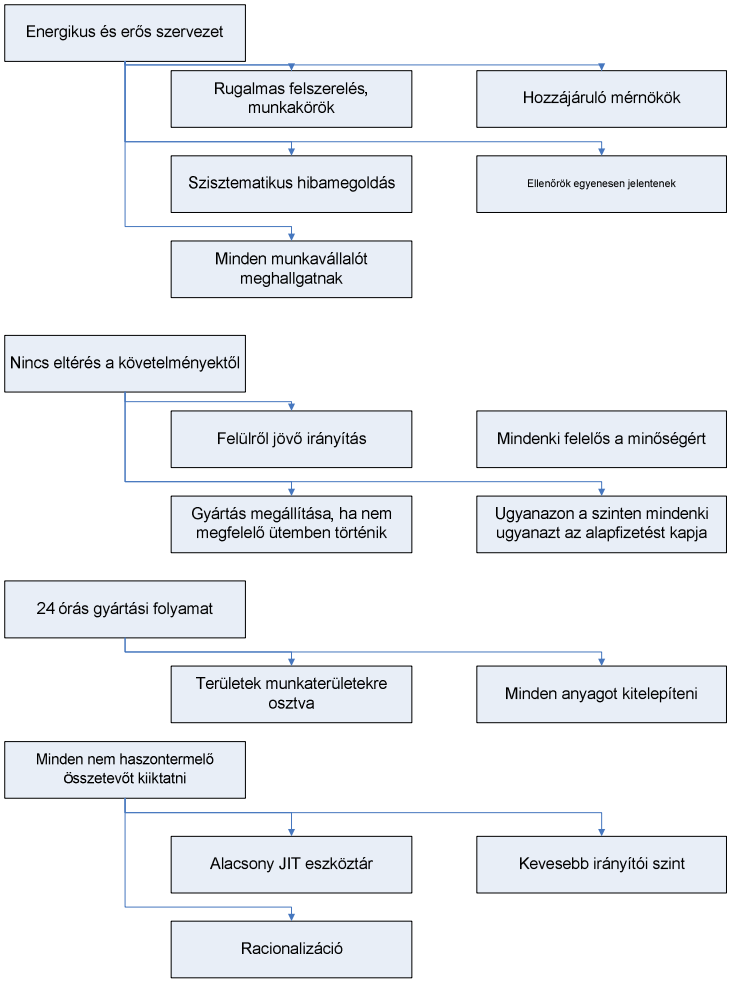
A mátrix használatának kulcsa, hogy megfelelően azonosítsuk a változás üzleti vagy egyéb céljait, például, mint gyorsaság, költséghatékonyság, szervezeti tapasztalatszerzés, piaci részesedés, rugalmasság, vásárlói elégedettség, vagy valami más. Az ezekhez vezető folyamatokat kell kiemelt fontossággal kezelni. Egy másik irányelv az, hogy az újraépítő csapatba olyan embereket válogatunk be, akik magas tudással rendelkeznek a létfontosságú területekről és

rendelkeznek azzal a képességgel, hogy ezt a tudást mozgósítsák is az elkövetkezendő szakaszokban.

**26. ábra - A meglévő folyamatok kisebb összetevőkbe tördelése**



**27. ábra - A célfolyamatok részfolyamatokba tördelése**



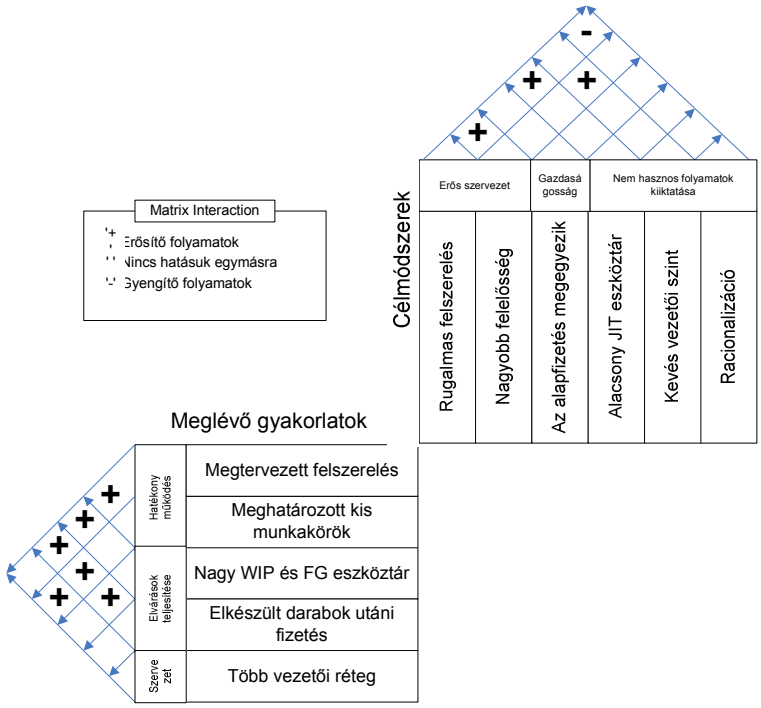

Minden folyamat további kisebb folyamatokba tördelhető, ha ez segít. Ezeket lehet csoportosítani funkció alapján (pl.: marketing, HR és gyártás) vagy stratégiai kezdeményezés szerint is (pl.: a nem értéktermelő folyamatok kiiktatása)

Függetlenül attól, hogy milyen mélységben analizálunk, nagyon ritka, hogy minden fontos folyamatot be tudunk azonosítani. Ez azonban nem probléma: általában kisebb változtatásokkal tudunk igazodni az új elvárásokhoz.

### 18.2.3 Rendszer kölcsönhatások meghatározása

Miután leírtuk a meglévő folyamatokat, a csapat elkészíti a horizontális háromszög mátrixot, hogy meghatározzák a kiegészítő vagy egymással versenyző folyamatokat, ezt mutatja a következő ábra. A kiegészítő folyamatok erősítik egymást, azonban a versenyző folyamatok fékezhetik egymást. Több kiegészítő és\vagy kevesebb versenyző folyamat növeli a folyamatok hatékonyságát.

**28. ábra - Horizontális és vertikális mátrixok pontosan jelenítik meg a meglévő és a kívánt folyamatokat**

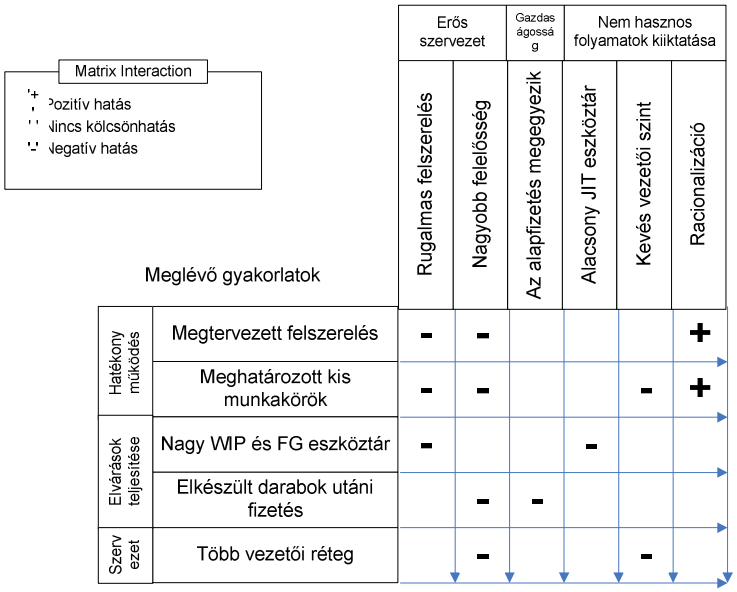



Egy rácsozat köt össze minden folyamatot egy kölcsönhatási mátrixban és minden csomópontban egy plusz (+) jelzi a kiegészítő és mínusz (-) a versenyző folyamatokat. A pluszjel megléte nem azt jelenti, hogy a kölcsönhatás jó, csak azt, hogy erősítik egymást. Ha két folyamatnak nincs egymásra hatása, vagy az nagyon csekély, akkor a négyzet üresen marad.

### 18.2.4 Átmeneti kölcsönhatások meghatározása

A következő lépésben készül el a változási mátrix, mely magában foglalja a horizontális és a vertikális mátrixot, és ezzel segít meghatározni a nehézséget, mellyel a meglévő folyamatokból a célfolyamatokba lehet átmenni.

**29. ábra - Ebben az esetben komoly nehézségek léphetnek fel az átalakulás folyamatában**




Néhány folyamat akadályozza, míg néhány kiegészíti egymást. A plusz (+) jelöli a kiegészítő, a mínusz (-) az akadályozó, míg az üres hely azt, hogy nincs vagy gyenge a kölcsönhatás.

### 18.2.5 Stakeholderek felmérése

A következő lépés az, hogy megállapítsuk, hogy a stakeholderek milyen álláspontot képviselnek abban a tekintetben, hogy megőrizzük-e a meglévő folyamatokat, vagy újakat vezessünk-e be. Ahogy a „figyelem az ügyfélre" létfontosságú a jobb termék elkészítésében, a „figyelem a stakeholderre" is létfontosságú a jobb módszerek bevezetésekor.

A pozitív értékelés azt jelenti, hogy az adott folyamat fontos a stakeholdernek, a nulla vagy üres mező azt, hogy semleges, míg a negatív azt, hogy zavarja a munkájában az adott folyamat. Mivel ez csak egy stakeholder által adott vélemény, ezért lehetnek eltérések a többiekhez képest. Ezeket természetesen összegezni kell, és egyéb fontossági szempontokkal együtt kell figyelembe venni. Ilyen egyéb szempontok lehetnek a pénzügyi mutatók, ügyfelek általi előnyben részesítések és újítási előfeltételek. Ha több indikátor is szükséges, több oszlopot is hozzáadhatunk a mátrixhoz.

### 18.2.6 A változás mátrixának használata

A változás mátrixa hatékony a következő kérdések megválaszolásában:

**Kivitelezhetőség**

- A célfolyamatok tényleg egy stabil és tartós struktúrát jelentenek?
- A mostani módszereink tartósak?

- A változás nehéz lesz, vagy könnyű?

**Végrehajtás sorrendje**

- Hol kezdjük a változást?
- A végrehajtás sorrendje hogyan befolyásolja a siker valószínűségét?
- Vannak logikus pihenők vagy megállók?

**Hely**

- Hogyan éri meg jobban: új helyre költözni, vagy a jelenlegi helyet átalakítani?

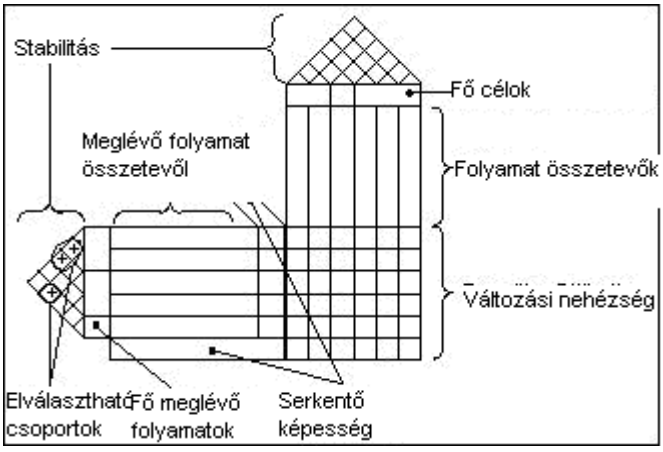
**A változás természete és sebessége**

- A változás gyors vagy lassú legyen?
- Profitközpontú vagy radikális?
- Mely tevékenységcsoportot muszáj egyszerre megváltoztatni?

**Stakeholderek felmérése**

- Minden véleményt figyelembe vettünk?
- Kihagytunk-e fontos folyamatokat vagy kölcsönhatásokat?
- Mik az érték legfőbb közvetítői?

**30. ábra - A mátrix részei**




**Kivitelezhetőség**

A folyamatok közötti kölcsönhatások mélysége és erőssége nagyon erős meghatározó tényező abban, hogy az adott rendszer hosszútávon fenntartható-e. Az egymást erősítő folyamatok nagyon stabilak, azonban, ha egy rendszerben több egymással versenyző folyamat működik, akkor értelemszerűen az a rendszer ingatag. Ha egy rendszerben nincs sok egymást erősítő folyamat,

azonban nem tartalmaz versenyző folyamatokat sem, akkor az a rendszer ugyan nem instabil, azonban ha külső hatás éri, akkor meginoghat.

### Végrehajtási sorrend: Hol kezdjük és hol végezzük

A változás elkezdésekor sokszor az ütköző folyamatokat számoljuk fel. Némely esetben ez hasznos lehet, azonban paradox módon sokszor a régi rendszert bebetonozza, így még nehezebb lesz megváltoztatni. Ennek elkerülése érdekében először azokat a folyamatokat kell megváltoztatni, melyeknek nincsenek hatásai a többire nézve. A másik oldalon először azokat a folyamatokat érdemes bevezetni, melyek a már meglévőket támogatják, mert így folyamatosan, egyik támogató folyamatról tudunk a másikhoz haladni.

Azon módszereket, melyek több másik folyamatra is pozitív hatással vannak, nagyon nagy elővigyázatossággal kell kezelni. Ha ez egy régi módszer, akkor először ezt kell eltávolítani, hogy a többi, erre támaszkodó módszert utána könnyebb legyen kiiktatni a rendszerből. Ha azonban ez egy új módszer, legegyszerűbb akkor bevezetni, amikor már a többi, ebből hasznot húzó elem a helyén volt. Egy-egy ilyen blokkrendszerbe helyezése és beüzemelése után érdemes rövid megállókat beiktatni, hogy az adott blokkrendszerre való hatását a valóságban is megvizsgálhassuk.

### A változás természete és sebessége

A tervezéskor el kell döntenünk külön-külön, hogy a változás gyors legyen vagy lassú, illetve, hogy profitközpontú vagy radikális legyen. Több példa azt mutatja, hogy a radikális változások lehetnek lassúak, ha blokkonként vannak végrehajtva, és ha az erőforrások nem változnak. Egy egylépéses radikális változás nagyon zavaró, drága vagy bomlasztó lehet. Azonban számolni kell azzal, hogyha már egyszer belekezdtünk a változásba, ne álljunk meg félúton, mert az elvesztegetett erőforrásokat, vagy akár bukást is jelenthet.

Három faktor határozza meg a megfelelő ütemet:

- a feladatok közötti összefüggések,
- szervezeti fogékonyság a változásra és
- külső hatások.

Az első azt jelenti, hogy a különböző elvégzendő feladatok elvégezhetők-e részenként vagy feltétlenül szükséges egyszerre, vagy rövid határidőn belül végezni velük. Kisebb blokkokra bontása a változásnak csökkenti a változás területét és a koordinációs problémákat is.

A szervezeti kultúra nagyban meghatározza a második faktort: a változásra való hajlandóságot. Ha egy szervezet hajlandó változni, akkor blokkonként könnyebb elfogadni az új és szokatlan folyamatokat. Ha nagyobb cégről van szó és a változás a cég több részét is érinti, akkor szintén szerencsésebb lehet a blokkonkénti váltás, mert így minden munkavállaló bele tud tanulni az új folyamatokba, és megérti a változás szükségességét. A külső nyomás a harmadik faktor. Ha ez kicsi, akkor lehet lassabb, megfontoltabb változás, azonban ha a külső nyomás nagy (például válsággal néz szembe a cég), akkor szükség lehet gyors és radikális változásra.

## Stakeholderek felmérése

A stakeholderek felmérése a várakozásokat határozottá teszi. Segít meghatározni a változás által kiváltott hatást, amennyiben felméri, hogy az adott személy milyen érzelemmel viseltet a változás iránt. Ha a munkavállalók egy meglévő gyakorlatnak alacsony pontszámot adnak, akkor azt a gyakorlatot szívesen megváltoztatnák, míg értelemszerűen, a magas pontszám kicsi változtatási hajlandóságot mutat. Ekkor szükség lehet további serkentőkre is.

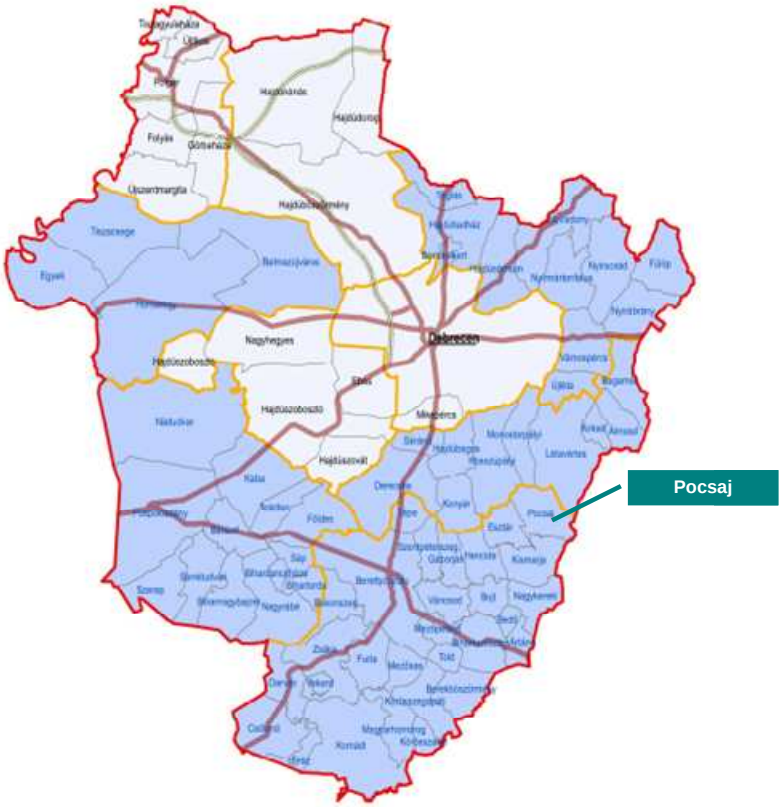
Míg a mátrix a racionális okokat feltérképezve mutatja be a legjobb utat a változáshoz, addig a stakeholderek felmérése az érzelmi oldalról közelíti meg ezt a kérdést. Nagy ellenállással nem lehet tartós változást elérni, ezért az ellenállást valamilyen módon meg kell szüntetni. Ezt el lehet érni jobb kooperációval és ösztönzőkkel vagy azzal is, hogy az ellenálló csoportokat elszigeteljük egymástól. Nagy különbségek a stakeholderek felmérésében azt mutatja, hogy a prioritások különböznek, illetve azt is, hogy a stratégiai cél különbözik vagy töredékes. Ha a felmérés egyező értékeket mutatott, akkor a résztvevők képesek egységesen kiállni és dolgozni az adott célért. Míg különböző értékek esetén a munkavállalók hajlamosak különböző célokért dolgozni, ezzel is veszélybe sodorva a változást. Ezt elkerülendő a cégnek érdemes egy közös stratégiai célt kitűzni. Csak annak, hogy éreztetjük a munkavállalókkal, hogy fontosak, azzal, hogy megkérdezzük őket, majd komolyan is vesszük a véleményüket, pozitív hatása lehet a munkakedvre és a változási folyamatra is.

## 18.3 Foglalkoztatási-, fejlesztési projektterv – Pocsaj

### 18.3.1 Település helyzete

Pocsaj a Berettyóújfalui Kistérség leghátrányosabb helyzetű települése. A település a kistérségen, illetve a megyén belül is periférián helyezkedik el, amely jelentősen meghatározza gazdasági és társadalmi helyzetét.

**31. ábra - Pocsaj elhelyezkedése**



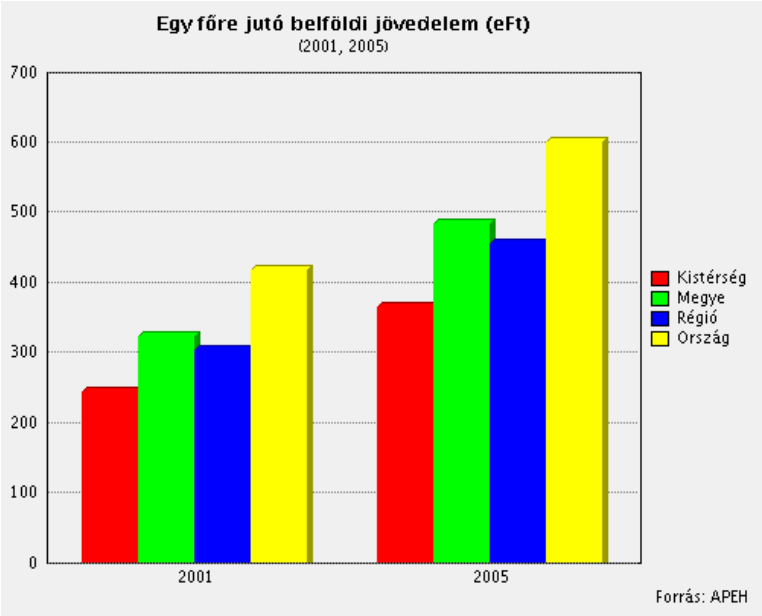

#### 18.3.1.1 Társadalom

A Berettyóújfalui kistérség ritkán lakott, az átlagos népsűrűség 48 fő/km$^2$, az urbanitás indexe[24] 0. Demográfiai szempontból két további mutató igen kedvezőtlen a kistérségben. 1990 és 2005 között a vándorlási különbözet ezer lakosra jutó száma -4,7 volt, a halálozások ezer lakosra jutó száma pedig 14,7 volt 2005-ben. Jellemző módon a szakképzett munkaerő vándorol el a térségből (2000-2006 között 1600 fővel csökkent a kistérség állandó népessége), ugyanakkor a hátrányos helyzetű – többségében roma – lakosság alacsony iskolai végzettsége, szocio-kulturális helyzete jelentős hátrányt jelent a helyi munkaerőpiacon.

[24] 120fő/km2 népsűrűség feletti településen lakók aránya

A kistérségen belüli sajátos népesség mozgást jellemzi, hogy bizonyos lakosság csoportok – akik egzisztenciális okokból lakóhelyet kénytelenek váltani – a kisebb, alacsonyabb megélhetési költségű lakókörnyezet irányába mozognak. A Berettyóújfalui kistérségben kevesebb a legális jövedelemmel rendelkezők száma, mint a régióban vagy országosan, az egy adózóra jutó átlagos SZJA alapot képező jövedelem nagy arányban elmarad a régió és az ország átlagától.

**32. ábra - Az egy főre jutó belföldi jövedelem a Berettyóújfalui kistérségben**




Berettyóújfalu és Vekerd kivételével a települések 1-1 óvodát és iskolát tartanak fenn – részben társulási formában. A térségben az önkormányzatok az általános iskolák vonatkozásában két fajta intézményfenntartó társulást működtetnek. Vannak olyanok, amelyek feladat-ellátási hellyel, és vannak olyanok, amelyek feladat-ellátási hely nélkül funkcionálnak. Az iskolai férőhelyek száma 6865, iskolai tanulók száma 5311 fő, az iskolák átlagos férőhely kihasználtsága 77%-os. Jellemző a térség kistelepüléseinek iskoláira, hogy évfolyamonként többnyire egy osztályt működtetnek, a fogyatkozó gyermeklétszám következtében egyre alacsonyabb osztálylétszámmal.

A nagyobb lélekszámú településeken évfolyamonként 2-4 osztály működik. A nemzetiségi viszonyoknak megfelelően mintegy 1700 gyermek részesül etnikai oktatásban. A középfokú oktatást folytató intézmények nappali rendszerű oktatásában 3209 tanuló vesz részt, ezen belül gimnáziumi képzésben 679 tanuló, szakközépiskolai képzésben 1028 tanuló, szakiskolai képzésben 557 tanuló, szakképzésben 905 tanuló. Speciális szakiskolában 40 fő tanul.

A térség humán potenciálja szakképzési szempontból viszonylag kedvező – a széleskörű kínálatának köszönhetően (pl. egészségügyi, közgazdasági, belügyi-rendészeti, mezőgazdasági, idegenforgalmi, környezetvédelmi-vízgazdálkodási, kereskedelmi, gépészeti szakirányok). A kistérségben feltárt hiányszakmák képzése is folyik a térségi szakképző intézményekben, mint például állattenyésztő, kőműves, pék, villanyszerelő, épületasztalos, szabó, de

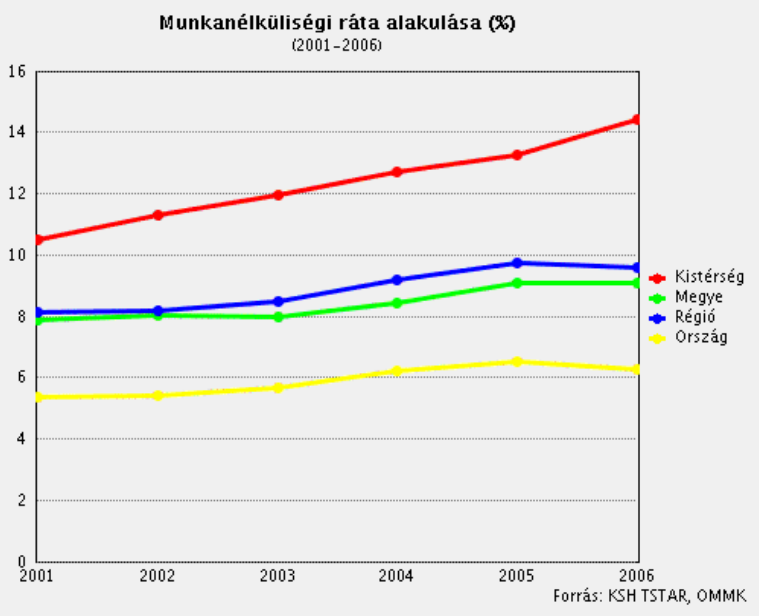
összességében elmondható, hogy a szakképzési rendszer viszonylag lassan és rugalmatlanul képes csak reagálni a munkaerő-piaci igényekre.

A humánerőforrás-fejlesztés szempontjából előnyt jelent a Debreceni Egyetem közelsége, ami azért is fontos, mert a felsőfokú végzettségűek aránya rendkívül alacsony a térségben. Az alacsony végzettségűek magas aránya igazolja a szelektív elvándorlást, és előidézi a strukturális munkanélküliségből adódó átképzési problémákat. A hátrányos helyzetű népesség idősebb tagjai esetében az alacsony, 1-3, vagy még kevesebb osztály elvégzése dominál, a fiatalok között már általános a 8 osztályos végzettség. Iskolázottságuk jóval alatta van a népesség egészének.

A kistérség lakosságának egészségi állapota és ennek megfelelően várható átlag életkora az országos átlag alatt van. A helyzet a roma lakosság esetében a legrosszabb az elégtelen szociális körülmények miatt. A kistérség területi kórházzal rendelkezik, mely a szakorvosi ellátást is biztosítja az itt élőknek. A szűrő vizsgálatok száma csökken, aminek oka, hogy a korábbi kistelepülési egészségházban végzett szűrővizsgálatokat az orvosi rendelők és egészségházak leromlott állapota miatt az ÁNTSZ több településen nem engedélyezi, a kistelepülésekről pedig kevesen utaznak be a területi kórházba a szűrésekre. A foglalkoztatottak számának csökkenésével a rendszeres foglalkozás-egészségügyi vizsgálatok is elmaradnak. A háziorvosi ügyeleti ellátásra kötött mikrotérségi megállapodás alapján a Területi Kórház által működtetett központi ügyelet Berettyóújfalun kívül Bakonszeg, Hencida, Gáborján, Szentpéterszeg településeken is biztosítja az ellátást. A Területi Kórházban a kórházi ágyak száma 648.

A lakosság korcsoportos megoszlásában a 18 év alattiak aránya magasabb, míg a munkaképes korúak és az idősek aránya alacsonyabb az országos átlagnál. 2005-ös adatok szerint a fiatalodási index (15 évesnél fiatalabbak a 60 éves vagy idősebbek arányában) 84,8%, mely megyei szinten átlagosnak mondható. Ez is utal a kistérség viszonylag kedvezőtlen demográfiai és migrációs folyamataira. A kistérségben az aktív korúak aránya a települések döntő többségében még ma is meghaladja a 60%-ot, ami azt mutatja, hogy a népesség demográfiai szerkezete még nem torzult el jóvátehetetlenül, s ez számottevő helyi humánerőforrást jelent a jövőbeli gazdasági felemelkedés számára. Mindemellett azonban a felnőtt lakosság mindössze 24%-a rendelkezik legalább érettségivel. Megyei szinten a Berettyóújfalui kistérségben a legkedvezőtlenebb a foglalkoztatott nélküli háztartások aránya (53%). A hátrányos helyzetű családokban a második-harmadik generáció születik bele a munkanélküliségbe.

**33. ábra - Munkanélküliségi ráta alakulása a Berettyóújfalui kistérségben**




A hátrányos helyzetű lakosság nagy arányát jelzi, hogy a rendszeres szociális segélyben részesülők ezer lakosra jutó száma háromszorosa az országos értéknek. 2005-ben a lakosság 5,2%-a részesült rendszeres szociális segélyben, mely megyei szinten is kedvezőtlen. A rendszeres gyermekvédelmi támogatásban részesítettek a 24 évesnél fiatalabbak arányában 42,5% volt 2005-ben, ami a megyei viszonyokat vizsgálva átlagos érték.

Pocsaj település a vonatkozó kormányrendelet értelmében halmozottan hátrányos helyzetű településnek számít. A település lakosainak száma 2755 fő, mely létszám évek óta stagnálást mutat. A lakossági összetétel eltolódik az időskorúak irányába, miközben a fiatalok munkalehetőség hiányában a környező városokba településnek.

**49. Táblázat- Pocsaj település lakosainak megoszlása korcsoport szerint, 2007**

| Év | 0-14 | 15-24 | 25-34 | 35-50 | 51-62 | 63-70 | 71-80 | 81-90 | 90-100 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Férfi:** | 360 | 203 | 196 | 303 | 157 | 71 | 60 | 15 | 4 |
| **Nő:** | 288 | 169 | 190 | 286 | 184 | 110 | 120 | 35 | 4 |
| **Összesen:** | 648 | 372 | 386 | 589 | 341 | 181 | 180 | 50 | 8 |

### 18.3.1.2 Gazdaság

A kistérség gazdasági tengelyét Berettyóújfalu és Biharkeresztes alkotja a 42. számú főút mentén. A kistérség szétaprózott vállalkozói szerkezetét mutatja, hogy mindössze 5 olyan vállalkozás található a kistérség területén, amely 100 főnél több foglalkoztatottat alkalmaz. A vállalkozássűrűség tekintetében az elmúlt időszakban a kistérség valamelyest csökkentette lemaradását. Az 1000 lakosra jutó vállalkozások száma 2001-ről 2005-re 10,8%-kal, 41-re nőtt. A

vállalkozások számának növekedési üteme a régiós szintet meghaladja, ugyanakkor elmarad az országosan mért értéktől. A kistérség legnagyobb foglalkoztatói a kereskedelem, műanyag és textilipar területén dolgoznak. A vállalkozások gerincét a mezőgazdasági tevékenységet folytató vállalkozások adják. Az előállított mezőgazdasági alaptermékekhez képest az ezek feldolgozásával foglalkozó vállalkozások száma kevés. Így az itt megtermelt mezőgazdasági termékek többsége feldolgozatlanul, alacsony hozzáadott értéken hagyja el a térséget. Elsősorban a mikro- és kisvállalkozások száma jelentős, amíg a közepes vállalkozások (legalább 50 főt foglalkoztatók) száma kevés. Ezt mutatja, hogy az egyéni vállalkozások aránya magas (72%-a az összes vállalkozásnak, míg az országos átlag 56%). A mikro- és kisvállalkozások többsége kényszervállalkozás. A kistérségben jelenleg egyetlen nagyvállalat sincs.

A kistérség gazdasági életében a mezőgazdaság kiemelten fontos annak ellenére, hogy a termőföld minősége nem éri el az országos átlagot. Problémát jelent, hogy a TSZ-ek felszámolását követően nem alakultak ki megfelelő vertikális integrációk. Ennek ellenére az agrárvállalkozások 1000 főre vetített száma magasabb az országos átlagnál, 2005-ben az összes vállalkozásnak 9,9%-a mezőgazdasági volt, míg országos arányban ez csupán 3,4%. 2001-ről 2005-re a mezőgazdasági vállalkozások arányának tendenciáját vizsgálva kistérségi és regionális szinten egyaránt csökkenés figyelhető meg. Az élelmiszeripar kapacitásai nem képesek kihasználni a mezőgazdaság által szolgáltatott nyersanyagbázist, ami jórészt feldolgozatlanul kerül a kistérségen kívülre. Az ipar jelentősége viszonylag alacsony a kistérségben.

A szolgáltatások száma folyamatosan nő, de nem érhetők el minden településen. A szolgáltató és kereskedelmi ágazatban dolgozik a legtöbb munkavállaló, míg a legnagyobb foglalkoztatók a települési önkormányzatok. A szolgáltatási szektorban működő vállalkozások aránya az összes működő vállalkozásból 2005-ben 72,7% volt, mely 1 százalékponttal volt magasabb a 2001-es adatnál. A turizmus és a vendéglátás szerepe egyelőre nem számottevő, de potenciálja bizonyos szegmensekben (pl. öko- és falusi turizmus) viszonylag jelentős.

#### 18.3.1.3 Foglalkoztatás

A humánerőforrás helyzetében a hátrányos térszerkezeti, gazdasági jellemzők egyértelműen megmutatkoznak: az ipari, szolgáltatói szektor fejletlenségét jelzi, hogy a munkanélküliek 20-25%-a szellemi foglalkozású, a legmagasabb munkanélküliségi ráta a 26-45 év közötti népességre jellemző. Az aktív népesség összességében alacsony aránya (59%) nehezíti a növekedési lehetőségek megteremtését és növeli az eltartottak magas számából fakadó szociális terheket. Alapvető problémát jelent a roma népesség rossz életkörülménye, alacsony kvalifikáltsága és magas munkanélküliségi rátája. A munkanélküliségi ráta a statisztikai adatok alapján a kistérségben az országos átlag több mint kétszerese és a régiós átlag felett van. 2006-ban az álláskeresők aránya 14,4%, míg a tartós álláskeresők aránya 3,87% volt.

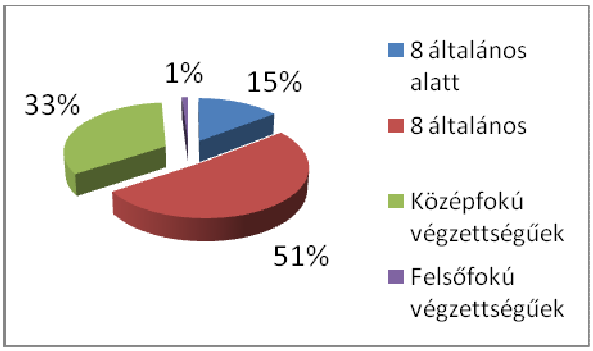
A kistérségi álláskeresők nemek szerinti összetétele hasonló a régiós és megyeihez, nagyobb arányban jellemző a férfiakra, a Berettyóújfalui kistérség álláskeresőinek 58,6%-a férfi. Az iskolai végzettséget vizsgálva az álláskeresők jelentős hányada (43,5%-a) általános iskolai végzettséggel rendelkezik. Ez az

arány mind a régiós (40,1%), mind pedig a megyei szinttől (39,6%) kedvezőtlenebb. Az álláskeresők között a megyei és régiós szintnél is nagyobb arányban (32,5%) vannak szakmunkás és szakiskolai végzettségűek. Annak ellenére, hogy a kistérségben egyre inkább megfigyelhető a szakképző intézmények és a munkáltatók együttműködése, az oktatott szakok piaci viszonyokhoz való rugalmasabb reagálására lenne szükség.

A kistérségben az álláskeresők mindössze 2,2%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, melynek oka, hogy a magasabb iskolai végzettségűek térségből történő elvándorlása jellemző demográfiai folyamat. Az aktív korú roma lakosság többsége munkanélküli, a foglalkoztatottak zömmel az alacsony jövedelmezőségű szektorokban dolgoznak.

A Pocsajon élők számára a rendszerváltást megelőzően főleg a két termelőszövetkezet nyújtott munkalehetőséget, e mellett mezőgazdasággal, állattenyésztéssel foglalkoztak. A '90-es évek elejétől a megélhetést biztosító TSZ-ek felbomlottak, a mezőgazdaság fokozatosan ellehetetlenült, ezért a korábbi foglalkoztatást nagyarányú munkanélküliség váltotta fel. A rendszerváltás nagy vesztesei a romák voltak, ugyanis aluliskolázottságuk miatt főleg ők kerültek utcára.

**34. ábra - Az állásnélküliek megoszlása Pocsajon iskolai végzettség szerint, 2010**




Az önkormányzat pénzbeli ellátásként lakásfenntartási támogatást, átmeneti segélyt, temetési segélyt nyújt a rászorulóknak. Természetbeni ellátásként gondoskodik a köztemetésről, közgyógyellátásról, és adósságkezelési támogatást nyújt.

Szociális szolgáltatások körében alapellátást biztosít étkezés és házi segítségnyújtás keretében, idősek klubja működtetésével, valamint családsegítő szolgáltatást nyújt.

**50. Táblázat - Pocsaj település aktív lakosainak megoszlása gazdasági ágazat szerint, 2005**

| Gazdasági ágazat | Arány |
|---|---|
| Őstermelő | 42% |
| Vállalkozó | 10% |
| Szellemi munkás | 11% |
| Munkanélküli, rendszeres szociális segélyes | 28% |

| | |
|---|---|
| GYES, GYED, stb. | 5% |
| Ingázó | 4% |

A település 2009-ben közfoglalkoztatás keretében 229 főt foglalkoztatott, melynek költsége 4,7 millió Ft volt. Ezzel az önkormányzat által tervezett munkakörök maradéktalanul feltöltésre kerültek, az ellátandó feladatok megvalósultak. Ugyanakkor a tapasztalatok azt mutatták, hogy többen szerettek volna dolgozni, mint amennyi munkát az önkormányzat biztosítani tudott. Sajnos nem minden esetben sikerült megfelelő szakértelemmel rendelkező embert biztosítani az adott feladat ellátásához, ezért az önkormányzat helyi képzéseket szervezett. A közfoglalkoztatásba bevonás elsődleges szempontja volt a nehéz szociális helyzetben lévő családok jövedelemhez juttatása. Főleg olyan személyek kerültek bevonásra, akik alacsony iskolai végzettségük miatt évek óta nem tudtak a munkaerőpiacra visszajutni, illetve anyagi helyzetük (munkába járási nehézségek, közlekedés) nem tette lehetővé a más településen történő munkavállalást. Az önkormányzat és a dolgozó között 90 napos munkaszerződés jött létre, 8 órás foglalkoztatással, és a felajánlott munkával arányos minimálbérrel. A közfoglalkoztatási terv elkészítését megelőzően az önkormányzat előzetes felmérést készített intézményei körében.

2010 elején az önkormányzat közmunka program keretében 7 fő alkalmazását biztosította 2010. június 15-ig, ezen kívül különböző - a munkaügyi központ által meghirdetett - programokban összesen 8 fő állt az önkormányzat alkalmazásában 2010. június 30-ig. Közhasznú munkavégzésre kb. 10 fővel tervezett az önkormányzat, főleg a parlagfű mentesítés idejére. A rendszeres szociális segélyben részesülők, illetve azok, akik a munkaügyi központtal együttműködésben álltak, de ellátásban nem részesültek, igénybe vehették a helyi családsegítő szolgálat által nyújtott szolgáltatásokat, mellyel javítható volt munkaerő-piaci pozíciójuk. Ezen személyek száma kb. 50 fő volt.

### 18.3.2 Helyi erőforrások azonosítása

#### 18.3.2.1 Humán, társadalmi

Pocsaj község lakosságszáma 2755 fő, összetételét tekintve a lakosság kb. 30%-a roma származású.

A településen az iskolai végzettség tekintetében hasonlóak az arányok a kistérségi adatokhoz. Jellemzően alapfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek a település lakosai, a felsőfokú végzettségűek aránya igen csekély.

**51. Táblázat - Pocsaj település lakosainak megoszlása iskolai végzettség szerint, 2007**

| Végzettség | Pocsaj településen élők aránya (%) |
|---|---|
| Főiskola, egyetem | 5 |
| Érettségi, egyéb középfokú szakképzettség | 23 |
| Szakmunkás | 31 |
| 8 általános iskola | 41 |

A településen jelenleg nagyobb létszámot foglalkoztató üzem nem működik. Aki el akar helyezkedni, a környező településeken, városokban próbálkozik több-kevesebb sikerrel. A sikertelenség egyik oka a lakóhely és a munkahely közötti ingázás, hiszen a munkába járást a legtöbb esetben nem téríti meg a munkáltató. A másik okot a közlekedési nehézségek adják, többek között a ritka járatszám, a nem megfelelő csatlakozás stb.

A romák körében az aluliskolázottság miatt szinte 99 %-os a munkanélküliség.

A civil szervezetek: Pocsaji Polgárőrség Bűnmegelőzési Egyesület, Pocsaji Sport Egyesület, Pocsajiak Baráti Köre.

Pocsaj több éve tart fenn testvér-települési kapcsolatokat. A programokra Budureasa-ból és Tomesti-ből is sok fellépő és látogató érkezik. Az egyik neves hagyomány az un. kolindálás. A kolindák nagy része vallásos tartalmú, Krisztus születését vagy szenvedéseinek történetét elmesélő ének. A kecskemaszkos alakoskodás, úgynevezett turkajárás ugyancsak elengedhetetlen része volt a szokásoknak. Ezen népszokást élvezhetik a pocsajiak a Tomestiből érkező hagyományőrző csoport tagjainak köszönhetően minden karácsonykor.

A Tanaszi Barátság Kupát általános iskolások számára szervezik, amelyre több településről érkeznek kispályás labdarúgó tornára.

Ugyancsak fontos hagyomány a településen a Magyar-román lakodalmas és vőfélytalálkozó, amelyen minden alkalommal több száz fő vesz részt. Érkeznek vőfélyek Hajdúböszörményből, Debrecenből, Létavértesről, Nagykállóról és Romániából is.

2009-ben Pocsaj képviselte Magyarországot a VII. Svájci Nemzetközi Szabadidő Kiállításon. A tízfős csapat hónapokon át készült a rendezvényre – kiadványokkal, prospektusokkal, kisfilmekkel, fotókkal bemutatva az országot. A pavilon látogatói megcsodálhatták a szőtteseket, népviseleteket, karikás ostorokat, megkóstolhatták a gasztronómiai különlegességeket.

### 18.3.2.2 Természeti

A település területének 88%-a (4338 hektár) mezőgazdasági terület. Ezeken a területeken meghatározó a szántóföldi termelés, a több mint 3333 hektáros szántón a helyiek főként búzát, kukoricát, napraforgót és tököt termelnek. Beruházási céllal befektetők nem vásároltak földeket a környéken. A földek minősége 20-30 aranykorona.

2012-ben a Berettyóújfalui Kistérségi Közfoglalkoztatási Minta Projekt keretében energiafűz termelést tervez megvalósítani a település. A mezőgazdasági projekt célja az önkormányzati földterületek művelés alatt nem álló részének hasznosítása lesz, olyan növényekkel, melyek később felhasználhatók lesznek a közétkeztetésben, az intézmények fűtéséhez, és a téli hónapokban seprűkészítéshez. A foglalkoztatás keretében az őszi hónapokban kerül sor a talaj előkészítésre, a földek felszántására. A munkák java 2012. márciustól indul, amikor elkezdődik a burgonya és a cirok elvetése, az energiafűz dugványozása. A növényeket a kártevőktől óvni kell, és biztosítani a növekedéshez megfelelő körülményeket. A burgonyát az őszi felszedés után az iskolai konyhán feldolgozzák, és egy részét következő évben újra elvetik. A cirkot a betakarítás után seprűkötés céljából felhasználják, a visszamaradó hulladékot pedig a

betakarított energiafűzzel együtt pályázati pénzből megvásárolt vegyes tüzelésű kazánban az intézmények fűtésére elégetik. A seprűkötésből hátramaradó cirokmagot újra elvetik, illetve takarmánynak felhasználják. A program keretében 1/3 hektárnyi területet terveznek burgonyával bevetni, a fűz dugványokat pedig több mint 1 hektárnyi területen fogják dugványozni. A projekt keretében 40 fő munkavállalót tudnak alkalmazni, a szükséges eszközöket a projektből vásárolják meg. Azzal, hogy a megtermelt burgonya egy részét a következő évben is elvetik, tartósan csökken az étkeztetésre fordított kiadás. Az energiafüzek fűtéshez való felhasználásával pedig csökken a fűtési költség.

A Pocsaj rendelkezik természetvédelmi területtel. A Lányvár alatti morotva mintegy 10.000 éves. Országosan is ritka növény- és állatfajok élnek itt. A növények közül a tőzegpáfrányt, gyilkos csomorikát és vidrafüvet érdemes kiemelni. A Kopaszdombi löszpusztagyep legnagyobb értéke a kora tavasszal tömegesen nyíló tavaszi hérics, megtalálható még itt a kunkorgó árvalányhaj és a magyar kökörcsin is.

Igen értékes a láp puhatestű- és hüllőfaunája. Madarak közül a nádasokban fészkelő barna réti héja, a közelben költő fakó réti héja, a löszfalak madara a gyurgyalag, valamint a vonuláskor idelátogató ragadozó madarak a legfontosabbak.

#### 18.3.2.3 Gazdasági

A község mezőgazdasági jellegű település, a lakosság legfőbb megélhetési forrását ez jelentette évszázadok óta, és jelenti ma is. A településen nyilvántartott egyéni vállalkozások száma 52 db, jórészt, kereskedelmi-szolgáltató tevékenységet végeznek. A nyilvántartott, bejegyzett vállalkozások száma 42 db. A vállalkozások meghatározó tevékenységi körei: mezőgazdaság, logisztika, kereskedelem és szolgáltatás.

A privatizálással jelentősen megnőtt a mezőgazdaságból élők száma, ezt a tényt az bizonyítja a legjobban, hogy a termőföldek 50%-át őstermelők művelik meg. Az egyéni gazdálkodási módszer szervezetlen, és kezdetleges volta miatt nem eredményes, és nem versenyképes.

A mezőgazdaság eltartó képessége nem bővíthető lényegesen. Jelentős számban vannak a településen kényszervállalkozók, akik a megszűnt, munkahelyekről kerültek ki az egyéni vállalkozói szférába. A tevékenységek egy része a termelőágazatokba, másik részük a lakossági szolgáltatók körébe sorolható.

Az önkormányzat a település legnagyobb foglalkoztatója, a teljes munkaidős foglalkoztatotti létszáma 97 fő. Az önkormányzat saját tulajdonú vállalkozást hozott létre a település fenntartási feladatainak ellátására.

A Pocsaj Önkormányzati Szolgáltató Iroda Kft. az ügyvezető igazgatón kívül 5 fő alkalmazottal működik. Fő feladata az önkormányzat intézményeinek karbantartása, de végeztek már magánlakásoknál felújítási, tatarozási munkálatokat, foglalkoznak hőszigetelő nyílászárók, kültéri WC-k, játszótéri játékok, kerítések, kapuk, kerékpártárolók készítésével, vállalnak térbetonozást, villanyszerelési, valamint különböző faipari és kőműves munkákat.

#### 18.3.2.4 Önkormányzat, közszolgáltatás

Pocsaj település intézményei az alábbiak szerint látják el feladatukat:

- **Települési szinten**: Családorvosi Rendelő, Gyermekjóléti és Családsegítő Szakszolgálat, Idősek Klubja, házi szociális gondoskodás.
- **Kistérségi szinten**: Gyermekorvosi és minden más szakrendelő, Bentlakásos Szociális Szolgáltató Központ, sürgősségi betegellátás.

Az óvodai férőhelyek kihasználtsága a településen 84%-os, a 170 óvodai férőhelyre 143 óvodás gyermek jut. Az általános iskolánál közel ugyanez a helyzet, 83%-os kihasználtsággal működik a Lorántffy Zsuzsa Általános Iskola.

Minden igényt kielégítő, multifunkcionális könyvtár áll a lakosság rendelkezésére, szakképzett könyvtárossal, ugyanakkor a településen nincs művelődési ház, egyetlen lehetőséget nagyobb létszám befogadására az iskola tornaterme jelent.

### 18.3.3 Helyi és lokális igények

A helyi menedzsmenttel tartott közös workshop három területen azonosított helyi erőforrásokon alapuló igényt.

- Az intézmények fűtési költségeinek csökkentése területén. A helyi önkormányzati intézményekben (8 db) jelenleg gáztüzelésű kazánok biztosítják a meleg vizet és a fűtést. A gázköltség évi 13 millió forintjába kerül az önkormányzatnak. A rendelkezésre álló önkormányzati földterület elegendő lenne a biomassza energia termelésével a gáztüzelés kiváltására.
- A helyi lakosság fűtése jelentős költséget jelent, amely az alacsony jövedelmű családok költségvetését nagyon megterheli. A biomassza előállítás volumenének növelésével lehetséges a lakosság fűtési költségét is csökkenteni.
- A helyben termelődő lakossági hulladék szétválogatásával az éghető anyagokat szintén fel lehet használni a fűtéshez alkalmas pellet előállításánál.

Mindhárom terület saját erőforrásra épül, valamint jelenleg a lokális gazdaságon kívüli vállalkozásnak kifizetett költségek helyi felhasználását teszi lehetővé.

A helyi menedzsment döntése alapján az energia termékpálya kidolgozását és megvalósítását végeztük el.

### 18.3.4 Helyi és lokális termékpályák

A helyi erőforrásokra alapozott termékpálya kiválasztása a helyi aktorokkal közösen történt, építve a már megkezdett fejlesztésekre. A választott termékpálya település szintű költség megtakarítást ér el, vagyis a lokális gazdaságból eddig külső szállítónak kifizetett összegeket egyrészt belső szereplők felé fizetik ki, másrészt lehetőség lesz a megtérülési időszakot követően megtakarításra is.

Az energia termékpálya az önkormányzati intézmények energia felhasználásának kiváltása mellett alkalmas a lakosság fűtőanyag igényének támogatására is, segély formájában, vagy önköltségi áron.

### 18.3.4.1 Energia termékpálya

*18.3.4.1.1 Energia termékpálya működése*

A projektjavaslat alapvető célkitűzése a foglalkoztatás növelése oly módon, hogy a szabad helyi munkaerő kihasználásával a helyi energianyerés/energiatermelés növelése megvalósuljon. Mindez részben azért fontos, hogy a helyi szabad kapacitás hasznos, a település számára megtérülő módon kerüljön foglalkoztatásra, részben pedig az energia költségek csökkentése által a település pénzügyi és környezeti fenntarthatósága biztosítottá váljon.

Az önkormányzat érdekeit szem előtt tartva megállapítható, hogy a foglalkoztatás növelése mellett a leginkább fontos terület az energetikai racionalizálás, vagyis az energetikai függőség csökkentése, illetve a számla kifizetési prioritások sorában utolsó helyen álló energiaszámla tételek nagyságrendjének csökkentése, így az önkormányzat pénzügyi fenntarthatóságának biztosítása, vagy legalábbis annak növelése.

A fentieknek megfelelően a projektjavaslat alapját a helyi **energiatermelés növelése** képezi, amelyet annak **termékpályája** alapján kívánunk az alábbiakban részletesen bemutatni.

*18.3.4.1.1.1 Felhasznált erőforrások*

Az alábbiakban bemutatásra kerül a településen jelenleg elérhető erőforrások mennyisége, minősége, jövőbeni várható alakulása, amelyek alapját képezhetik projekt elképzelésünknek.

- Humán erőforrás:
  - A településen jelenleg 304 fő nyilvántartott munkanélküli él, a projektben foglalkoztatottak elsősorban közülük kerülnek ki.
- Természeti, tárgyi erőforrás:
  - Biomassza növedék
    - energia fűz ültetvény, vágási periódusonként;
    - kaszáló területek éves hozama;
    - zöldhulladék.
  - Esetlegesen
    - Kommunális hulladék;
    - Szelektíven gyűjtött hulladék: PET, Üveg, Fém, ALU, Papír;
    - Szennyvíziszap.
- Intézményi erőforrások:
  - Az önkormányzat saját gazdasági társasággal rendelkezik, ahol 5 fő állandó jelleggel dolgozik. A társaság jelenlegi tevékenységi körében az önkormányzati intézmények karbantartását végzi, azonban ez a projekt igényeinek megfelelően bővíthető.

#### *18.3.4.1.1.2 Helyi igények*

Alapvető igény a település önkormányzata részéről akként fogalmazódik meg, hogy a jelenleg intézményi fenntartásra fordított költségvetési források szűkössége miatt a ráfordítások csökkentése szükségszerű, amely nem a dolgozói létszám csökkentésében, illetve a szolgáltatások minőségének visszaesésében, hanem mindinkább az energia költségek csökkentésében rejlik.

Az önkormányzat további alapvető igénye a településen élők foglalkoztatásának növelése.

A helyi lakosok igénye alapvetően a munkához jutásban, tehát a foglalkoztatás növekedésben mutatkozik meg.

#### *18.3.4.1.1.3 Szereplők*

A projektben érintettek:

- az önkormányzat,
- az érintett intézmények,
- a termékpályát működtető szervezet,
- a helyi munkanélküliek közül kb. 40 fő.

#### *18.3.4.1.1.4 Jelenlegi alapenergia-hordozó felhasználás*

Az energiaigény a közintézmények vonatkozásában az alábbi képet mutatja.

A projektjavaslat során a fent említett – közintézményekben felmerülő – energiamennyiségeket (elsősorban a hőenergia mennyiségeket) kívánjuk a helyi lakosoknak munkát biztosítva, megújuló alapon csökkenteni, esetlegesen teljes egészében kiváltani.

## 52. Táblázat - Pocsaj település közintézményeinek energiaigénye, 2011

| Intézmények | Elhasznált éves fűtőanyag, (m3/év) | Kazán típusa | Fűtött légköbméter (m3) | Elosztási alapdíj (Ft) | |
|---|---|---|---|---|---|
| Nagy u. 29/1/1 (Gyermekgondozó) | 2 323 | konvektor | 210 | 24 000 | |
| Nagy u. 51. (Polgármesteri Hivatal) | 12 776 | 2 db Vezuv C 18/40A , 1db Vezuv C 18/30A | 2 108 | 156 000 | |
| Nagy u. 41. (Ált.Isk.) | 35 886 | 2 db Vezuv C 18/40A , 1db Vezuv C 18/30A | 17 000 | | 370 800 |
| Árpád u. 2. (Kikelet Óvoda) | 6 192 | 2 db Vezuv C 20/40A | 1 000 | 72 000 | |
| Petőfi u. 75. (Konyha) | 9 868 | 1 db Vezuv C 28/40A | 1 079 | 120 000 | |
| Piac u. 98. (Mesevár Óvoda) | 10 139 | 2 db Vezuv C 18/30A | 1 786 | 120 000 | |
| Árpád u. 1. (Idősek Napköz Otthona) | 3 567 | 1 db Vezuv C 18/30A | 546 | 60 000 | |
| Árpád u. 47. (Polgárőr Iroda) | 1 151 | konvektor | 159 | 60 000 | |
| Nagy u. 58. (PÖSZI) | 3 800 | 1 db Vezuv C/10-24 A | 586 | 60 000 | |
| Összesen | 85 702 | | 24474 | 672 000 | 370 800 |
| **Összesen forintban (nettó):** | **11 998 280** | | | | **1 042 800** |

*18.3.4.1.1.5 Elérhető megtakarítás*

A beruházás által megtakarításként jelentkezik az érintett 8 közintézmény közül 7 intézmény jelenleg elhasznált hőenergia előállításához szükséges földgáz díja, valamint ezek kazánjainak amortizációja, karbantartása.

A Pocsaj, Piac utca 98. szám alatt működő Mesevár Óvoda hőenergia kiváltása nem tervezett, tekintettel arra, hogy a többi épülettől viszonylag távol található, így a távhő-hálózat kialakításakor jelentős többletterheket jelentene, amely a megtérülés jelentős romlását eredményezné.

Az alábbi táblázat a lehetséges primer energiahordozó megtakarításokat tartalmazza, a karbantartási és amortizációs költségek pontos adatok hiányában nem meghatározhatóak.

## 53. Táblázat - Lehetséges energia megtakarítás Pocsaj településen

| Intézmények | Elhasznált éves fűtőanyag díja (Ft) | Elosztási alapdíj (Ft) |
|---|---|---|
| Megtakarítás összesen | 10 578 820 | 922 800 |

Megjegyzendő, hogy ezzel a fogyasztói számmal a rendszer nem üzemel gazdaságosan, azonban megfontolandó egyéb épületek (gazdasági társaságok, lakóépületek) rákötése a rendszerre. Megfelelő kihasználtság esetén a rendszer profitot termelhet a települési Önkormányzatnak.

*18.3.4.1.2 A szükséges beruházások meghatározása*

A projekt során a primer energiahordozó feldolgozásához szükséges beruházások a következők:

1. Az alapanyag begyűjtéshez és szállításhoz szükséges eszközök beszerzése;
2. Az alapanyag feldolgozáshoz szükséges eszközök, berendezések beszerzése;
3. A hőenergia-termeléshez szükséges berendezés (kazán) beszerzése;
4. A megtermelt hőenergia fogyasztási helyre való eljuttatásának biztosítására távhő hálózat kialakítása.

*18.3.4.1.2.1 Az alapanyag begyűjtéshez és szállításhoz szükséges eszközök beszerzése*

A projekttervezés jelenlegi fázisában nem meghatározható a pontos eszközlista.

*18.3.4.1.2.2 Az alapanyag feldolgozáshoz szükséges eszközök, berendezések beszerzése*

Az energia termékpálya alapja biomassza (energiafű, szalma, kukorica szár, fűrészpor, falevél, napraforgóhéj, kombájnozási szelelvény, bútorlap szabászüzem fűrészporából, stb.) illetve a válogatott kommunális hulladék (pl. papír).

Az önkormányzat 1 ha-os területen indított energiafűz termesztést. Az energia fűz 1 ha-on 40-50 tonna szárazanyagot terem. A számítások szerint az önkormányzati intézmények fűtésére, új fűtési rendszer bevezetése esetén (távhő, pellet kazán) 132 tonna/év pelletre van szükség. Az önkormányzat rendelkezik további területekkel (11 ha önkormányzati tulajdonú termőfölddel).

A rendelkezésre álló terület évi minimálisan 450 tonna energiafűz szárazanyag előállítására alkalmas, amelyből azonos mennyiségű pellet állítható elő.

Az energiafűz mellett a településhez tartozó területekről begyűjtött egyéb zöldhulladékok, illetve a hulladékból kiválogatott papír felhasználása is lehetséges.

A 10 hektár energiafűz esetében szükséges eszköz és beruházási költségek figyelembevételekor használt erő és munkagépekkel számoltunk. A munkagépek (pl. szecskázó) igénybevétele bérlet formájában is lehetséges, illetve vétel esetén más mezőgazdasági munkákra is alkalmasak, vagy bérbe adhatók.

## 54. Táblázat – 10 ha energiafűz telepítésének és művelésének eszköz költségei

| | db | ha | Darab ár Ft/db | nettó költség (Ft) | ÁFA (Ft) | Összesen (Ft) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| fűz dugvány | 26 700 | 10 | 15 | 4 005 000 | 1 001 250 | 5 006 250 |
| szerszámkészlet | 40 | | 10 000 | 400 000 | 100 000 | 500 000 |
| traktor | 1 | | 2 000 000 | 2 000 000 | 500 000 | 2 500 000 |
| szecskázó | 1 | | 3 000 000 | 3 000 000 | 750 000 | 3 750 000 |
| pelletáló | 1 | | 1 500 000 | 1 500 000 | 375 000 | 1 875 000 |
| raktár | 1 | | 1 000 000 | 1 000 000 | 250 000 | 1 250 000 |
| csomagolás | 1 | | 100 000 | 100 000 | 25 000 | 125 000 |
| munkagépek | 1 | | 1 500 000 | 1 500 000 | 375 000 | 1 875 000 |
| **összesen** | | | | **13 505 000** | **3 376 250** | **16 881 250** |

A pelletáló berendezés esetén traktorral meghajtott mobil változatot választottunk. A berendezés az éppen aktuális energia növény betakarítási, összegyűjtési helyéhez szállítható és a szecskázást követően azonnal lehetséges a pelletálás. A pellet tárolásához külön raktár szükséges, amelyben a pellet szárítása is biztosítható.

*18.3.4.1.2.3 A hőenergia-termeléshez szükséges berendezés (kazán) beszerzése*

A primer hálózatba betápláló központi kazán szükséges teljesítményének vonatkozásában az alábbiak állapíthatóak meg a jelenlegi hőteljesítmény biztosítására használt berendezések hatásfokának, a tervezett berendezés hatásfokának, valamint a hálózati hőveszteség figyelembevételével.

## 55. Táblázat – A szükséges pellet mennyisége

| **Földgáz mennyiség (m3)** | **Földgáz fűtőérték (MJ/m3)** | **Kazán hatásfok (%)** | **Felhasznált hőmennyiség (GJ)** |
|---|---|---|---|
| 85 702 | 34 | 65% | 1 894 |
| **Hálózati hőveszteséghez szükséges pellet (tonna)** | **Földgáz fűtőérték (MJ/m3)** | **Kazán hatásfok (%)** | **Felhasznált hőmennyiség (GJ)** |
| 226 | 16 | 90% | 3250 |
| **Intézmény fűtéshez szükséges pellet (tonna)** | **Fűtőérték (MJ/kg)** | **Kazán hatásfok (%)** | **Felhasznált hőmennyiség (GJ)** |
| 132 | 16 | 90% | 1 894 |
| **Rendszer üzemeltetéséhez szükséges pellet (tonna)** | **Fűtőérték (MJ/kg)** | **Kazán hatásfok (%)** | **Felhasznált hőmennyiség (GJ)** |
| 357 | 16 | 90% | 5 144 |

Mindezek alapján megállapítható, hogy a rendszer (hálózat veszteségekkel növelt) üzemeltetéséhez 357 tonna pellet előállítása szükséges.

A pellet felhasználása egy 1 MW teljesítményű, vegyes tüzelésű, mozgó rostélyú melegvízkazánon keresztül folyna. A tüzelőrendszer alkotóelemei a vonatkozó költségekkel feltüntetve:

- Tüzelés + légrendszer + kazán:
  - Primerlevegő ventilátor
  - Szekunderlevegő ventilátor
  - Mozgó rostélyos tüzelés
  - Polytechnik füstcsöves kazán
  - Automata. kihamuzó rendszer (2 x 1.000 literes hamukonténerrel együtt)
  - Kazáncsonki szerelvények
  - Automata. sűrített levegős koromfúvó rendszer
  - Égéslevegő előmelegítő (LUVO) (automatizált tisztító berendezéssel)
  - Mindösszesen nettó 35.721.000 forint
- Porleválasztás + füstgázrendszer:
  - Porleválasztó multiciklontelep
  - Füstgázventilátor
  - Füstgáz csövek
  - Füstgázrecirkuláció
  - Mindösszesen nettó 6.291.000 forint
- Szabályozás:
  - Kapcsoló- és vezérlőszekrény
  - Tűztéri hőmérséklet-felügyelet
  - Oxigénszabályozás
  - Huzatszabályozás
  - Teljesítményszabályozás
  - Vizualizáció (képernyős vezérlés)
  - Mindösszesen nettó 6.912.000 forint

A fűtési megoldásra két lehetőség merül fel:

- az intézmények egyedi fűtése, egyedi pellet kazánok felszerelésével (indikatív költség nettó 45 millió Ft);
- távhő hálózat építése, központi kazán és a hőtávvezeték kiépítésével (indikatív költség nettó 40 millió Ft).

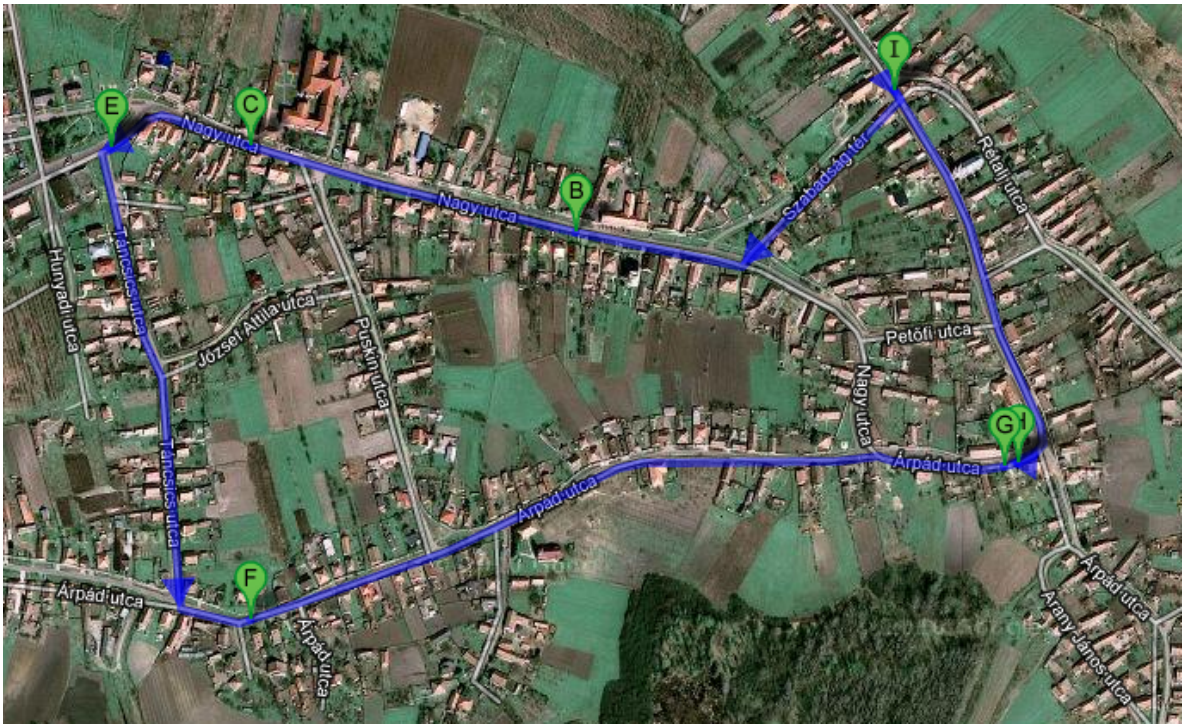
## 56. Táblázat - Az egyedi kazánok indikatív árai

| Intézmények | Pellet kazán indikatív ára (Ft) |
|---|---|
| Nagy u. 29/1/1 (Gyermekgondozó) | 2 000 000 |
| Nagy u. 51. (Polgármesteri Hivatal) | 5 000 000 |
| Nagy u. 41. (Ált.Isk.) | 20 000 000 |
| Árpád u. 2. (Kikelet Óvoda) | 3 500 000 |
| Petőfi u. 75. (Konyha) | 3 500 000 |
| Piac u. 98. (Mesevár Óvoda) | 5 000 000 |
| Árpád u. 1. (Idősek Napköz Otthona) | 2 200 000 |
| Árpád u. 47. (Polgárőr Iroda) | 2 000 000 |
| Nagy u. 58. (PÖSZI) | 2 200 000 |
| **Összesen forintban (nettó):** | **45 400 000** |

*18.3.4.1.2.4 A megtermelt hőenergia fogyasztási helyre való eljuttatásának biztosítására távhő hálózat kialakítása.*

Az előállított pelletből való hőnyerés egy központi helyen, a Pocsaj, Petőfi utca 75. szám alatti közintézményben tervezett, ahonnan hőtávvezetéken keresztül kerül a primer hőenergia fogyasztási pontokhoz (ellátandó közintézményekhez), ahol a hőcserélőn keresztül szekunder hálózaton át (a jelenlegi szekunder rendszerek kihasználásával) valósul meg az épületek fűtése, illetve a használati meleg víz (HMV) biztosítása. Azon épületekben (Árpád u.47, Nagy u. 29), ahol jelenleg konvektorokon keresztül történik az épület fűtés, szekunder hálózat kialakítása szükséges. A kialakítandó távhő hálózat az alábbi térképen kerül bemutatásra.

## 35. ábra – Kialakítandó távhő hálózat



A fenti hálózat az alábbi bekötési pontokat (illetve 1 betáplálási pontot) tartalmazza.

**57. Táblázat – Távhő hálózat pontjai**

| Kód | Cím | Funkció |
|---|---|---|
| A (I) | Pocsaj, Petőfi utca 75 | Betáplálási és felhasználási pont |
| B | Pocsaj, Nagy utca 51 | Felhasználási pont |
| C | Pocsaj, Nagy utca 29 | Felhasználási pont |
| D | Pocsaj, Nagy utca 41 | Felhasználási pont |
| E | Pocsaj, Nagy utca 58 | Felhasználási pont |
| F | Pocsaj, Árpád utca 47 | Felhasználási pont |
| G | Pocsaj, Árpád utca 1 | Felhasználási pont |
| H | Pocsaj, Árpád utca 2 | Felhasználási pont |

A hálózat kialakításának költsége a jelenleg szokásos átlag hőtávvezeték építési árakat figyelembe véve nagyságrendileg a következőképpen alakul:

**58. Táblázat – Hőtávvezeték építésének költségei**

| | |
|---|---|
| HŐTÁVVEZETÉK ÉPÍTÉS (távolság) | 2500 m |
| ANYAGKÖLTSÉGEK | |
| Földmunka | 50 438 596,- Ft |
| Közmű csővezetékek és szerelvények szerelése | 70 906 433,- Ft |
| MUNKADÍJAK | |
| Épületgépészeti csővezeték szerelése | 30 701 754,- Ft |
| ÖSSZESEN | 152 046 783,- Ft |

*18.3.4.1.3 A fejlesztés pénzügyi finanszírozása*

A projekt tervezés jelenlegi fázisában meglehetősen nagy bizonytalansággal az alábbi költségelemek állapíthatóak meg:

**59. Táblázat – Költségek, hőtávvezetékkel (nettó)**

| Feladat | Költség |
|---|---|
| Hőtáv-vezeték építése | 152 000 000,- Ft |
| Pellet kazán beszerzése | 40.000.000,-.Ft |
| Pellet előállítás, berendezések, telepítés (10h) | 13.000.000,- Ft |
| **Összesen:** | **205.000.000,- Ft** |

**60. Táblázat – Költségek, egyedi kazánokkal (nettó)**

| Feladat | Költség |
|---|---|
| Pellet kazán beszerzése | 45.000.000,-.Ft |
| Pellet előállítás, berendezések, telepítés (10h) | 13.000.000,- Ft |
| **Összesen:** | **58.000.000,- Ft** |

A faluvállalat energia termékpályájának kialakítása kapcsán az olcsóbb változattal, a hőtávvezeték nélküli változattal számolunk. Bár a fejlesztési szakaszban ehhez a rendszerhez kevesebb humánerőforrás szükséges, azonban az üzemeltetési szakaszban az egyedi pellet kazánok kezeléséhez több humánerőforrásra van szükség.

*18.3.4.1.4 A fejlesztéshez és a működéshez szükséges humánerőforrás meghatározása*

A fejlesztéshez szükséges humánerőforrás esetében számolunk az ültetvény telepítésével, valamint a pelletáló rendszer telepítésével, raktár építésével és a fűtési rendszer átállításához szükséges feladatokkal.

Az üzemeltetési szakaszban egyrészt számolunk a pellet előállítási feladatokkal, az energiafűz termeléssel, a zöldhulladék összegyűjtéssel, a szecskázással és a pellet előállítással, valamint raktározással, másrészt a pellet kazánok táplálásával és kezelésével.

**61. Táblázat - Fejlesztési szakasz humánerőforrás szükséglete**

| Feladat | Fő | Foglalkoztatás ideje |
|---|---|---|
| Energiafűz telepítése | 20 | 1 év |
| Raktár építése | 20 | 6 hónap |
| Fűtőrendszer átalakítása | 20 | 6 hónap |
| **Összesen** | **40** | **1 év** |

**62. Táblázat - Üzemeltetési szakasz humánerőforrás szükséglete**

| Feladat | Fő | Foglalkoztatás ideje |
|---|---|---|
| Ültetvénygondozás és pellet előállítás | 30 | Folyamatos |
| Pellet raktározás és szállítás | 2 | Folyamatos |
| Fűtőrendszer kezelés, táplálás | 8 | Folyamatos |
| **Összesen** | **40** | **Folyamatos** |

*18.3.4.1.5 A működés feltételei*

A működéshez szükséges humánerőforrás rendelkezésre áll. A speciális feladatokra (pelletálás, ültetvénykezelés, kazánkezelés) külön képzések szervezése szükséges.

Az ültetvényhez szükséges termőföld, valamint a raktár építéséhez szükséges telek rendelkezésre áll.

A folyamatos működés pénzügyi alapja az önkormányzat által eddig gáz költségekre fordított kiadása, valamint a közfoglalkoztatás támogatására nyújtott központi támogatása.

A működést az önkormányzat meglévő vállalkozásának keretein belül tervezik megszervezni. A kft a forgalmi adó visszaigénylésére jogosult.

*18.3.4.1.6 A működés finanszírozása*

A működés finanszírozása három forrásból történik:

- árbevétel az önkormányzat intézményeinek biztosított pellet biztosításáért;
- közfoglalkoztatás támogatására nyújtott támogatás;
- árbevétel az önkormányzati igényen túli pellet mennyiség értékesítéséből.

Az önkormányzat jelenleg évi 13 millió forintot költ a gáz költségeinek fedezésére. Várhatóan évi kb. 300 tonna pellet értékesítése lehetséges, amelynek önköltségi ára nettó kb. 20 Ft/kg, ami évi 6 millió forint árbevétel.

A tervezett állapot fenntartási költségek várhatóan a következőképpen alakulnak:

**63. Táblázat - A betervezésre kerülő kazán üzemeltetési költségei**

| | | |
|---|---|---|
| Villamosenergia fogyasztás | 8 889 | kWh |
| Éves költség (energia díj, alapdíj): | 800 178 | Forint/év |

A betervezésre kerülő kazán éves karbantartási költségei: ~500.000 forint.

*18.3.4.1.7 A várható output és eredmény indikátorok*

A következő eredmény indikátorok határozhatóak meg a projekt megvalósítását követően:

- Foglalkoztatás növelése,
  - Fejlesztési szakaszban 40 fő, 1 év;
  - Üzemeltetési szakaszban 40 fő, részben folyamatos;
- Helyben megtermelt hőenergia/év: 1894 GJ/év
- Földgáz kiváltás: 7 közintézményben összesen: 10.000 $m^3$/év
- Megújuló energiafelhasználás növekedése: 1894 GJ/év
- ÜHG kibocsátás csökkenés: 106,9 tonna/év (CO2-105,7 tonna/év +NOx-1,2 t/év)

### 18.3.5 Szükséges humánerőforrás

#### 18.3.5.1 Faluvállalat menedzsmentje

A faluvállalatot a jelenlegi önkormányzati vállalkozás keretein belül tervezik megvalósítani. A vállalkozás a Pocsaji Önkormányzati Szolgáltató Iroda Kft., amely jelenleg egy ügyvezetővel és öt fő alkalmazottal rendelkezik. A kft. ügyvitelét az önkormányzat gazdasági osztálya látja el.

A faluvállalat menedzsmentjéhez szükséges humánerőforrás a következő személyekből áll:

- Projektmenedzser;
- Gazdasági vezető;

- Ültetvénytelepítés és gondozás vezetője;
- Pelletálás, logisztika és a raktározás vezetője;
- Fűtésszolgáltatás vezetője;
- Humánerőforrás vezető.

A hat fős menedzsment képes ellátni mind a fejlesztési szakasz, mind az üzemeltetési szakasz feladatainak vezetését.

#### 18.3.5.2 Szolgáltatások

A pilot tervezési fázisban részletes terv nem készült a szükséges humán fejlesztési tevékenységek ellátásáról. A helyi menedzsmenttel kialakított közös álláspont szerint szükséges a helyi humánerőforrás állapotfelmérése, kompetencia felmérése. A felmérés alapján lehetséges a szükséges fejlesztési és támogatási szolgáltatás megtervezése.

A pilot során nem került sor felmérésre, így a szolgáltatás részletes tervezése sem lehetséges.

#### 18.3.5.3 Energia termékpálya

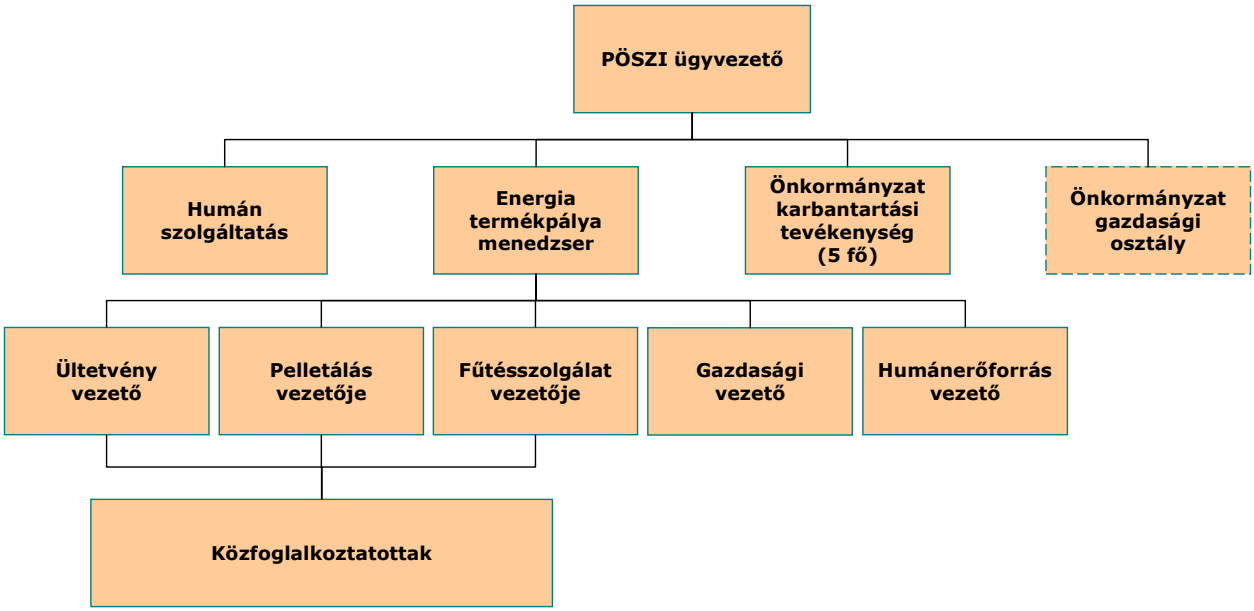
A 18.3.4.1.4 fejezetben részletezett adatok alapján a fejlesztési szakaszban 40 fő 1 évi foglalkoztatására van lehetőség. Az üzemeltetési szakaszban pedig szintén 40 fő folyamatos foglalkoztatása válik lehetővé.

A termékpálya fejlesztéséhez és üzemeltetéséhez szükséges humánerőforrás helyben rendelkezésre áll. Azonban a helyi menedzsment véleménye alapján felkészítésük és megerősített művezetésük feltétlenül szükséges. A megerősített művezetés igényét a menedzsmentre tervezett kapacitásban már figyelembe vettük.

### 18.3.6 Szervezeti felépítés

Az energia termékpálya jelentős mennyiségű embert foglalkoztat. A szervezeti felépítés a közfoglalkoztatásban résztvevőket poolban kezeli, vagyis az ültevény telepítés, a pellet előállítás és a fűtés szolgáltatás között oda csoportosítja át, ahol az adott időben munkavégzés szükséges. Mindhárom tevékenység időszakos munkacsúcsokkal rendelkezik, így az állandó munkakörök nem teszik hatékonnyá a munkaerő gazdálkodást.

**36. ábra – Az energia termékpálya szervezeti felépítése**




### 18.3.7 Feladatterv és ütemezés

#### 18.3.7.1 Fejlesztési szakasz

**64. Táblázat – A fejlesztési szakasz feladatai és ütemezése**

| Feladat | Hónap | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Ültetvény terület előkészítése | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Ültetvény telepítés | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Új ültetvény gondozása | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pellet raktár építése | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pelletáló előkészítése | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Fűtőrendszer átalakítása | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

#### 18.3.7.2 Működési szakasz

**65. Táblázat – A működési szakasz feladatai és ütemezése**

| Feladat | Hónap | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Energiafűz ültetvény gondozása | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Energia fűz betakarítása | ■ | ■ | | | | | | | | | | ■ |
| Zöldhulladék begyűjtése | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Pellet készítés | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Pellet szárítás | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Fűtési időszak | ■ | ■ | ■ | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Meleg víz készítési időszak | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Kazán karbantartás | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |

## 18.3.8 Pénzügyi és gazdálkodási terv

### 18.3.8.1 Fejlesztési szakasz teljes költsége

**66. Táblázat – A fejlesztési szakasz nettó beruházási és humán költségei**

| Költséghely | Egységár (Ft) | Mennyiség | Mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| Kazán - Gyermekgondozó | 2 000 000 | 1 | db | 2 000 000 |
| Kazán - Polgármesteri Hivatal | 5 000 000 | 1 | db | 5 000 000 |
| Kazán - Ált.Isk. | 20 000 000 | 1 | db | 20 000 000 |
| Kazán - Kikelet Óvoda | 3 500 000 | 1 | db | 3 500 000 |
| Kazán - Konyha | 3 500 000 | 1 | db | 3 500 000 |
| Kazán - Mesevár Óvoda | 5 000 000 | 1 | db | 5 000 000 |
| Kazán - Idősek Napköz Otthona | 2 200 000 | 1 | db | 2 200 000 |
| Kazán - Polgárőr Iroda | 2 000 000 | 1 | db | 2 000 000 |
| Kazán - PÖSZI | 2 200 000 | 1 | db | 2 200 000 |
| fűz dugvány | 4 005 000 | 1 | db | 4 005 000 |
| szerszámkészlet | 10 000 | 100 | db | 1 000 000 |
| traktor | 2 000 000 | 1 | db | 2 000 000 |
| szecskázó | 3 000 000 | 1 | db | 3 000 000 |
| pelletáló | 1 500 000 | 1 | db | 1 500 000 |
| raktár | 1 000 000 | 1 | db | 1 000 000 |
| csomagolás | 100 000 | 1 | db | 100 000 |
| munkagépek | 1 500 000 | 1 | db | 1 500 000 |
| menedzsment (6 fő) | 1 044 000 | 12 | hónap | 12 528 000 |
| foglalkoztatott (40 fő) | 2 726 000 | 12 | hónap | 32 712 000 |
| **mindösszesen** | | | | **104 745 000** |

### 18.3.8.2 Működési szakasz éves költségei

**67. Táblázat - A működési szakasz nettó anyag és humán költségei**

| Költséghely | Egységár (Ft) | mennyiség | mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| ültetvény gondozás (trágyázás, öntözés) | 10000 | 10 | ha | 100 000 |
| elektromos áram felhasználás | 20 | 20 000 | kw | 400 000 |
| üzemanyag | 400 | 1 000 | l | 400 000 |
| csomagolás | 500 | 2 000 | | 1 000 000 |
| eszközök pótlása | 10 | 10 000 | | 100 000 |
| kommunikáció | 40 000 | 12 | hónap | 480 000 |
| menedzsment (6 fő) | 1 044 000 | 12 | hónap | 12 528 000 |
| foglalkoztatott (40 fő) | 2 726 000 | 12 | hónap | 32 712 000 |
| **Mindösszesen** | | | | **47 720 000** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Ebből eszköz és anyagköltség** | | | | **2 480 000** |

### 18.3.8.3 Finanszírozási terv

*18.3.8.3.1 Fejlesztés*

A fejlesztés finanszírozása pályázati forrásokból történik. Az önkormányzatnak jelenleg nincs önrésze a fejlesztések finanszírozására.

*18.3.8.3.2 Üzemeltetetés*

**68. Táblázat – Az üzemeltetési költségek forrásai**

| Költséghely | Költség (Ft) | Finanszírozás helye |
|---|---|---|
| ültetvény gondozás (trágyázás, öntözés) | 100 000 | árbevétel |
| elektromos áram felhasználás | 400 000 | árbevétel |
| Üzemanyag | 400 000 | árbevétel |
| Csomagolás | 1 000 000 | árbevétel |
| eszközök pótlása | 100 000 | árbevétel |
| Kommunikáció | 480 000 | árbevétel |
| menedzsment (6 fő) | 12 528 000 | részben közfoglalkoztatás |
| foglalkoztatott (40 fő) | 32 712 000 | közfoglalkoztatás |
| **Mindösszesen** | **47 720 000** | |
| | | |
| **Finanszírozás forrása** | | |
| Árbevétel | 2 480 000 | |
| Közfoglalkoztatás | 45 240 000 | |

### 18.3.9 A faluvállalat üzleti modell

A pocsaji faluvállalat az önkormányzat által a lokális gazdaságon kívüli szereplőktől vett szolgáltatás helyi erőforrásokra történő kiváltására jön létre. A pilot tervezés kapcsán a faluvállalat egy termékpályára szerveződik, azonban a létrejövő humán erőforrás és eszköz kapacitások más termékpályákon is hasznosíthatók. A termékpálya éves munkaelosztása is lehetővé teszi az eszközök egy részének más területeken történő felhasználását.

A termékpálya kialakításakor a technológia kiválasztásakor a hatékonyság mellett kiemelt szerepet kapott a humánerőforrás foglalkoztatása is.

A pocsaji faluvállalat üzleti modellje a helyi önkormányzati tulajdonban lévő termőföldre (10 ha) és a Pocsajhoz tartozó termőföldeken és közterületeken (pl. árokpark) termelődő zöldhulladékra, valamint a meglévő munkanélküli humánerőforrásra épül, mint helyi erőforrásra.

## 37. ábra – A pocsaji faluvállalat üzleti modellje

| | Erőforrás | Fejlesztési szakasz | Működési szakasz | Termék |
|---|---|---|---|---|
| Termékpálya | Önkormányzati termőföld | Energiafűz ültetvény telepítés | Energiafűz ültetvény gondozása | Hő és melegvíz szolgáltatás az önkormányzati intézményekben |
| | Zöldhulladék | Ültetvényhez szükséges eszközök beszerzése | Zöldhulladék begyűjtése | Tüzelőanyag a helyi lakosság részére (segély, vagy önköltségi értékesítés) |
| | | Pelletáláshoz szükséges eszközök beszerzése | Pellet előállítása (szecskázás, pelletálás) | Piaci alapon értékesíthető pellet |
| | | Pellet raktár építése | Pellet raktározása, logisztika | |
| Humán | Állástalan humánerőforrás | Humánerőforrás fejlesztése (motiváció, képzés) | Humánerőforrás fejlesztése (motiváció, képzés) | Állással, munka tapasztalattal rendelkező, motivált munkavállalók |
| Piaci igény | Önkormányzati intézmények energia felhasználása (helyben) | Intézmények fűtési rendszerének átalakítása | Pellet felhasználása (fűtés a helyi intézményekben) | Hőszolgáltatás megvétel |
| | Energia felhasználás önkormányzati finanszírozása | | | Pellet piaci értékesítése |
| Finanszírozás | | Fejlesztés pályázati finanszírozása | Közfoglalkoztatás finanszírozás | Önkormányzattól származó árbevétel |
| | | | | Piaci árbevétel |

A faluvállalat üzleti modelljét zárt termékpályákra építjük, így a helyi erőforrás mellett a keresleti oldalt is azonosítottuk. A keresleti oldal az energia termékpálya esetében az önkormányzat intézményeinek (8 db intézmény) fűtése és melegvíz ellátása. Erre a két területre az önkormányzat évi több mint 13 millió forintot fizet ki gázszámla formájában, valamint a gázzal üzemelő kazánok karbantartására is külső szolgáltatót vesz igénybe. A keresleti oldalon szerepel még a helyi lakosság fűtési igénye, amelyhez szintén fontos lenne olcsó és nagy hatékonyságú fűtőanyagot biztosítani, lehetőleg önköltségi áron, vagy segély formájában.

A helyi erőforrások és az igények összekötésére a tanácsadók által összeállított technológia a pelletálást tartalmazza. A pelletáláshoz szükséges alapanyag két forrásból tevődik össze: az önkormányzati termőföldön előállítandó biomassza, valamint a termőföldekről és közterületekről begyűjthető zöldhulladék. A lehetséges megoldások közül legkedvezőbb biomassza kihozatala az energiafűz ültetvénynek van. Évente egy hektár energiafűz ültetvény kb. 40-50 tonna szárazanyagot termel, ami ezzel azonos mennyiségű pelletet jelent. Így az önkormányzati termőföldön évi 4-500 tonna pellet alapanyag állítható elő. Ennél lényegesen kevesebb a közterületekről és a többi termőföldről összegyűjthető zöldhulladék, kb. 40-50 tonna.

Az önkormányzat intézményei a jelenleg használt gázmennyiség alapján évi kb. 140-150 tonna pellet elégetésével fedezni tudják a fűtési és melegvíz energia szükségletét. Értékesítésre, illetve a lakosok fűtési alapanyag ellátására így marad évente 250-350 tonna pellet. A pellet piaci ára jelenleg kb. nettó 45,- Ft, tehát az értékesíthető pellet piaci ára nettó 10-13 millió forint, természetesen piaci igény esetén. A felesleges mennyiséget a rászoruló lakosság felé is lehet értékesíteni önköltségi áron, vagy segélyként átadni.

A termékpálya első lépcsőjének felállításához szükség van a 10 ha energiafűz ültetvény telepítésére, a pelletálást megelőző szecskázás gépsorára és a pelletáló berendezésre. A berendezések kiválasztásakor kiemelt szempont volt a minél nagyobb élőmunka szükséglet.

A második lépcső, a pellet felhasználása, amelyhez szükséges továbbá a pellet raktározása, logisztikája. A legnagyobb fejlesztendő terület a 8 intézmény egyedi fűtési rendszerének átalakítása. Ennél a pontnál két megoldás kínálkozott. Az egyedi fűtések megtartása mellett 8 db egyedi pellet kazán beszerzése, a megfelelő teljesítménnyel. Vagy távfűtési rendszer kiépítése, központi kazánnal és hőtávvezeték megépítésével. A helyi menedzsment az indikatív beruházási számok ismeretében a helyi, egyedi kazánok cseréjét támogatta. Ennél a változatnál több humánerőforrás felhasználás is szükséges.

A termékpálya létrehozásának költségei között tehát szerepel az ültetvény telepítése, az ültetvény gondozásához és a zöldhulladék összegyűjtéséhez szükséges géppark, a pelletálás gépsora, a pellet tárolásához szükséges raktár és a fűtési rendszerek átalakítása, a kazánok cseréje. A létrehozás kb. egy éves projekt, és nettó 60 millió forintba kerül. Ehhez társul a humánerőforrás költsége, amely közfoglalkoztatási támogatásból fedezhető. A fejlesztési szakaszban 40 fő foglalkoztatottal számoltunk és 6 fő menedzserrel, munkavezetővel.

A fejlesztési szakasz költségeit fejlesztési támogatással kívánjuk megoldani, amely egyrészt a foglalkoztatásra, másrészt az energia racionalizálásra vonatkozik.

A működés éves szinten kb. 2,5 millió forint költséggel oldható meg, amelyhez társul a közfoglalkoztatottak költsége. A működési szakaszban 40 fő foglalkoztatottal számoltunk és 6 fő menedzserrel, munkavezetővel.

A működési szakaszban csak a közfoglalkoztatottak támogatásával számoltunk, a többi költséget az árbevétel fedezi.

Az energia termékpálya jelentős közfoglalkoztatási támogatások igénybevétele esetén jelentős nyereséget termel. Ha éves szinten 400 tonna pellet előállításával számolunk, amelynek piaci ára nettó 40,- forint, akkor 16 millió forint árbevétel keletkezik. A pellet előállításának anyag és eszközköltsége 2,5 millió forint, így az árbevétel kb. 13 millió forint nyereséget tartalmaz.

Az önkormányzat az eddigi éves 13 millió forintos gáz költsége helyett, 6 millió forintból megoldja az intézmények fűtését. A faluvállalat a fennmaradó pelletet vagy a piacon értékesíti, vagy a falu lakosságának fűtési gondjait csökkenti.

A gazdasági haszon mellett a pellet alapanyag előállítása, pelletálás és a fűtés kb. 40 fő folyamatos foglalkoztatását teszi lehetővé.

## 18.4 Foglalkoztatási-, fejlesztési projektterv – Pusztaottlaka

### 18.4.1 Település helyzete

Pusztaottlaka a Mezőkovácsházi Kistérség leghátrányosabb helyzetű települése. A település a kistérségen belül a megyeközponthoz közel helyezkedik e, így helyzete kedvezőbb a kistérség többi teleülésénél. A megyeközponttól 30 km távolságra fekszik, lélekszáma 406 fő.

**38. ábra - Pusztaottlaka elhelyezkedése**

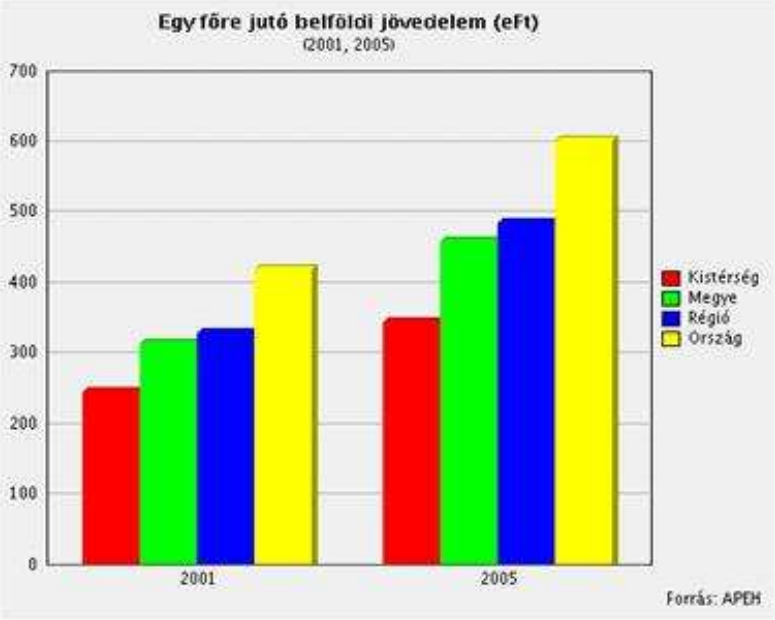
#### 18.4.1.1 Társadalom

A Mezőkovácsházai kistérség társadalmi-gazdasági szempontból halmozottan hátrányos helyzetű terület, mely a román határ mentén helyezkedik el. A térség alapterülete 882 km$^2$, lakónépessége 42.843 fő, népsűrűsége 48,6 fő/km2.

A térségben nincs 10.000 főt meghaladó lakosságszámú település. A térségben csökken a lakónépesség, a megyei átlagot jóval meghaladó a természetes fogyás mértéke; a migrációs veszteség a 2002-2006 évben pl. ugrásszerűen megnőtt mind a megyében, mind a kistérségben, ez utóbbiban -5,5 ezer lakosra. A megyei kistérségek közül a mezőkovácsházai kistérségben a legmagasabb a belföldi vándorlási különbözet. A 60 évesnél idősebb állandó népesség aránya növekszik (23,7%). Évek óta folyamatosan romlik a 14 év alatti népességre jutó időskorúak aránya (öregedési index), emellett a 60 éves és idősebb népesség aránya is a lakosság öregedését és a lakosságszám további csökkenését prognosztizálja. A kistérség lakossága elöregedett, egészségi állapota romlik. A leginkább érintettek és veszélyeztetettek elsősorban a határmenti települések. A felmérések szerint a térséget elsősorban a szakmával rendelkező fiatalok hagyják el; míg a betelepülők többsége hátrányos helyzetű, akik korábbi lakóingatlanukat azért adják fel, hogy olcsóbb lakáslehetőséghez jutva, a két ár különbözetéből oldják meg egzisztenciális problémáikat. A munkahelyek, oktatási intézmények alacsony száma, valamint a rossz megközelíthetőség egyaránt gyengítik a települések lakosságmegtartó-képességét. A kistérség lakosai közül sokan élnek a létminimum alatt, sok aktív korú csak alkalmi munkából, szociális segélyből él. A lakosság 43,63%-a városi, 56,37%-a községben, falusi környezetben él. 120 fő/km$^2$ népsűrűség feletti településen senki nem lakik a kistérségben, az urbanizációs index rendkívül alacsony. A kistérségben a lakásállomány fokozatosan csökken. 2006-ban a kistérségben természetes személyek 7 lakást építettek összesen, ezzel ez a legalacsonyabb érték a megyében, ugyanakkor a kistérségi, száz lakásra jutó megszűnt lakások száma (214) kirívóan a legmagasabb a megyében. Ez egyrészt az elvándorlásnak köszönhető, mivel a munkahelyek hiánya miatt a fiatalok nem a kistérségben telepednek le, másrészt a házak öregek, vályog és tapasztott falúak, jövedelem és egzisztencia nélkül nincsenek építkezések. Az ezer lakosra jutó személygépkocsik száma fokozatosan növekedett az elmúlt években, 2005-ben a kistérségre vonatkozó kor szerint súlyozott, ezer lakosra jutó érték 81 db, szemben az országos 135-tel. Ennek oka a kényszerhelyzet, mivel a tömegközlekedés ritkulása, az elérhetetlen egészségügyi és egyéb szolgáltatások, a munkahelyre történő időben eljutás kötelezettsége mind arra kényszeríti az itt maradókat, hogy még alacsony jövedelem mellett is tartson fent gépjárművet, hogy a kiszolgáltatottsága még jobban ne növekedjék. A statisztikai kistérség területi határai nem minden esetben esnek egybe a települések nagyobb városokkal kialakított – igazgatási, egészségügyi, ellátási – kapcsolatainak bonyolult rendszerével. Ez sok esetben megnehezíti az együttműködések kialakítását, a közös szemlélet és hosszú távú célrendszer tudatos megformálását.

A kistérségben az egy lakosra jutó személyijövedelemadó-alap mértéke folyamatosan növekszik, azonban a 2005. évi érték (343.139 Ft) még így is utolsó a Békés megyei kistérségek között. 2007-ben a KSH-tól kapott információk szerint ez a kistérségi érték eléri a 458.770 Ft-ot. Az egy adófizetőre jutó személyijövedelemadó-alap 2006-ban 1.012.632 Ft volt, az egy adófizetőre jutó személyi jövedelemadó 152.602 Ft-ot tett ki a Mezőkovácsházai kistérségben, ezzel a megye kistérségei közül a második legrosszabb helyzetet tükrözi.

**39. ábra - Az egy főre jutó belföldi jövedelem a Mezőkovácsházai kistérségben**




A kistérségben alacsony óraszámban működik a járóbeteg szakellátás. 1997-től 2006-ig csak 76 működő kórházi ágy található a kistérségben. A megfelelő szakrendelések felkeresése főleg az elzárt településeken lakók számára nehezen megoldható feladat. Bár a városokban működnek egyes járóbeteg-szakellátó egységek, az idős lakosság arányát tekintve a kórházak nehéz elérhetősége, valamint az átmeneti elhelyezési lehetőségek hiánya gondot okoz. A kistérségben az egy háziorvosra és házi gyermekorvosra jutó lakosok száma 2006-ban 1530 fő, az egy háziorvosra jutó betegforgalom 13814 eset. A megfelelő szakrendelések felkeresése nehézkes, főleg az elzárt településen lakóknak. Komoly problémát jelent az egészségügyi és szociális intézmények fenntartása, működtetése az önkormányzatok számára. Sem az ellátás szervezése, sem a megfelelő prevenció nem működik jól. A dohos lakások, illetve a fóliasátras mezőgazdasági művelés miatt a lakosság nagy része szenved légzőszervi megbetegedésben. Jelentős a megváltozott munkaképességűek száma is, főleg mozgásszervi rendellenességek miatt. Ennek okaként a szakemberek részben az egészségtelen testhelyzetben, fóliasátorban végzett mezőgazdasági tevékenységet nevezik meg.

Pusztaottlaka lakossága 406 fő. A falu vezetői az elmúlt évek során igyekeztek erényt kovácsolni a település adottságaiból. Az önkormányzat több olyan feladatot vállalt, amely nem kötelező egy ilyen kistelepülés számára. Mivel sok idős él Pusztaottlakán, falugondnoki szolgálatot hozott létre. Húszan dolgoznak a házi segítségnyújtás területén. Felkarolta a fiatalokat is, így mindenkinek, aki dolgozni szeretne, akad munka a településen. Az önkormányzat a lakosság 20 százalékát foglalkoztatja. Rehabilitációs munkahelyen 42 csökkent munkaképességű környékbéli dolgozik. Könyvtárat hoztak létre, rengeteg hagyományteremtő kulturális programot szerveztek a helyi és térségi alapítványokkal, civil szervezetekkel együtt. A programok közül kiemelkedik a

tepertőfesztivál. A falu rossz állagú házainak egy részét, 8-10 ingatlant az önkormányzat vette meg. Az épületeket lebontották, helyükön parkot alakítottak ki pályázati forrásból.

#### 18.4.1.2 Gazdaság

A dél-békési gazdaság primer szektora kizárólagosan a mezőgazdaságon alapul, azaz monokulturális szerkezetű, a feldolgozó (szekunder szektori) kapacitások túlnyomó része is erre épül, ami az „egy lábon állás" veszélyét hordozza magában. A kistérség feldolgozó iparában elsődlegesen az állattenyésztésre szakosodott élelmiszer feldolgozóipar (baromfi, sertés, szarvasmarha) dominál. Általában jellemző a szekunder szektor ezen ágazataira az alacsony feldolgozottsági fok, az alacsony hozzáadott érték, valamint az ezzel együtt járó termelői kiszolgáltatottság a felvásárlási piacon.

A kistérségben korábban található faipari, vasipari szövetkezetek eltávoztak a térségből, azonban néhány speciális területen még maradtak kisebb vállalkozások a településeken. A térségnek karakteres feldolgozóipari profilja nincs. Több kis gyártó-feldolgozó üzem működik elszórtan a kistérségben, többnyire a régi, felszámolt TSZ-melléküzemágak helyén. A gazdaság meghatározó ága a mezőgazdaság, bár az ipar kisebb növekedése és a mezőgazdaság csökkenése jellemezte a rendszerváltás utáni időszakot. A térség iparfejlesztési lehetőségeit döntően a mezőgazdaság és az élelmiszeripar fejlődése határozza meg. Jelenleg nagyon nagy problémát jelent a vállalkozásoknak, hogy nincs piaci felvevő, hatalmas kereslet-visszaesés a jellemző.

A foglalkoztatottak aránya szerinti gazdasági szerkezet változását az elmúlt években a mezőgazdaság súlyának jelentős csökkenése, az iparban foglalkoztatottak kismértékű növekedése és nagymértékű tercierizálódás jellemezte. A regisztrált vállalkozásokat tekintve a kistérségben 2006-ban az összesen regisztrált 2365 db vállalkozás közül 541 db (22,87%) foglalkozott mezőgazdasággal, 197 db (8,33%) ipari tevékenységgel, a túlnyomó többség 1627 db (68,79%) pedig szolgáltatási tevékenységet végzett.

Tudományos kutatás-fejlesztési tevékenységet végző kutatók, fejlesztők nincsenek a kistérségben. Összességében a vendéglátásban és kereskedelemben tapasztalható szolgáltatást nyújtók száma növekedett, kevés foglalkoztatottal, azonban a klasszikus szolgáltatások pl. építőipari kisvállalkozók, vízvezeték, gázszerelő, festők, autószerelők, szabók, cipészek, fodrászok stb. szinte már nincsenek is a településeken, mivel nem tudnak folyamatos bevételt produkálni.

A Mezőkovácsházi kistérség nem tartozik hazánk jelentősebb turisztikai területei közé sem. Alacsony az átlagosan eltöltött vendégéjszakák száma; a turizmus fejlődését a rossz megközelíthetőség akadályozza. A szálláshelyeket vizsgálva látható, hogy a helyzeten még bőven van mit javítani, akár a többi kistérségi értékhez képest is. A kistérségben a kereskedelmi szálláshelyeken levő férőhelyek száma 2006-ban 281 db, amelyet kiegészít még 93 férőhely a magánszálláshelyeken. Ezzel szemben a megyei rendelkezésre álló kapacitás összesen 7513 férőhely. Az idegenforgalmi vonzerő alacsony a forráshiány miatt, így a szálláshelyek, kiszolgáló létesítmények és vendéglátóipari egységek száma

is csekély, és állapotuk is gyenge színvonalú, emiatt az ágazat foglalkoztatottsága is alacsony.

Az 1000 lakosra jutó vállalkozások száma (55,2 db 2006-ban) még a felét sem éri el az országosnak, és jóval kisebb a megyei adatnál is. Ennek egyik oka lehet a térség földrajzi helyzete és az úthálózat állapota. A vállalkozás sűrűség 2000-től stagnáló, majd 2004-ben csökkent, szemben a megyei átlaggal, 2005-ben növekedett, majd a megyei átlaggal azonos irányban mozogva 2006-ban ismét csökkent.

Az egyéni vállalkozások aránya a kistérségben igen magas (2006-ban 80,2%), még a megyei átlagot (73,2%) is jóval meghaladja, valószínűleg a kényszervállalkozásoknak köszönhetően. 2005-ben a kistérségben 1469 vállalkozás működött, ennek 10,96%-a jogi személyiségű vállalkozásként, 89,04%-a pedig jogi személyiség nélküli vállalkozásként. Az 1000 lakosra jutó adózók száma igen alacsony (2006-ban a kistérségben 375 fő), nem éri el a megyei átlagértéket (415 fő). Ez egyértelműen az alacsony átlagos jövedelmi viszonyokra utal. Roma vállalkozó a kistérségben nagyon kevés van, becslések szerint maximum 4-5.

Ipari park jelenleg nincs a kistérségben. Ipari terület szinte minden település rendezési tervében ki van jelölve, azonban egyik sem funkcionál ilyen címen. Inkubátorház nincs a kistérségben (legközelebb a már említett békéscsabai található), és logisztikai központ sem. A környező térségben Aradon található még ipari park, ennek területe azonban nem elegendő a felmerülő romániai szükségletek kielégítésére sem területi, sem munkaerőigény szempontjából, ez lehetőséget jelent a kistérség számára. Ipari parkok fejlesztésére van igény a kistérségben, külföldi befektetők jelentkeztek igényeikkel, azonban a szükséges munkaerő-szükséglet biztosításáról is gondoskodni kell előrelátó tervezéssel. A kistérség közraktárai, tárolási kapacitása megfelel az igényeknek, továbbiak építésére nincs szükség.

Az önkormányzatok részéről a szociális igazgatás területét érintő kiadások magas aránya miatt, valamint a szociális szolgáltatások működési kiadásainak finanszírozhatatlansága miatt a szükségletalapú szolgáltatások elindítására, a meglévők fejlesztésére nem jut forrás a költségvetésből.

Az elmúlt években a kistérségbe jelentéktelen mennyiségű külföldi működő tőke érkezett. Olasz, francia, holland befektetők vannak jelen, főként kisvállalkozásokban, amelyek nem jelentős foglalkoztatók, nem stabil szereplői a helyi gazdaságnak. A fejlődés egyik záloga lehetne az újonnan induló kis- és közép vállalkozások sora. Az 1000 lakosra jutó vállalkozások száma azonban nagyon alacsony. Ennek egyik oka lehet a térség földrajzi helyzete és az úthálózat állapota. A települések megközelíthetősége főleg a téli időszakban nehézkes. Bár az életkörülmények javításában komoly szerepe van a legutóbbi időszakban megindult infrastrukturális fejlesztéseknek, ezek önmagukban nem elegendőek a befektetői tőke vonzásához, a jövedelmi viszonyok javulásához.

Fejlődési lehetőséget a biogazdálkodásban, ökotermesztésben, a kisebb feldolgozóüzemek működésében, és a piacra jutást elősegítő tevékenységekben (pl. csomagolástechnikai, illetve a kistérségi termékek exportját elősegítő marketing tevékenységekben) lát a kistérség. Azonban ez ezekre a tevékenységekre eső profitot a jelenlegi agrár értéklánc mellett a termelők nem

tudják kigazdálkodni. Szükség lenne nonprofit alapú feldolgozási szolgáltatások létrehozása.

Említésre méltó még a térség kézműves hagyományaira alapozó ipari tevékenység, amely kiegészítő attrakcióként jelentkezhet a helyi turizmusban. Idegenforgalmi vonzerőként említhetőek még a kistérség déli részén található majorok és kúriák, amelyek műemléki értéket képviselnek, azonban ezek állapota igen leromlott, felújításuk tőkehiány miatt akadozik. A térségben a lovas turizmus fejlesztése jelenthetne fokozottabb tercierizációt, amelyhez szálláshelybővítés is társulhatna. A 2004-ben megalakult kistérségi társulások (területfejlesztési, majd többcélú) tevékenysége kapcsán egyre inkább összetartozóak a kistérség települései.

A Mezőkovácsházi kistérségben a hulladékok gyűjtése az országos arányok szerint valósul meg. A rendszeres hulladékgyűjtésbe bekapcsolt lakások aránya 90,5 %. A kistérségben egyetlen szemétlerakó hely működik Mezőhegyesen. A hulladékkezelés, lerakás évek óta problémát jelent, a lerakó helyek nem megfelelőek, azokat fel kell számolni, rekultiválni szükséges őket. A hulladék tárolását a feladat mérete miatt megyei vagy regionális szinten kell megoldani.

Pusztaottlaka a 10 leghátrányosabb és legszegényebb helyzetű kistelepülések közé sorolható. Egyetlen munkaadó hely, a TSZ már megszűnt, a következő legtöbbeket foglalkoztató intézmény, az általános iskola úgyszintén bezárt. A lakosság nagy része időskorú, beteg, csökkent munkaképességű.

Befektetők nem jöttek, ezért az önkormányzatnak kellett kézbe vennie a munkahelyteremtést. Alapítványt, önkormányzati kft-t (Ottlakai Közösségi Célú Kft.) és humán szolgáltató központot hozott létre, amellyel az idősekről gondoskodnak, segítséget nyújtanak a házimunkában, szociális ékeztetésben, értelmes munkahelyet teremtenek a munkanélküliek számára. Valamint minden csökkent munkaképességű, rokkant embernek munkát biztosítanak.

Pusztaottlaka Fejlődéséért Közhasznú Alapítvány kialakított egy családi parkot, melyben már a jó szándékú adakozóknak köszönhetően több mint 600 állat talált otthonra. Az őshonos állatoktól az egzotikus állatokig bezárólag. Az állatok takarmányának begyűjtését és az állatok gondozását a csökkent munkaképességű emberek és a helyi önkéntesek végzik.

A hátrányos helyzetű családok számára ebben a parkban ingyenesen biztosítanak ifjúsági szállót, és a családi park egész évben szintén díjmentesen látogatható, ami az országban egyedülálló. A hét minden napján iskolás, óvodás és sérült gyermekek csoportját fogadja a park.

A pusztaottlakai emberek nem adták fel annak a lehetőségét, hogy értelmes termelő munkából, és ne közmunkából tarthassák el családjaikat. A parkosításhoz a férfiak fából készítettek utca bútorokat, padokat, virágtartókat, stb. Az asszonyok pedig palántanevelő növényházakban nevelnek tavasztól késő őszig virágpalántákat.

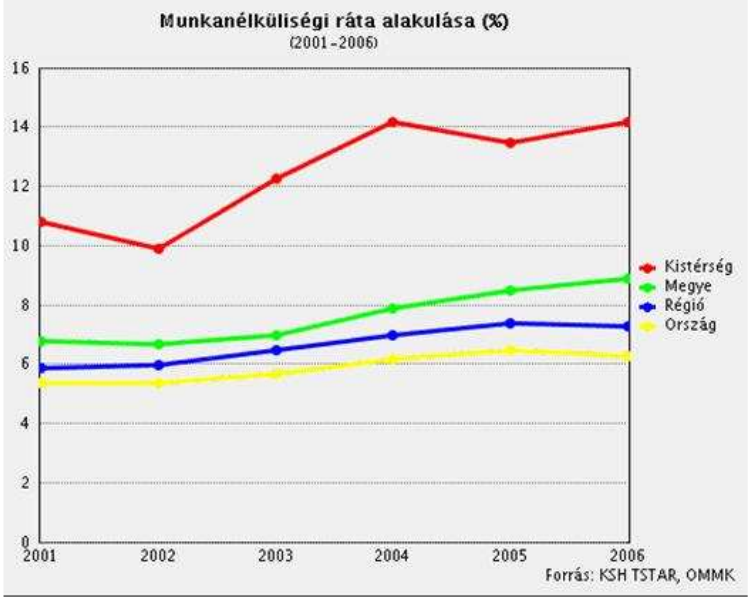
2010-ben a már sokak számára tetsző utcai bútorokból, virágpalántákból, kézzel gyártott szőnyegekből sokat sikerült a piacon értékesíteni.

### 18.4.1.3 Foglalkoztatás

Az átgondolatlan ipartelepítések nem voltak életképesek a rendszerváltást követően, sorban mentek tönkre az ipari üzemek, (Ganz-VM és BHG- Battonya-, Mezőgép, Béköt –Mezőkovácsháza), utolsók között esett áldozatul a nagy hagyománnyal bíró mezőhegyesi cukorgyár. Jelentősebb iparág a térségben az állattenyésztésre települő élelmiszerfeldolgozó-ipar, libafeldolgozó üzem, libatoll feldolgozás (Mezőkovácsháza), állati fehérje feldolgozás (Battonya) cirokтermesztésre épülő seprűfeldolgozás, vetőmag-előállítás. A szövetkezetek, ipari üzemek jelentős számú megszűnése következtében 1989 után kirívóan magas lett a munkanélküliek száma. A gazdaság szerkezetében a korábbi évtizedek jellemző nagyüzemi túlsúlya eltűnt. Ma kis-és középvállalatok alkotják a termelés és kereskedelem gerincét. A munkanélküliség magas, az elhelyezkedési lehetőségek nem bővültek, az átképzések sem hozzák meg a várt hatást, mert nincs felvevő munkahely kapacitás. E probléma kezelése komoly gondot jelent valamennyi települési önkormányzatnak.

A kistérségben 2,3-szer magasabb a mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya, mint a megye gazdaságában. A lakosság jelentős része kényszerül saját háztájiban, illetve kisebb földterületen állattartással és mezőgazdasági termeléssel kiegészíteni a család jövedelmét, megélhetésük biztosítása érdekében, magas azoknak a háztartásoknak is a száma, melyeknél ez az egyetlen jövedelemforrást jelenti. A kistérségi háztartások 57,6%-ában nem volt foglalkoztatott a 2001. évi adatok szerint.

**40. ábra - Munkanélküliségi ráta alakulása a Mezőkovácsházai kistérségben**




A kistérségben 2003-tól kezdve 2005-ig növekedett a közcélú foglalkoztatásban résztvevők száma, azonban ez az érték 2006-ban jelentős mértékben visszaesett, csak 944 fő vett részt ilyen foglalkoztatásban az előző évi 1385 fő helyett. A települések többségében az önkormányzatok és intézményei az

elsődleges foglalkoztatók. A gazdasági recesszió, a piacvesztés eredményeként az országos átlagot is meghaladó mértékben nőtt a munkanélküliség és tartós társadalmi jelenséggé vált. A kistérségben 2006-ban a nyilvántartott álláskeresők aránya a munkavállalási korú állandó népességből 14%, a megyei arány ezzel szemben 8,9%. A nyilvántartott álláskeresőkből a 180 napon túl is nyilvántartott, tartós munkanélküliek aránya 53% a kistérségben, a megyei átlag 46,5%.

A tartós munkanélküliek aránya a munkavállalási korú állandó népességhez képest 7,2%, amely a megyében a legmagasabb arány a kistérségek között. Fontos hangsúlyozni, hogy a megyében a vizsgált kistérség rendelkezik a Sarkadi kistérség mellett a legkedvezőtlenebb adatokkal. A kedvezőtlen helyzet következménye, hogy a települések szociális kiadásainak igen magas arányát a különböző szociális segélyek és járulékok teszik ki, korlátozva ezáltal a fejlesztésre fordítható források lehetőségeit.

Munkalehetőséget a közelben lévő nagyobb települések képesek nagyobb mértékben nyújtani, azonban a városok alacsony száma nem kedvez ebben a helyzetben sem a kistérségnek. Emellett néhány településről a nem megfelelően szervezett tömegközlekedés sem kedvez a munkába járásnak. A távolabb eső községekből az utazás magas költsége az alacsony keresetekkel szemben nem ösztönzi ingázásra a munka nélkül maradt, de még aktív korú lakosságot. A munkanélküliség egyik legfőbb oka, hogy magas a nyolc általánost el nem végzett (vagy maximum 8 általánossal rendelkező) álláskeresők száma, és ezzel ellentétben alacsony a szakmai tudással rendelkezők aránya. Problémát jelentene egy nagyobb cég érkezése esetén, hogy a kistérség nem tudná azonnal biztosítani a megfelelő humán erőforrást.

A szaktudással rendelkezők elvándorolnak innen a magasabb kereseti lehetőség és a térségben uralkodó munkahely-hiány következtében. Magas azoknak a száma, akik a rendszerváltás előtt gyárakban, üzemekben dolgoztak és elvesztették munkahelyüket; szakképzettség, illetve munkahely hiányában nem tudtak azóta elhelyezkedni. A Munkaügyi Központ Kirendeltségének tájékoztatása szerint a feketemunka mértéke igen magasnak mondható, habár hivatalos adatok nincsenek.

A feketemunka más térségekben főleg az építőiparban jellemző, azonban a Mezőkovácsházi kistérségben szinte minden szektorban elterjedt. A Munkaügyi Központ Mezőkovácsházi Kirendeltsége a mezőhegyesi, illetve battonyai Családsegítővel működik együtt (mentális segítségnyújtás, képzések területén). Emellett még a települési önkormányzatokkal alakult ki szoros kapcsolata. Az állásnélküliek végzettség szerinti összetételt vizsgálva látható, hogy 2006-ban az általános iskolát elvégzettek köre teszi ki az összes álláskereső 42,75%-át. Ezt követik a szakmunkás végzettségűek 33,16%-kal, a szakközépiskolai, technikumi, gimnáziumi végzettségűek 16,41%-kal, a szakiskolai végzettségűek 2,06%-kal, majd a főiskolai végzettségűek 1,57%, az egyetemi végzettségűek pedig 0,13%-kal. A nyilvántartott álláskeresők 7,76%-a pályakezdő. Problémát jelent, hogy a szaktudással rendelkezők elvándorolnak a kistérségből a több munkalehetőség és a magasabb kereseti lehetőség reményében. 25 roma, tartósan munkanélküli személynek biztosítanak Dél-Békésben képzési- és munkalehetőséget a Mezőkovácsházi Kistérségi Felzárkóztató Program roma projektjének részeként. Mezőgazdasági jellegű szakképzésüket a Farkas Gyula

Közoktatási Intézmény bonyolítja le, a gyakorlati oktatást az Ottlakai Közösségi Célú Kft. biztosítja.

### 18.4.2 Helyi erőforrások azonosítása

#### 18.4.2.1 Humán, társadalmi

Pusztaottlaka Békés megye délkeleti részén, Békéscsabától 25 km-re található. Területe 18,88 km$^2$, lakossága 406 fő, ebből a romák aránya 1%. A településen működő vállalkozások száma 28 db. A vízhálózat 80%, az elektromos infrastruktúra 100%, a csatornázás 0% kiépítettségű. A településen már nincs alapfokú oktatási, -nevelési intézmény, az iskoláskorú gyermekek a környező településeken végzik tanulmányaikat. Az önkormányzat szociális foglalkoztatót üzemeltet, ahol 8 fő kap munkalehetőséget. A településen nincs munkanélküliség, 30 főt közfoglalkoztatás keretében alkalmaz az önkormányzat.

2007. április 7-én jött létre a **Pusztaottlaka Fejlődéséért Közhasznú Alapítvány**, melynek célja a település közcélú fejlesztésének segítése és előmozdítása. Az alapítvány használatában lévő Vadasparkot 2010 óta folyamatosan működtetik önkéntes segítők és az önkormányzati dolgozók közreműködésével. Az állatok ellátása mellett az oda látogató csoportokat is fogadják, körbevezetik őket a Vadaspark területén. Forrás hiány miatt az alapítvány segíti egyszeri pénzbeli támogatással a helyi gyermekek beiskolázását, valamint a falu utcáinak, parkjának gondozásában, fásításában és füvesítésében is részt vállal. 2010 augusztusában több térségi civil szervezettel karöltve segítette a mezőhegyesi terület viharkárosultjainak helyreállító munkáit, részükre adománygyűjtést szervezett. Az alapítvány kialakított egy családi parkot, melyben a jó szándékú adakozóknak köszönhetően több mint 600 állat talált otthonra, az őshonos állatoktól az egzotikus állatokig bezárólag. Az állatok takarmányának begyűjtését és az állatok gondozását a csökkent munkaképességű emberek és a helyi önkéntesek végzik. A hátrányos helyzetű családok számára ebben a parkban ingyenesen tartanak fenn ifjúsági szállót. A hét minden napján iskolás, óvodás és sérült gyermekek csoportját fogadja a park, mely lakóinak terápiás gyógyhatása mindenki számára közismert. A pusztaottlakai emberek nem adták fel annak a lehetőségét, hogy értelmes termelő munkából, és ne közmunkából tarthassák el családjaikat. A parkosításhoz a férfiak fából készítettek utca bútorokat, padokat, virágtartókat, stb. Az asszonyok pedig palántanevelő növényházakban nevelnek tavasztól késő őszig virágpalántákat. 2010-ben az utcai bútorokból, virágpalántákból, kézzel gyártott szőnyegekből sokat sikerült a piacon értékesíteni. A bevételből a civil szervezetek tovább folytatják a környékbeli hátrányos helyzetű családok támogatását, valamint az idei évben is folytatják a virágok, cserjék és az utcai bútorok előállítását. Már a tavalyi évben megállapodást kötött az alapítvány más olyan karitatív szervezetekkel, akik hasonló célokat tűztek ki maguk elé, például autista gyermekeket segítő alapítványok, vagy rákos gyermekeket segítő szervezetek, stb. A Pusztaottlakán élő hátrányos helyzetű, beteg emberek által előállított portékát közösen próbálják értékesíteni.

A dél-békési mezőgazdasági termelők érdekeinek képviselete, termelési tevékenységének elősegítése, a termelési tevékenységben a környezet-,

természet- és állatvédelem érvényre juttatásának előmozdítása érdekében jött létre ugyancsak 2007. április 7-én a **Dél-Békés Mezőgazdasági Termelőiért Közhasznú Alapítvány**. Az alapítvány tevékenységi területe az ország egyik leghátrányosabb helyzetű kistérségében valósul meg. Az alapítvány azon kívül, hogy igyekszik a helyi termelőket a korszerű mezőgazdasági termelési technológiákkal megismertetni, valamint ezzel kapcsolatos bemutatókat, tájékoztató előadásokat szervez, fontos prioritásként kezeli a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítését a munkaerőpiacon hasznosítható képzésekkel, foglalkoztatásuk elősegítésével. Az alapítvány 2009-ben pályázatot nyújtott be egy komplex kulturális- és közösségi tér kialakítására. A pincehelyiség kialakításával a cél az volt, hogy igényes környezetben bővítsék a helyi lakosok ismereteit különféle témában előadók meghívásával, internetezési lehetőség biztosításával.

A bio- és ökotermelés elterjedését elősegítő programokkal megpróbálják a lakosság érdeklődését felkelteni az egészséges életre, ezáltal a minőségre és a helyi termékek fontosságára, a helyi értékek megbecsülésére. 2010-ben az alapítvány legfőbb tevékenysége a júniusi viharkárhoz kapcsolódott. 2010. június 18-án vihar pusztított Dél-Békés több településén is. A vihar után több helyen kért segítséget az alapítvány, többek között internetes portálokon, és Simonka György országgyűlési képviselő honlapján. Az alapítvány a helyreállítási munkálatok során több millió forinttal támogatta a rászorulókat. 2010 augusztusában az Alapítvány 6400 kg almát, 3500 kg dinnyét, cukrot és ecetet osztott szét a térség rászorulói számára. Ennek a projektnek a keretében több mint 1100 ember számára juttatták el adományukat, melyet Medgyesegyházán, Nagykamaráson, Magyarbánhegyesen, Almáskamaráson, Kunágotán, Kaszaperen, Mezőkovácsházán osztottak szét. A segítségnyújtás nemcsak a természeti katasztrófákra koncentrálódik.

A Dél-Békési Kistérség Többcélú Társulásával kötött megállapodás alapján pályázatfigyeléssel, pályázatírással, pályázatok megvalósításának koordinálásával segíti az alapítvány a kistérséget.

Az önkormányzat a helyi munkanélküliek foglalkoztatására létrehozta **az Ottlakai Közösségi Célú Kft**[25]-t. A Kft a parkosításhoz fából készít utca bútorokat, padokat, virágtartókat, valamint palántanevelő növényházakban nevel tavasztól késő őszig virágpalántákat.

Huszonöt fő battonyai, kunágotai, kevermesi, magyarbánhegyesi és végegyházai 20-45 év közötti roma, tartósan munkanélküli személynek biztosítanak képzési- és munkalehetőséget a Mezőkovácsházi Kistérségi Felzárkóztató Program roma projektjének részeként. Mezőgazdasági jellegű szakképzésüket a Farkas Gyula Közoktatási Intézmény bonyolítja le. A kiválasztottak közül tízen érettségivel rendelkeznek, ők agrár-környezetgazda szakmai végzettséget szereznek a 15 hónapon át folyó képzéssel, míg a többiek sikeres vizsga esetén zöldségtermesztő és bionövény-termesztő képzettséghez juthatnak.

A gyakorlati képzés Pusztaottlakán valósul meg, foglalkoztatásukat ugyanis a Dél-Békési Kistérségi Többcélú Társulás vállalta a 2012. augusztus végén záródó program egészében. A programban résztvevők az Ottlakai Közösségi Célú Kft-nél

[25] http://ottlakaiviragok.hu/

látnak el feladatokat elsősorban a fóliaházakban, a kertészetben és a vadasparkban.

2005 októberében 33 alapító taggal megalakult Pusztaottlakán a **„Purdi Mihály" Román Kulturális Egyesület**. Célja a pusztaottlakai románság kulturális értékeinek megőrzése, a román anyanyelv ápolása, és a helyi román tradíciók életre keltése.

2007 őszén alakult meg a **Viharsarok Autó-Motorsport Egyesület**. Azóta rendszeresen rendeznek versenyeket Pusztaottlakán.

2011. október 1-2-án immár hagyományos módon **Tepertőfesztivált** rendeztek a településen, ahova sok ezer ember érkezett.

#### 18.4.2.2 Természeti

A kistérségben a termőföldek kb. 80%-a 3-5 hektáron gazdálkodók tulajdonában van, nagy a szétaprózottság. A térségben találhatók az ország legjobb minőségű szántóföldjei (átlagosan 34,1 AK), amelyek kiválóan alkalmasak jó minőségű szántóföldi növények termesztésére, valamint az ezen alapuló állattenyésztésre. Ennek ellenére az agrárium termékválasztéka nagyon szűk. Legjelentősebb a búza, napraforgó és a kukoricatermesztés. A térség Európa-szerte is egyre híresebb dinnyetermesztő vidék az exportnak köszönhetően. Elmozdulást jelenthet a vetőmag, dinnye, cirok, primőr paprika, szántóföldi konzervzöldségek növekvő arányú termesztése, tenyészállatok, állattartási kiságazatok fejlesztése. Pocsajon nincs az önkormányzat tulajdonában lévő mezőgazdasági terület.

#### 18.4.2.3 Gazdasági

Turisztikai szempontból fontos jelentőséggel bír a faluban található **Vadaspark és Állatsimogató**, amely szervezett formában látogatható. Csoportonként 10.000 Ft-ba kerül a Vadaspark megtekintése, amely összegért a kocsikáztatás, lovagoltatás, állatsimogatás és személyenként további 300 Ft-ért zsíros kenyeret és teát biztosítanak. A látogatások alkalmával a parkban egy fő kísérő, egy fő felügyelő az állatsimogatóban, egy fő kocsikáztató valamint egy fő a lovaglás biztosításához rendelkezésre áll.

#### 18.4.2.4 Önkormányzat, közszolgáltatás

Pusztaottlakán Simonka György országgyűlési képviselő a polgármester 2006 óta. Hivatalba lépése óta a település sorra nyeri a pályázatokat. Azóta a falu hihetetlen fejlődésbe kezdett, a korábbi nagyarányú munkanélküliség helyett munkahelyek jöttek létre, és mára nincs álláskereső a településen. Polgárőrség alakult, térfigyelő kamerák épültek, és megszűnt a bűnözés. Megállt a lakosság elvándorlása, sőt egyre több család költözött a faluba.

A településen díjmentes falugondnoki szolgáltatás működik, melynek célja a hátrányos helyzetű, szolgáltatáshiányos kistelepülések esélyegyenlőségének növelése, az ott élők életfeltételeinek javítása, a közszolgáltatásokhoz való hozzájutás és a szociális alapellátások kiépítésének elősegítése, a szolgáltatási funkciók bővítése, közösségfejlesztés. A falugondnoki szolgálat az önkormányzat saját rendelete, az 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet 39. § (1-2-3) bek., valamint a helyi szükségletek alapján közvetlen, személyes szolgáltatásokat (ezen belül

alap- és kiegészítő feladatokat), valamint az önkormányzati feladatok megoldását segítő, közvetett szolgáltatásokat végez.

A **Pusztaottlakai Humán Szolgáltató Központot** a falu vezetése 2007-ben hozta létre az Önkormányzat fenntartása alá tartozó intézményként, mely kezdetben a falu idősgondozással kapcsolatos feladatait szervezte és hangolta össze. Ezt követően az intézményi ellátások folyamatosan fejlődtek, a szolgáltatások bővültek. Jelenleg 8 fő szociális foglalkoztatására van lehetőség, de korábban 60 fő megváltozott munkaképességű személynek tudott munkát biztosítani a központ. A foglalkoztatottak jelenleg zöldség szállítására alkalmas dobozokat hajtogatnak és szőnyeget szőnek. A szolgáltató központ szociális étkeztetéssel kapcsolatos feladatokat is ellát, melynek keretében a szociálisan rászorultak részére főétkezésként legalább napi egyszeri meleg ételt biztosít. Jelenleg az étkeztetés férőhelyszáma 45 fő. Azok a szociálisan rászorult személyek jogosultak étkeztetésre, akik koruk, egészségi állapotuk, fogyatékosságuk, pszichiátriai betegségük, szenvedélybetegségük miatt saját maguk részére tartósan vagy átmeneti jelleggel a legalább napi egyszeri meleg étkezést nem tudják biztosítani. Házi segítségnyújtás keretében 85 fő gondozására nyílik lehetőség szakképzett ápolók bevonásával, mely tevékenységért személyi térítési díjat nem kell fizetni. A házi segítségnyújtás olyan gondozási forma, amely az igénybe vevő életvitelének fenntartását saját lakókörnyezetében, szükségleteinek megfelelően biztosítja. A segítségnyújtás magába foglalja az alapvető gondozási, ápolási feladatok elvégzését, az önálló életvitel fenntartásában, az ellátott és lakókörnyezete higiéniás körülményeinek megtartásában való közreműködést, a veszélyhelyzetek kialakulásának megelőzésében, illetve azok elhárításában való segítségnyújtást. Az ellátást a ráutaltság, illetve a gondozott állapota, szükségletei, egyéni sajátosságai határozzák meg. Az ellátás igénybevétele önkéntes, az igénylő, illetve a törvényes képviselője kérelmére, indítványára történik.

### 18.4.3 Helyi és lokális igények

Pusztaottlaka fejlődésben lévő település, amelyben már tapasztalható, hogy a helyi menedzsment változása, kompetenciája milyen változást képes jelenteni a település életében, lehetőségeiben.

A helyi menedzsment számára a továbblépés két irányban fogalmazódott meg, egyrészt a helyi fejlesztések megerősítése, a piaci lábak erősítése, illetve a helyi erőforrások összekapcsolása által. Másrészt a település mikro és kistérségi szerepének erősítésével.

A faluvállalat létrehozásának, Pusztaottlaka esetében fejlesztésének iránya tehát kettős:

- a helyi, mikro, illetve kistérségi önkormányzati finanszírozású, de a térségen kívüli szállítótól beszerzett szolgáltatások, termékek kiváltása, helyi előállítású szolgáltatásokkal, termékekkel, azonos, vagy magasabb színvonalon;
- a helyben előállított termékek nagyobb volumenű értékesítése külső piacokon, a helyi árbevétel növelése a piacok feltárásával és az értékesítési csatornák kiépítésével.

A faluvállalat projekt keretében mindkét célkitűzést egyszerre tervezik megvalósítani.

A helyi erőforrások, amelyre a faluvállalat épül:

- mezőgazdasági alapanyag (zöldség, sertés) termelés kultúrája, hagyománya;
- meglévő és bérelhető termőföld területek;
- meglévő önkormányzati vállalkozás;
- meglévő virágtermelési potenciál és értékesítési csatornák;
- háztáji sertéstartási lehetőség;
- mikro és kistérségi munkanélküli humánerőforrás, helyi munkatapasztalattal rendelkező humánerőforrás.

Az élelmiszer termékpálya alapanyagforrásai:

- háztáji sertéstartás, tervezett ütemezésben;
- háztáji zöldség és gyümölcstermesztés, egyeztetett fajta és volumen;
- az Ottlakai Közösségi Célú Kft. zöldségtermelése;

Az élelmiszer termékpálya értékesítési oldala:

- helyi ellátásra épülő önkormányzati konyha;
- a helyi konyhára épülő vendéglátás (idegenforgalom);
- kistérség intézményei;
- lakossági fogyasztás (pl. hús)
- külső értékesítés, minőségi, prémium termékek.

### 18.4.4 Helyi és lokális termékpályák

A helyi erőforrásokra alapozott termékpálya kiválasztása a helyi aktorokkal közösen történt, építve a már megkezdett fejlesztésekre.

A termékpálya jelentős menedzsment feladatokat vár el, a termelés szervezése és az értékesítés területén.

A zárt termékpálya megvalósításához jelentős beruházás szükséges a mezőgazdasági alapanyag feldolgozás területén, e nélkül nem lehetséges fenntartható üzemeltetést elérni. Amennyiben a termékpálya külső profitcentrumra alapozott feldolgozó kapacitást bérelne, vagy szerződne, a mezőgazdasági alapanyag termeléstől vonná el a nyereséget, illetve a végtermék ára jelentősen meghaladná a még elfogadható mértéket.

#### 18.4.4.1 Élelmiszer termékpálya

*18.4.4.1.1 Termékpálya működése*

A faluvállalat célja a helyi erőforrások felhasználásával, teljes termékpálya meghatározásával olyan önfenntartó rendszer kialakítása, amely munkahelyteremtéssel jár.

Pusztaottlakán az önkormányzat három nagyobb beruházással indítaná és működtetné a faluvállalatot:

- egy helyi köz- és szociális étkeztetést biztosító konyha kialakításával,
- egy konzerváló üzem és raktár kialakításával, illetve
- egy sertés- és baromfi vágópont létrehozásával, valamint a háztáji sertéstartáshoz szükséges eszközök beszerzésével.

Pusztaottlaka esetében a szociális étkeztetés biztosítása nem helyi konyháról történik, hanem Medgyesbodzás településről szállítják a meleg ételt a faluba. Egy helyben kialakított **konyhával** nem csak a szociális étkeztetés, de az önkormányzatnál, a Vadasparkban, valamint a szociális foglalkoztatóban dolgozók étkeztetése is megoldható lenne. Ehhez nagyrészt **helyben termelt alapanyagokat** használ fel a faluvállalat, így bevételhez juttatva a településen jellemzően mezőgazdasággal foglalkozó termelőket.

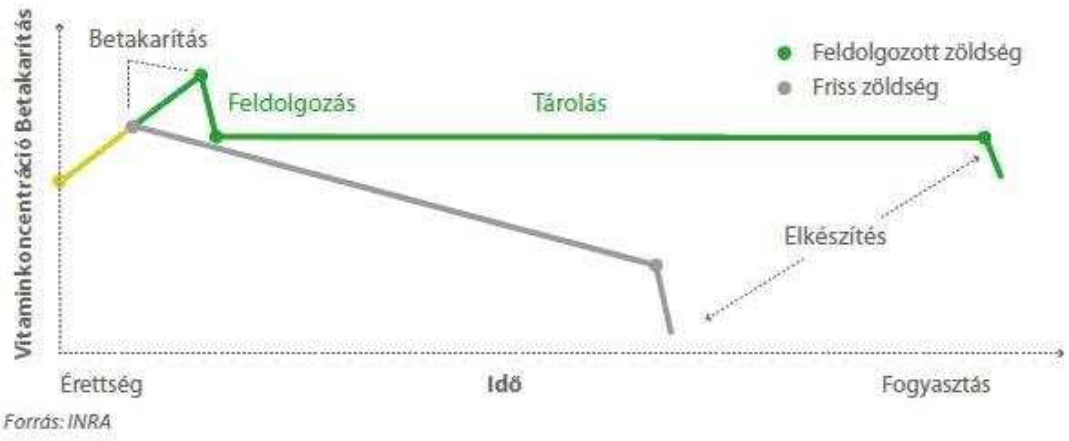
A zöldség és gyümölcs nyersanyagot viszonylag alacsony áron lesznek képesek beszerezni a helyi háztáji termelőtől illetve az önkormányzati Kft-től, hiszen tetemes szállítási költség nem fogja terhelni. A konyha kezdetben kb. 100 fő étkeztetését fogja ellátni, ehhez becsléseink szerint 4 fő teljes munkaidőben történő foglalkoztatására lesz szükség.

A nyári-őszi időszakban megtermelt mezőgazdasági termékek teljeskörű felhasználására nincs lehetőség, ugyanakkor a téli hónapokban nem áll rendelkezésre friss alapanyag. Ezen probléma kiküszöbölésére a faluvállalat egy **konzerváló üzem és raktár** kialakítását is tervezi, ahol a felhasználásra nem kerülő termékeket télire konzerválják, illetve raktározzák.

Az üzem alapanyaggal tudja ellátni a helyi konyhát is. A jelenlegi termelőkkel jó kapcsolat alakult ki, így hosszú távú szerződések kötésére is lehetőség van. Az alapanyag minősége nagyban befolyásolja a faluvállalat által előállított termékek minőségét, ezért fő stratégiai elv, hogy a legjobb minőségű alapanyag kerüljön felvásárlása.

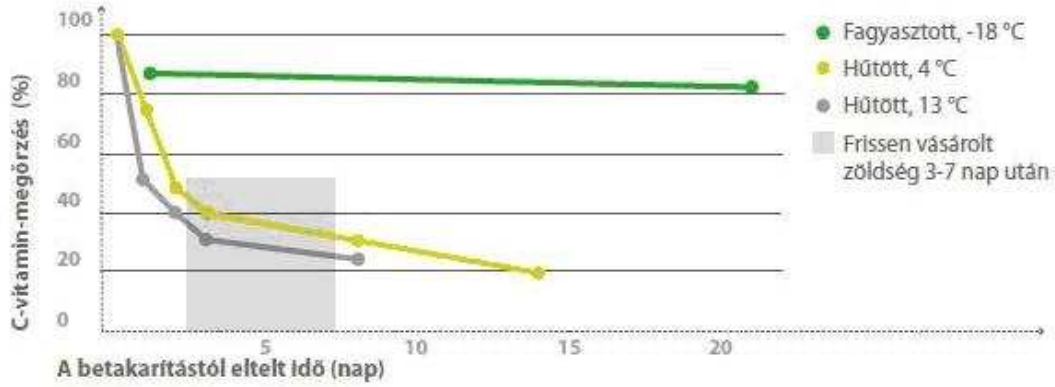
A beruházást követően a faluvállalatnak nagyobb rálátása nyílik a termék előállítására, már nem csak a megfelelő alapanyag, hanem a konzerválási technológia is a felügyelete alá kerül. Ezzel is biztosítható a minőségi termékek előállítása. A zöldség közvetlenül a leszedése után tartalmazza a legtöbb vitamint és ásványi anyagot; ezután folyamatosan csökken a benne lévő tápanyag- és vitaminmennyiség, ezáltal pedig a zöldség minősége is. Ha viszont a zöldséget röviddel a betakarítást követően, legérettebb fázisában lefagyasztjuk vagy konzerváljuk, azzal jelentős részben megőrizhetők tápanyagai és vitaminjai. A fagyasztott vagy konzervált zöldség jól kiegészíti a friss terményeket, létfontosságú szerepet töltve be az egészséges táplálkozás terén, és megfelelve a „napi öt” elvnek. A francia nemzeti mezőgazdasági kutatóintézet (INRA) által kidolgozott független tanulmány mind a friss, mind a feldolgozott zöldség esetében nyomon követte a vitaminok útját a betakarítástól a kiskereskedőkig.

**41. ábra - Vitaminok útja a betakarítástól a kiskereskedőig**




Forrás: INRA

**42. ábra - A zöldbab C-vitamin tartalma a hűtött friss és a fagyasztott zöldség közötti különbség**




Forrás: Genti Egyetem, Belgium

Becsléseink szerint kb. 6 fő munkavállalónak biztosítana munkalehetőséget az üzem.

Mivel a településen állattenyésztéssel is sokan foglalkoznak, a faluvállalat indításakor egy háztáji sertéstartásra alapozott **vágópont** kialakítását is tervezzük, elsődleges húsipari feldolgozás tevékenységgel. Itt egyrészt a helyi háztáji sertés tenyésztők feldolgozóigényét elégítené ki a faluvállalat, másrészt az önkormányzat közétkeztetésben felhasználni kívánt saját állatállományát is itt dolgoznák fel.

A friss előhűtött sertéshús előállítása és értékesítése főként a helyi konyha részére történne, valamint a falu, a környező települések és a lakosság húsigényének kielégítése is célként jelenik meg. Mindezt kibővíti az üzem saját termék előállításával, pl. étkezési sertészsír és tepertő készítéssel. A feldolgozó építésével a faluvállalat költséghatékonyabb válik, mivel saját feldolgozással és a szállítási költségek csökkentésével nagyobb profit érhető el. A kalkulációk szerint 6 fő foglalkoztatása lenne biztosított az üzemben.

A munkafolyamatok között található olyan, ami nem igényel különösebb szakképesítést. Ezen munkafolyamatok elvégzésére lehetőség szerint megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazását is tervezi a vállalkozás. Az üzem működése felsőfokú szakképesítést nem igényel. Főként szak- és betanított munkásokra lesz szükség.

A beruházás eredményeként egy sertés feldolgozást biztosító feldolgozó kerül megépítésre. Épület jelenleg nem áll rendelkezésre, ezért annak teljes kialakítása a faluvállalat költségvetéséből valósulna meg. Alapterülete kb. 900 $m^2$ lesz, mely tartalmaz az épületen belül egy mérlegházat, valamint egy vízellátást és szennyvíztisztítást kiszolgáló részt, illetve szociális helyiségeket. A vágóhídon levágott, feldolgozott állatok vizsgálata állatorvosi felügyelet mellett történik. Erre a célra kerül kialakításra az iroda és a szociális helyiségek.

Az üzemben elhelyezésre kerülő technológia modernsége a műszaki leírásnak megfelelően megfelel minden előírásnak és jogszabálynak. Az üzem kapacitása kb. 10 sertés naponta. A faluvállalat nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre és a környezettudatos gazdálkodásra. A beruházás keretén belül egy szennyvíztisztító is megépítésre kerül, mellyel csökkenthető lesz a környezetterhelés. A szennyvíztisztító által megtisztított és fertőtlenített szennyvíz öntözésre alkalmassá válik, így a környékbeli mezőgazdasági területek öntözése is megoldottá válhat. Az üzem működése és a szennyvíztisztítás során még egyéb veszélyes hulladékok is keletkeznek. Ezen veszélyes hulladékok elszállítására, további megsemmisítésére erre szakosodott vállalkozókat fog megbízni a faluvállalat. A telep vízellátását saját kútból kívánja a faluvállalat megoldani, saját modern tisztítóberendezés segítségével.

Az önkormányzat 500 sertés háztáji beállításával számol, amelyet a közétkeztetésben tervez felhasználni. A sertések a lehetőséghez képest ütemezetten kerülnek beállításra, hogy a konyha részére folyamatosan rendelkezésre álljon a friss hús.

A konyha, a konzerváló üzem, valamint a vágópont is kielégíti a helyi igényeken kívül a környező települések igényeit is, kihasználva a kistérségi kapcsolatokat.

*18.4.4.1.2 A szükséges beruházások meghatározása*

A faluvállalat élelmiszer termékpályájához szükséges beruházások a következők:

- Konyha építése és felszerelése;
- Konzerváló üzem építése és felszerelése:
- Vágópont építése és felszerelése.

*18.4.4.1.2.1 Konyha*

A helyi konyha kialakításával kapcsolatosan építési költségek merülnek fel, kb. 20 millió Ft összegben, valamint az alábbi nagyobb értékű gépek beszerzése tervezhető:

**69. Táblázat – Konyha beruházási költségei**

| Konyhai gépek, eszközök: | Költség: |
|---|---|
| nagykonyhai tűzhely (6 főzőlap + sütő): 1 db | 1 471 930 Ft |

| | |
|---|---|
| 2x20 l-es olajsütő: 1 db | 953 770 Ft |
| 100 l-es ételfőző üst: 3 db | 3 699 510 Ft |
| főzőzsámoly: 1 db | 163 830 Ft |
| konvekciós sütő: 1 db | 853 440 Ft |
| keverő-dagasztógép: 1 db | 1 178 941 Ft |
| melegentartó kocsi: 1 db | 424 053 Ft |
| melegentartó pult: 1 db | 680 593 Ft |
| mikrohullámú sütő: 1 db | 152 273 Ft |
| felvágó szeletelő gép + mixer: 1 db | 709 549 Ft |
| elszívó ernyők: 3 db | 1 040 625 Ft |
| pohármosó gép 1 db | 566 420 Ft |
| mosogató gép: 2 db | 2 217 420 Ft |
| burgonyakoptató gép: 1 db | 482 727 Ft |
| zöldségszeletelő gép: 1 db | 801 624 Ft |
| húsdaráló: 1 db | 557 403 Ft |
| kenyérszeletelő gép: 1 db | 205 359 Ft |
| ételmaradék kezelő gép: 1 db | 1 120 841 Ft |
| mérleg 1 db | 81 280 Ft |
| eszköz fertőtlenítő 1 db | 124 460 Ft |
| hűtött bemutató vitrin 1 db | 299 720 Ft |
| 3 medencés mosogató + csepptálca 2 db | 424 180 Ft |
| mélyhűtő 3 db | 4 072 890 Ft |
| hűtőszekrény 3 db | 3 691 890 Ft |
| Egyéb konyhai eszközök: | 4 025 272 Ft |
| **Összesen:** | **30 000 000 Ft** |

Fenti konyhatechnológia számított egyidejű villamos teljesítménye: 100 kW. Tervezett konyhához légtechnikai berendezés (ködtelenítő) készül, melynek villamos csatlakozási teljesítménye: 15 kW. A konyhai hálózatrészek helyi alelosztóból kerülnek kiépítésre, mely alelosztó a főelosztóból 5x95 mm$^2$ NYY 0,6/1 kW fővezetékkel táplált. A konyha mértékadó villamos teljesítménye: 125 kW.

A konyha beruházásához közvetlenül nem számoltuk hozzá a beruházásnál szükséges humánerőforrás költségét, amely közmunkában bevonható lenne.

#### *18.4.4.1.2.2 Konzerváló üzem és raktár*

Az ingatlan építése kb. 20 millió Ft költséggel jár majd, melynek során üzemépület, irodaépület valamint készáruraktár kialakítására kerül sor.

A beszerzendő gépek között aprítógépek, szeletelők, szállítószalagok, elektromos targonca, mosó berendezés, szárítógép, csomagológép, konzerváló gép, gyorsfagyasztó alagút, görgős válogatószalag, hordómosó berendezés, valamint hűtő szerepel kb. 30 millió Ft értékben.

A konzerváló üzem beruházásához közvetlenül nem számoltuk hozzá a beruházásnál szükséges humánerőforrás költségét, amely közmunkában bevonható lenne.

#### *18.4.4.1.2.3 Vágópont*

A korlátozott kapacitású üzemekre kevesebb követelmény vonatkozik, mint a nagy vágóhidakra. A vágópontokon hetente száz sertést, húsz szarvasmarhát, illetve évente 250 ezer baromfit lehet levágni, és száz kilométeres körzetből fogadhatnak élő állatot. Nem kell külön üzemrészeket kialakítani, hanem időben kell elkülöníteni bennük az egyes munkafolyamatokat. Nincs szükség jelentős hűtőkapacitásra sem, hiszen a húst két órán belül elszállíthatja a tulajdonosa.

A vágópont, valamint a megvásárolt élőállatok nevelésére, tárolására alkalmas felépítmény építése kb. 23 millió Ft-ba kerül. A beszerzendő eszközök között kábító villa, kézi lelángoló, csontfűrész, béltisztító, főzőkádak, pácoló berendezések, darálók, mérlegek szerepelnek. Ennél a létesítménynél kb. 15 millió Ft-os eszközbeszerzést tervezünk, illetve az induló állatállomány megvásárlása kb. 4 millió Ft kiadást jelent.

A vágópont beruházásához közvetlenül nem számoltuk hozzá a beruházásnál szükséges humánerőforrás költségét, amely közmunkában bevonható lenne.

*18.4.4.1.3 A fejlesztés pénzügyi finanszírozása*

A projekt tervezés jelenlegi fázisában meglehetősen nagy bizonytalansággal az alábbi költségelemek állapíthatóak meg:

**70. Táblázat –A teljes beruházás össz értéke**

| Beruházás: | Ft |
|---|---|
| **Helyi konyha kialakítása:** | 50 000 000 Ft |
| építés: | 20 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása: | 30 000 000 Ft |
| **Konzerváló üzem és raktár kialakítása:** | 50 000 000 Ft |
| építés: | 20 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása: | 30 000 000 Ft |
| **Vágópont létrehozása:** | 19 000 000 Ft |
| építés: | 4 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása: | 15 000 000 Ft |
| **Állatállomány vásárlás:** | 4 000 000 Ft |
| 500 db választási malac | 4 000 000 Ft |
| **Összesen:** | **123 000 000 Ft** |

A fejlesztési szakasz humánerőforrás igényével költségként nem számoltunk, mert azt a közfoglalkoztatás terhére kívánjuk megoldani. A fejlesztési munkák kivitelezésénél mindenhol számoltunk egyrészt a helyi munkaerővel, másrészt az önkormányzati Kft. kapacitásával és szolgáltatási portfóliójával.

*18.4.4.1.4 A fejlesztéshez és a működéshez szükséges humánerőforrás meghatározása*

A háztáji alapanyag termelés munkaerő igényével közvetlenül nem számolunk. A tervek szerint kb. 100-150 család tud bekapcsolódni az alapanyag termelésbe és bevételhez jutni. Az alapanyag termelők őstermelőként vesznek részt a faluvállalat működésében.

Az önkormányzati Kft. zöldség termelési kapacitásának növelése kapcsán, a tervek szerint 50 fő kap állandó munkát a palánta és zöldségtermelés munkafolyamataiban.

A helyi konyha működéséhez becsléseink szerint 4 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóra lesz szükség.

A konzerváló üzem 6 fő munkavállalót képes felszívni, illetve a vágópont is 6 fővel működik majd.

A feladatok ellátását a falu állásnélküli, alacsonyan iskolázott, hátrányos helyzetű lakóival tervezzük megvalósítani. Mivel a tevékenységek közül nem mindegyik igényel speciális szaktudást, ezért az alapfokú iskolai, vagy az alatti végzettségűek részvételére is számíthatunk a faluvállalatban.

**71. Táblázat - Fejlesztési szakasz humánerőforrás szükséglete**

| Feladat | Fő | Foglalkoztatás ideje |
|---|---|---|
| Konyha építése | 10 | 6 hónap |
| Konzerváló üzem építése | 10 | 6 hónap |
| Vágópont építése | 10 | 6 hónap |
| **Összesen** | **30** | **6 hónap** |

**72. Táblázat - Üzemeltetési szakasz humánerőforrás szükséglete**

| Feladat | Fő | Foglalkoztatás ideje |
|---|---|---|
| Alapanyag termelés, háztáji | 100-150[26] | Folyamatos |
| Alapanyag termelés önkormányzati kft. | 50 | Folyamatos |
| Konyha működtetése | 4 | Folyamatos |
| Konzerváló üzem működtetése | 6 | Folyamatos |
| Vágópont működtetése | 6 | Folyamatos |
| **Összesen** | **66** | **Folyamatos** |

*18.4.4.1.5 A működés feltételei*

A konyha az alapanyagokat elsősorban a faluvállalat konzerváló üzeméből, valamint a vágópontról szerzi be. Ugyanakkor ez utóbbi két üzem a faluvállalaton kívülre, a település lakosainak, valamint a kistérség egyéb közintézményeinek is árulja a zöldséget, gyümölcsöt és sertéshúst.

A működéshez szükséges humánerőforrás rendelkezésre áll. A speciális feladatokra (sertéstartás, konyha üzemeltetés, konzerváló üzem üzemeltetés, vágópont üzemeletetés) külön képzések szervezése szükséges.

Az építményekhez szükséges telek rendelkezésre áll.

A folyamatos működés pénzügyi alapja az önkormányzat által eddig étkeztetésre fordított kiadások, valamint a közfoglalkoztatás támogatására nyújtott központi támogatás.

A működést az önkormányzat meglévő vállalkozásának keretein belül tervezik megszervezni. A kft. a forgalmi adó visszaigénylésére jogosult.

*18.4.4.1.6 A működés finanszírozása*

[26] család

A működés finanszírozása három forrásból történik:

- árbevétel az önkormányzat intézményeinek nyújtott étkeztetésért;
- közfoglalkoztatás támogatására nyújtott támogatás;
- árbevétel az önkormányzati igényen túli élelmiszer, vagy meleg étel mennyiség értékesítéséből.

*18.4.4.1.7 A várható output és eredmény indikátorok*

A konyhán 100 fő szociális- és közétkeztetését tudja megoldani a faluvállalat.

A konzerváló üzem becslésünk szerint kb. évi 6 tonna zöldséget és gyümölcsöt tud feldolgozni, majd értékesíteni, ebből a konyha 1,2 tonnát tud éves szinten felhasználni.

A sertés vágópont hetente kb. 50 sertés feldolgozását tudja megoldani, ennek egy részét a konyhára viszi, míg döntő többségét a faluvállalaton kívüli vevőknek adja el.

## 18.4.5 Szükséges humánerőforrás

### 18.4.5.1 Faluvállalat menedzsmentje

A faluvállalatot a jelenlegi önkormányzati vállalkozás keretein belül tervezik megvalósítani. A vállalkozás az **Ottlakai Közösségi Célú Kft**., jelenleg egy ügyvezetővel és 20 alkalmazottal rendelkezik. A kft. ügyvitelét az önkormányzat gazdasági osztálya látja el.

A faluvállalat menedzsmentjéhez szükséges humánerőforrás a következő személyekből áll:

- Projektmenedzser;
- Gazdasági vezető;;
- Háztáji termelés koordináló vezető
- Konyha vezetője
- Konzerváló üzem vezetője
- Vágópont vezetője
- Értékesítési vezető

A hét fős menedzsment képes ellátni mind a fejlesztési szakasz, mind az üzemeltetési szakasz feladatainak vezetését. A konyha, a konzerváló üzem és a vágópont vezetésének jogszabályi előírásoknak is meg kell felelnie.

### 18.4.5.2 Szolgáltatások

A pilot tervezési fázisban részletes terv nem készült a szükséges humán fejlesztési tevékenységek ellátásáról. A helyi menedzsmenttel kialakított közös álláspont szerint szükséges a helyi humánerőforrás állapotfelmérése, kompetencia felmérése. A felmérés alapján lehetséges a szükséges fejlesztési és támogatási szolgáltatás megtervezése.

A pilot során nem került sor felmérésre, így a szolgáltatás részletes tervezése sem lehetséges.

### 18.4.5.3 Élelmiszer termékpálya

Az 18.4.4.1.4 fejezetben részletezett adatok alapján a fejlesztési szakaszban 30 fő 6 hónapos foglalkoztatására van lehetőség. Az üzemeltetési szakaszban pedig szintén 66 fő folyamatos foglalkoztatása válik lehetővé, valamint 150 család részére nyújt folyamatos árbevételt a háztáji termékek felvásárlása.

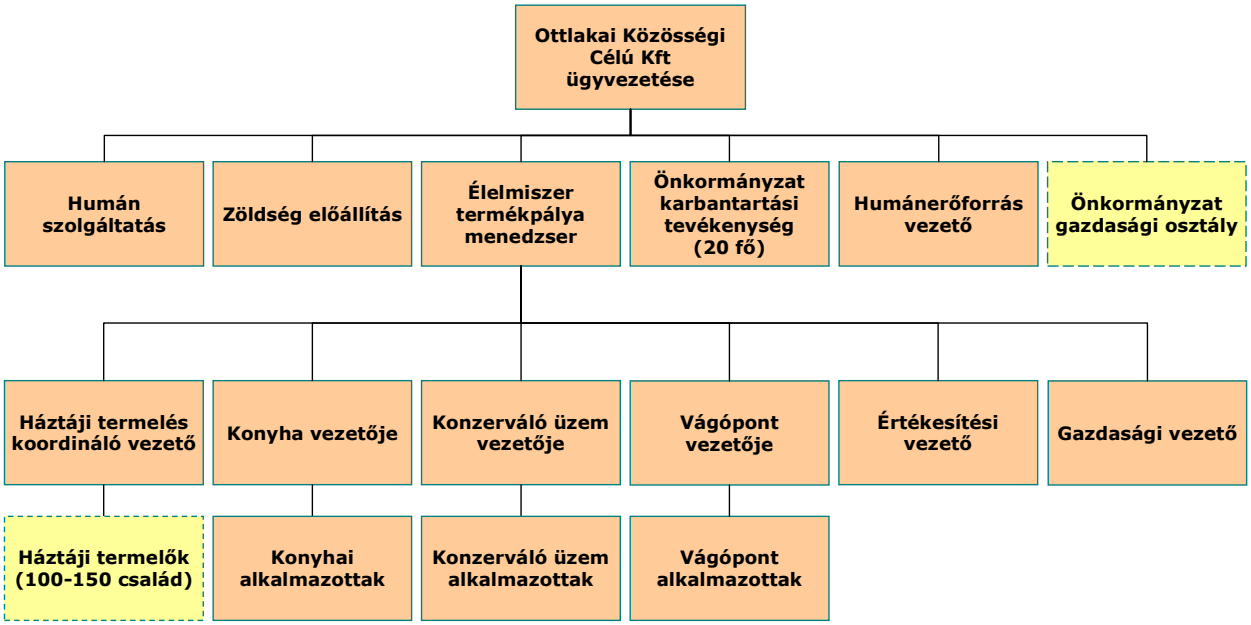
A termékpálya fejlesztéséhez és üzemeltetéséhez szükséges humánerőforrás helyben, a mikro térségben rendelkezésre áll. Azonban a helyi menedzsment véleménye alapján felkészítésük és megerősített művezetésük feltétlenül szükséges. A megerősített művezetés igényét a menedzsmentre tervezett kapacitásban már figyelembe vettük.

## 18.4.6 Szervezeti felépítés

Az élelmiszer termékpálya működéséhez a konyha, a konzerváló üzem és a vágópont működéséhez stabil, szakképzett és terhelhető munkaerőre van szükség. Az önkormányzati Kft. zöldségtermelésénél lehet alkalmazni a munkaerőpiacra visszavezetendő embereket.

A faluvállalat szempontjából kiemelten fontos, hogy a vezető helyekre motivált és tapasztalattal rendelkező munkaerő kerüljön.

**43. ábra – Élelmiszer termékpálya szervezeti felépítése**



### 18.4.7 Feladatterv és ütemezés

#### 18.4.7.1 Fejlesztési szakasz

**73. Táblázat – A fejlesztési szakasz feladatai és ütemezése**

| Feladat | Hónap | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Konyha fejlesztése | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Konzerváló üzem fejlesztése | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Vágópont fejlesztése | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Háztáji termelők felkészítése | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Munkatársak felkészítése | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

#### 18.4.7.2 Működési szakasz

**74. Táblázat – A működési szakasz feladatai és ütemezése**

| Feladat | Hónap | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Háztáji termelés (zöldség, gyümölcs) | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Háztáji termelés (sertés) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Zöldség termelés | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Vágópont működése | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Konzerváló üzem működése | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Konyha működése | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Értékesítés | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

### 18.4.8 Pénzügyi és gazdálkodási terv

#### 18.4.8.1 Fejlesztési szakasz

**75. Táblázat – Fejlesztési szakasz költségei, ha közfoglalkoztatás keretében történik a foglalkoztatás**

| Költséghely | Egységár (Ft) | Mennyiség | Mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| **Helyi konyha kialakítása:** | | | | **55 557 180 Ft** |
| Építés | 20 000 000 Ft | 1 | db | 20 000 000 Ft |
| nagykonyhai tűzhely (6 főzőlap + sütő) | 1 471 930 Ft | 1 | db | 1 471 930 Ft |
| 2x20 l-es olajsütő | 953 770 Ft | 1 | db | 953 770 Ft |
| 100 l-es ételfőző üst | 3 699 510 Ft | 1 | db | 3 699 510 Ft |
| Főzőzsámoly | 163 830 Ft | 1 | db | 163 830 Ft |
| konvekciós sütő | 853 440 Ft | 1 | db | 853 440 Ft |
| keverő-dagasztógép | 1 178 941 Ft | 1 | db | 1 178 941 Ft |
| melegen tartó kocsi | 424 053 Ft | 1 | db | 424 053 Ft |
| melegen tartó pult | 680 593 Ft | 1 | db | 680 593 Ft |
| mikrohullámú sütő | 152 273 Ft | 1 | db | 152 273 Ft |
| felvágó szeletelő gép + mixer | 709 549 Ft | 1 | db | 709 549 Ft |
| elszívó ernyők | 346 875 Ft | 3 | db | 1 040 625 Ft |
| pohármosó gép | 566 420 Ft | 1 | db | 566 420 Ft |
| mosogató gép | 1 108 710 Ft | 2 | db | 2 217 420 Ft |
| burgonyakoptató gép | 482 727 Ft | 1 | db | 482 727 Ft |
| zöldségszeletelő gép | 801 624 Ft | 1 | db | 801 624 Ft |

| Költséghely | Egységár (Ft) | Mennyiség | Mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| Húsdaráló | 557 403 Ft | 1 | db | 557 403 Ft |
| kenyérszeletelő gép | 205 359 Ft | 1 | db | 205 359 Ft |
| ételmaradék kezelő gép | 1 120 841 Ft | 1 | db | 1 120 841 Ft |
| Mérleg | 81 280 Ft | 1 | db | 81 280 Ft |
| eszköz fertőtlenítő | 124 460 Ft | 1 | db | 124 460 Ft |
| hűtött bemutató vitrin | 299 720 Ft | 1 | db | 299 720 Ft |
| 3 medencés mosogató + csepptálca | 424 180 Ft | 2 | db | 848 360 Ft |
| Mélyhűtő | 1 357 630 Ft | 3 | db | 4 072 890 Ft |
| Hűtőszekrény | 1 230 630 Ft | 3 | db | 3 691 890 Ft |
| Egyéb konyhai eszközök | 4 025 272 Ft | 1 | db | 4 025 272 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| foglalkoztatott (10 fő) | 681 500 Ft | 6 | hónap | 4 089 000 Ft |
| **Konzerváló üzem és raktár kialakítása:** | | | | **55 133 000 Ft** |
| Építés | 20 000 000 Ft | 1 | db | 20 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása | 30 000 000 Ft | 1 | db | 30 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| foglalkoztatott (10 fő) | 681 500 Ft | 6 | hónap | 4 089 000 Ft |
| **Vágópont létrehozása:** | | | | **24 133 000 Ft** |
| építés: | 4 000 000 Ft | 1 | db | 4 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása: | 15 000 000 Ft | 1 | db | 15 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| foglalkoztatott (10 fő) | 681 500 Ft | 6 | hónap | 4 089 000 Ft |
| **Állatállomány vásárlás:** | | | | **5 044 000 Ft** |
| 500 db választási malac | 4 000 000 Ft | 1 | db | 4 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| **Összesen:** | | | | **139 867 180 Ft** |

Abban az esetben, ha a fejlesztés során a dolgozók nem a közfoglalkoztatottak köréből kerülnek ki, havi bruttó 94.000,- Ft-os bérrel kalkulálhatunk. Ez a beruházás költségeit 12.267.000,- Ft-tal növeli.

### 76. Táblázat – Fejlesztési szakasz költségei, ha a dolgozókat nem a közfoglalkoztatottak közül választja a faluvállalat

| Költséghely | Egységár (Ft) | Mennyiség | Mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| **Helyi konyha kialakítása:** | | | | **59 646 180 Ft** |
| építés | 20 000 000 Ft | 1 | db | 20 000 000 Ft |
| nagykonyhai tűzhely (6 főzőlap + sütő): 1 db | 1 471 930 Ft | 1 | db | 1 471 930 Ft |
| 2x20 l-es olajsütő: 1 db | 953 770 Ft | 1 | db | 953 770 Ft |
| 100 l-es ételfőző üst: 3 db | 3 699 510 Ft | 1 | db | 3 699 510 Ft |
| főzőzsámoly: 1 db | 163 830 Ft | 1 | db | 163 830 Ft |
| konvekciós sütő: 1 db | 853 440 Ft | 1 | db | 853 440 Ft |
| keverő-dagasztógép: 1 db | 1 178 941 Ft | 1 | db | 1 178 941 Ft |
| Melegen tartó kocsi: 1 db | 424 053 Ft | 1 | db | 424 053 Ft |
| Melegen tartó pult: 1 db | 680 593 Ft | 1 | db | 680 593 Ft |
| mikrohullámú sütő: 1 db | 152 273 Ft | 1 | db | 152 273 Ft |
| felvágó szeletelő gép + mixer: 1 db | 709 549 Ft | 1 | db | 709 549 Ft |
| elszívó ernyők: 3 db | 346 875 Ft | 3 | db | 1 040 625 Ft |
| pohármosó gép 1 db | 566 420 Ft | 1 | db | 566 420 Ft |
| mosogató gép: 2 db | 1 108 710 Ft | 2 | db | 2 217 420 Ft |
| burgonyakoptató gép: 1 db | 482 727 Ft | 1 | db | 482 727 Ft |
| zöldségszeletelő gép: 1 db | 801 624 Ft | 1 | db | 801 624 Ft |
| húsdaráló: 1 db | 557 403 Ft | 1 | db | 557 403 Ft |
| kenyérszeletelő gép: 1 db | 205 359 Ft | 1 | db | 205 359 Ft |

| Költséghely | Egységár (Ft) | Mennyiség | Mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| ételmaradék kezelő gép: 1 db | 1 120 841 Ft | 1 | db | 1 120 841 Ft |
| mérleg 1 db | 81 280 Ft | 1 | db | 81 280 Ft |
| eszköz fertőtlenítő 1 db | 124 460 Ft | 1 | db | 124 460 Ft |
| hűtött bemutató vitrin 1 db | 299 720 Ft | 1 | db | 299 720 Ft |
| 3 medencés mosogató + csepptálca 2 db | 424 180 Ft | 2 | db | 848 360 Ft |
| mélyhűtő 3 db | 1 357 630 Ft | 3 | db | 4 072 890 Ft |
| hűtőszekrény 3 db | 1 230 630 Ft | 3 | db | 3 691 890 Ft |
| Egyéb konyhai eszközök | 4 025 272 Ft | 1 | db | 4 025 272 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| foglalkoztatott (10 fő) | 1 363 000 Ft | 6 | hónap | 8 178 000 Ft |
| **Konzerváló üzem és raktár kialakítása:** | | | | **59 222 000 Ft** |
| építés | 20 000 000 Ft | 1 | db | 20 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása | 30 000 000 Ft | 1 | db | 30 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| foglalkoztatott (10 fő) | 1 363 000 Ft | 6 | hónap | 8 178 000 Ft |
| **Vágópont létrehozása:** | | | | **28 222 000 Ft** |
| építés: | 4 000 000 Ft | 1 | db | 4 000 000 Ft |
| gépek, eszközök vásárlása: | 15 000 000 Ft | 1 | db | 15 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| foglalkoztatott (10 fő) | 1 363 000 Ft | 6 | hónap | 8 178 000 Ft |
| **Állatállomány vásárlás:** | | | | **5 044 000 Ft** |
| 500 db választási malac | 4 000 000 Ft | 1 | db | 4 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 6 | hónap | 1 044 000 Ft |
| **Összesen:** | | | | **152 134 180 Ft** |

### 18.4.8.2 Működési szakasz

## 77. Táblázat – Kiadások közfoglalkoztatás esetén

| Költséghely | Egységár (Ft) | mennyiség | mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| **Konyha:** | | | | **35 359 200 Ft** |
| rezsi és egyéb költség | 100 000 Ft | 12 | hónap | 1 200 000 Ft |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalaton kívülről | 400 000 Ft | 12 | hónap | 4 800 000 Ft |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalatból | 2 000 000 Ft | 12 | hónap | 24 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| foglalkoztatott (4 fő) | 272 600 Ft | 12 | hónap | 3 271 200 Ft |
| **Konzerváló üzem és raktár:** | | | | **24 754 800 Ft** |
| nyersanyag beszerzés | 780 000 Ft | 12 | hónap | 9 360 000 Ft |
| rezsi és egyéb költség | 700 000 Ft | 12 | hónap | 8 400 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| foglalkoztatott (6 fő) | 408 900 Ft | 12 | hónap | 4 906 800 Ft |
| **Vágópont:** | | | | **12 214 800 Ft** |
| rezsi és egyéb költség | 435 000 Ft | 12 | hónap | 5 220 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| foglalkoztatott (6 fő) | 408 900 Ft | 12 | hónap | 4 906 800 Ft |
| **Háztáji termelés** | | | | **23 988 000 Ft** |
| Takarmány | 1 825 000 Ft | 12 | hónap | 21 900 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| **Zöldségtermelés** | | | | **40 890 000 Ft** |
| foglalkoztatott (50 fő) | 3 407 500 Ft | 12 | hónap | 40 890 000 Ft |
| **Zöldségtermelés** | | | | **6 264 000 Ft** |
| menedzsment (3 fő) | 522 000 Ft | 12 | hónap | 6 264 000 Ft |
| **Összesen** | | | | **143 470 800 Ft** |
| **Ebből eszköz és anyagköltség** | | | | **74 880 000 Ft** |

Ha a faluvállalat működése során nem közfoglalkoztatottakat alkalmaz, havi bruttó 94.000,- Ft-os bérrel számolunk, ami éves szinten 53.974.800,- Ft-tal növeli a bérköltségeket.

**78. Táblázat – Kiadások, ha a dolgozókat nem a közfoglalkoztatottak közül választja a faluvállalat**

| Költséghely | Egységár (Ft) | mennyiség | mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| **Konyha:** | | | | **38 630 400 Ft** |
| rezsi és egyéb költség | 100 000 Ft | 12 | hónap | 1 200 000 Ft |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalaton kívülről | 400 000 Ft | 12 | hónap | 4 800 000 Ft |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalatból | 2 000 000 Ft | 12 | hónap | 24 000 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| foglalkoztatott (4 fő) | 545 200 Ft | 12 | hónap | 6 542 400 Ft |
| **Konzerváló üzem és raktár:** | | | | **29 661 600 Ft** |
| nyersanyag beszerzés | 780 000 Ft | 12 | hónap | 9 360 000 Ft |
| rezsi és egyéb költség | 700 000 Ft | 12 | hónap | 8 400 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| foglalkoztatott (6 fő) | 817 800 Ft | 12 | hónap | 9 813 600 Ft |
| **Vágópont:** | | | | **17 121 600 Ft** |
| rezsi és egyéb költség | 435 000 Ft | 12 | hónap | 5 220 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| foglalkoztatott (6 fő) | 817 800 Ft | 12 | hónap | 9 813 600 Ft |
| **Háztáji termelés** | | | | **23 988 000 Ft** |
| takarmány | 1 825 000 Ft | 12 | hónap | 21 900 000 Ft |
| menedzsment (1 fő) | 174 000 Ft | 12 | hónap | 2 088 000 Ft |
| **Zöldségtermelés** | | | | **81 780 000 Ft** |
| foglalkoztatott (50 fő) | 6 815 000 Ft | 12 | hónap | 81 780 000 Ft |
| **Zöldségtermelés** | | | | **6 264 000 Ft** |
| menedzsment (3 fő) | 522 000 Ft | 12 | hónap | 6 264 000 Ft |
| **Összesen** | | | | **197 445 600 Ft** |
| **Ebből eszköz és anyagköltség** | | | | **74 880 000 Ft** |

### 18.4.8.3 Finanszírozási terv

*18.4.8.3.1 Fejlesztés*

A fejlesztés finanszírozása pályázati forrásokból történik. Az önkormányzatnak jelenleg nincs önrésze a fejlesztések finanszírozására.

*18.4.8.3.2 Üzemeltetetés*

**79. Táblázat - Az üzemeltetési költségek forrásai közfoglalkoztatás esetén**

| Költséghely | Költség (Ft) | Finanszírozás helye |
|---|---|---|
| **Konyha:** | **35 359 200 Ft** | |
| rezsi és egyéb költség | 1 200 000 Ft | árbevétel |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalaton kívülről | 4 800 000 Ft | árbevétel |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalatból | 24 000 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | részben közfoglalkoztatás |
| foglalkoztatott (4 fő) | 3 271 200 Ft | közfoglalkoztatás |
| **Konzerváló üzem és raktár:** | **24 754 800 Ft** | |
| nyersanyag beszerzés | 9 360 000 Ft | árbevétel |
| rezsi és egyéb költség | 8 400 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | részben közfoglalkoztatás |
| foglalkoztatott (6 fő) | 4 906 800 Ft | közfoglalkoztatás |
| **Vágópont:** | **12 214 800 Ft** | |
| rezsi és egyéb költség | 5 220 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | részben közfoglalkoztatás |
| foglalkoztatott (6 fő) | 4 906 800 Ft | közfoglalkoztatás |
| **Háztáji termelés** | **23 988 000 Ft** | |
| Takarmány | 21 900 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | részben közfoglalkoztatás |
| **Zöldségtermelés** | **40 890 000 Ft** | |
| foglalkoztatott (50 fő) | 40 890 000 Ft | közfoglalkoztatás |
| **Zöldségtermelés** | **6 264 000 Ft** | |
| menedzsment (3 fő) | 6 264 000 Ft | részben közfoglalkoztatás |
| | | |
| **Finanszírozás forrása** | | |
| Közfoglalkoztatás | 68 590 800 Ft | |
| Árbevétel | 74 880 000 Ft | |

Amennyiben a működési szakaszban nem közfoglalkoztatottakat alkalmaz a faluvállalat, a bérköltségek növekedése miatt a rendszer nem tud önfenntartó lenni, változatlan bevétel mellett 18.645.600,-Ft-os hiánnyal kell számolni éves szinten, amely finanszírozására külső támogatás hiányában a faluvállalat saját árbevétele nem elegendő.

**80. Táblázat - Az üzemeltetési költségek forrásai, ha közfoglalkoztatottakat nem vesz igénybe a faluvállalat**

| Költséghely | Költség (Ft) | Finanszírozás helye |
|---|---|---|
| **Konyha:** | **38 630 400 Ft** | |
| rezsi és egyéb költség | 1 200 000 Ft | árbevétel |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalaton kívülről | 4 800 000 Ft | árbevétel |
| nyersanyag beszerzés a faluvállalatból | 24 000 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | árbevétel |
| foglalkoztatott (4 fő) | 6 542 400 Ft | árbevétel |
| **Konzerváló üzem és raktár:** | **29 661 600 Ft** | |
| nyersanyag beszerzés | 9 360 000 Ft | árbevétel |
| rezsi és egyéb költség | 8 400 000 Ft | árbevétel |

| Költséghely | Költség (Ft) | Finanszírozás helye |
|---|---|---|
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | árbevétel |
| foglalkoztatott (6 fő) | 9 813 600 Ft | árbevétel |
| **Vágópont:** | **17 121 600 Ft** | |
| rezsi és egyéb költség | 5 220 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | árbevétel |
| foglalkoztatott (6 fő) | 9 813 600 Ft | árbevétel |
| **Háztáji termelés** | **23 988 000 Ft** | |
| takarmány | 21 900 000 Ft | árbevétel |
| menedzsment (1 fő) | 2 088 000 Ft | árbevétel |
| **Zöldségtermelés** | **81 780 000 Ft** | |
| foglalkoztatott (50 fő) | 81 780 000 Ft | árbevétel |
| **Zöldségtermelés** | **6 264 000 Ft** | |
| menedzsment (3 fő) | 6 264 000 Ft | árbevétel |
| | | |
| **Finanszírozás forrása** | | |
| árbevétel (bérek költsége) | 122 565 600 Ft | |
| árbevétel | 74 880 000 Ft | |

**81. Táblázat – Tervezett árbevétel**

| Bevétel | Egységár (Ft) | mennyiség | mennyiségi egység | Költség (Ft) |
|---|---|---|---|---|
| **Konyha:** | **1 200 000 Ft** | | | **14 400 000 Ft** |
| 100 főre napi egy étkezéssel 600 Ft/fő térítési díjjal | 1 200 000 Ft | 12 | hónap | 14 400 000 Ft |
| **Konzerváló üzem:** | **2 000 000 Ft** | | | **30 000 000 Ft** |
| kb. 4,8 tonna feldolgozott zöldség- és gyümölcs/év külső vevőknek | 2 000 000 Ft | 12 | hónap | 24 000 000 Ft |
| A faluvállalat konyhájára évi kb. 1,2 tonna feldolgozott zöldség/gyümölcs | 500 000 Ft | 12 | hónap | 6 000 000 Ft |
| **Vágópont:** | **9 700 000 Ft** | | | **134 400 000 Ft** |
| A faluvállalat konyhájára heti kb. 7 db feldolgozott sertés | 1 500 000 Ft | 12 | hónap | 18 000 000 Ft |
| 43 db sertés feldolgozás/hét külső vevőknek | 9 700 000 Ft | 12 | hónap | 116 400 000 Ft |
| **Összesen:** | **12 900 000 Ft** | | | **178 800 000 Ft** |

### 18.4.9 A faluvállalat üzleti modell

A pusztaottlakai faluvállalat meglévő alapokra épül. A falu menedzsmentje a helyi erőforrásokra alapozva alapítványt és gazdasági társaságot hozott létre egyrészt foglalkoztatási célból, másrészt a település működéséhez szükséges szolgáltatások helyben történő előállítása céljából.

## 44. ábra – A pusztaottlakai faluvállalat üzleti modellje

| | Erőforrás | Fejlesztési szakasz | Működési szakasz | Termék |
|---|---|---|---|---|
| Termékpálya | Meglévő önkormányzati vállalkozás | Konyha, konzerváló üzem, vágópont építése | Hús előállítása | Eladható hús és tartósított zöldség |
| | Háztáji termeléshez erőforrás, hagyomány, ismeret | Háztáji malacok beszerzése | Friss zöldség előállítás | Melegétel |
| | | | Tartósított zöldség előállítás | |
| | | | Melegétel előállítás | |
| Humán | Állástalan humánerőforrás a mikrotérségben | Humánerőforrás fejlesztése, képzése (motiváció, képzés) | Humánerőforrás fejlesztése (motiváció, képzés) | Állással, munka tapasztalattal rendelkező, motivált munkavállalók |
| | | Háztáji termelők felkészítése | Háztáji termelők koordinálása | Árbevétellel rendelkező őstermelők (háztáji termelők) |
| Piaci igény | Önkormányzati étkeztetés helyben és a mikrotérségben | Konyha, konzerváló üzem, vágópont építése | Hús és tartósított zöldségtermékek | Eladott hús és zöldségtermékek |
| | Lakossági hús és élelmiszer vásárlási igény | | Közétkeztetésre alkalmas melegétel | Eladott melegétel (önkormányzati étkeztetésben) |
| | Külső piaci igény hús és élelmiszer vásárlásra | | | |
| Finanszírozás | | Fejlesztés pályázati finanszírozása | Közfoglalkoztatás finanszírozás | Önkormányzattól származó árbevétel (étkeztetés) |
| | | | | Piaci árbevétel (helyi lakosság, külső vásárlók) |

Az eddigi működési tapasztalatok áttekintése és a helyi igények felmérése alapján a tanácsadók a helyi menedzsmenttel közösen az élelmiszer termékpálya létrehozása, kidolgozása mellett döntött. A település erős háztáji termelési hagyományokkal és kompetenciákkal rendelkezik, valamint az önkormányzati Kft. is jelentős mennyiségű zöldséget és zöldségtermeléshez szükséges palántákat termel. A helyi, illetve mikrotérségi közétkeztetés végző konyhák a térségen kívüli beszállítóktól rendelik meg a hús és zöldség készítményeket az ételek elkészítéséhez. Pusztaottlaka pedig nem rendelkezik közétkeztetésre alkalmas konyával.

A faluvállalat koncepciója az erőforrások és az igények, piacok összekötésével jött létre. A háztáji és az önkormányzati vállalkozás termelési kapacitásának tervezett formában való felhasználásához egyrészt a hús és zöldség termékek feldolgozására alkalmas fejlesztések, másrészt a kész melegétel előállításához szükséges konyha fejlesztése szükséges.

Az élelmiszer termékpálya működéséhez szükséges az alapanyag termelés, a feldolgozás, a feldolgozott alapanyagok értékesítése és készétellé való elkészítése.

A teljes lánc létrehozása jelentős beruházásokkal jár. A zöldség és gyümölcs feldolgozásra, tartósításra alkalmas konzerváló üzem kb. 50 millió forintból építhető fel, a sertések és baromfik vágására alkalmas vágópont 19 millió forintból hozható létre, a konyha felépítésére szintén indikatívan 50 millió forint szükséges. A háztáji állattartás megkezdéséhez, 500 malac beállításához további 4 millió forintra lesz szükség.

Az élelmiszer feldolgozás, étel előállítás szakmai képzettséghez kötött tevékenységek, így az üzemek működéséhez állandó munkavállalókra lesz szükség, akik rendelkeznek a megfelelő végzettséggel.

A háztáji termelők esetében is szükséges a szakmai támogatás, valamint képzési is. Az önkormányzat vállalkozásában foglalkoztatni tervezett 50 fő részére is szükséges alapfokú szakmai ismeretek átadása.

A termékpálya alapanyag termelésébe 100-150 család bevonását a helyi menedzsment, valamint az önkormányzati vállalkozás fejlesztését. Az háztáji formában történő alapanyag termelésben zöldséget, gyümölcsöt és sertést állítanának elő az őstermelőként működő helyi családok. Az alapanyag előállítást (fajta, mennyiség, időzítés) a faluvállalat külön vezetője koordinálja. Az önkormányzat vállalkozásában a zöldségtermelés volumenének növelését tervezik.

A megtermelt növényi alapanyagok megfelelő koordináció mellett is időben szűk intervallumban érnek be, így az év további részében történő felhasználásukhoz szükséges a tartósítás megoldása. A tartósításra két lehetséges megoldás kínálkozik, a tisztítás után fagyasztás, vagy a konzerváló technológiával történő tartósítás. A fagyasztás azonban további energiafelhasználást igényel a tárolás során. A helyi menedzsment az energia igények csökkentése érdekében a tartósítás mellett döntött. A konzerváló üzem mérete, 6 tonna feldolgozott zöldség és gyümölcs évente, alkalmas a háztáji termékek, az önkormányzati vállalkozás termékeinek feldolgozására.

A sertések közétkeztetésben, vagy a hús áruforgalomban való felhasználásához szükséges az előírásoknak megfelelő vágópont építése. A vágópont az egyes munkafolyamatokat időben elcsúsztató felszerelt helyiség. A vágópont 50 sertés heti feldolgozására alkalmas, így a közétkeztetés igényei mellett a saját vágások lebonyolítására is alkalmas lesz a létesítmény.

A feldolgozott és kereskedelmi forgalomra alkalmas húst egyrészt a Pusztaottlakára tervezett konyha, másrészt a mikrotérségben üzemelő más közétkeztetést végző konyhák használják fel. Valamint megfelelő volumen esetén helyi értékesítésre is alkalmasak a termékek.

A termékpálya finanszírozását egyrészt a közétkeztetésért fizetett díjak, a feldolgozott termékek más konyhák részére történő értékesítése, másrészt a közfoglalkoztatási támogatások biztosítják. A Pusztaottlakai konyha 100 adagot termel és értékesít naponta.

## 18.5 Jelenléti ívek

| JELENLÉTI ÍV | **Dátum**<br>2011. szeptember 27. 9 óra |
|---|---|
| **Nyitó workshop a TÁMOP 1.3.1 projekt 1.1.1 alprojektjében a faluvállalat helyi erőforrásainak azonosításáról** | **Helyszín**<br>Aditus Észak-Alföldi Regionális Képviselet<br>4100 Berettyóújfalu, Millenium út 4. |

| Név | Aláírás | Szervezet |
|---|---|---|
| Kecskés Gyula | | Pocsaj Nagyközség Önkormányzata, polgármester |
| Tóth Erika | | Pocsaj Nagyközség Önkormányzata, jegyző |
| Moczok Gergő | | Pocsaj Nagyközség Önkormányzata, műszaki ügyintéző |
| Galló Ferenc | | Aditus Zrt. |
| Kapás Róbert | | Aditus Zrt. |
| Rimanóczy Zsolt | | Aditus Zrt. |
| Kéri Gabriella | | Aditus Zrt. |

| JELENLÉTI ÍV | **Dátum**<br>2011. október 24. 9 óra |
|---|---|
| **Záró workshop a TÁMOP 1.3.1 projekt 1.1.1 alprojektjében a faluvállalat kidolgozott termékpálya modelljének bemutatásáról** | **Helyszín**<br>Aditus Észak-Alföldi Regionális Képviselet<br>4100 Berettyóújfalu, Millenium út 4. |

| Név | Aláírás | Szervezet |
|---|---|---|
| Kecskés Gyula | | Pocsaj Nagyközség Önkormányzata, polgármester |
| Tóth Erika | | Pocsaj Nagyközség Önkormányzata, jegyző |
| Moczok Gergő | | Pocsaj Nagyközség Önkormányzata, műszaki ügyintéző |
| Galló Ferenc | | Aditus Zrt. |
| Kapás Róbert | | Aditus Zrt. |
| Rimanóczy Zsolt | | Aditus Zrt. |
| Kéri Gabriella | | Aditus Zrt. |

| JELENLÉTI ÍV | Dátum<br>2011. szeptember 27. 14 óra |
|---|---|
| Nyitó workshop a TÁMOP 1.3.1 projekt 1.1.1 alprojektjében a faluvállalat helyi erőforrásainak azonosításáról | Helyszín<br>Békéscsaba |

| Név | Aláírás | Szervezet |
|---|---|---|
| Simonka György | | Pusztaottlaka Község Önkormányzata, polgármester |
| dr. Moka Eszter | | kistérségi irodavezető |
| Galló Ferenc | | Aditus Zrt. |
| Kapás Róbert | | Aditus Zrt. |
| Rimanóczy Zsolt | | Aditus Zrt. |
| Kéri Gabriella | | Aditus Zrt. |

| JELENLÉTI ÍV | **Dátum**<br>2011. október 24. 14 óra |
|---|---|
| **Záró workshop a TÁMOP 1.3.1 projekt 1.1.1 alprojektjében a faluvállalat kidolgozott termékpálya modelljének bemutatásáról** | **Helyszín**<br>Békéscsaba |

| Név | Aláírás | Szervezet |
|---|---|---|
| Simonka György | | Pusztaottlaka Község Önkormányzata, polgármester |
| dr. Moka Eszter | | kistérségi irodavezető |
| Galló Ferenc | | Aditus Zrt. |
| Kapás Róbert | | Aditus Zrt. |
| Rimanóczy Zsolt | | Aditus Zrt. |
| Kéri Gabriella | | Aditus Zrt. |

## 18.6 Irodalomjegyzék


| Sorszám | Cím |
|---|---|
| 1 | Cegléd Város Önkormányzatának 2009. és 2010. évi közfoglalkoztatási Terve |
| 2 | Túristvándi Önfenntartó Programja |
| 3 | Javaslat a közmunkások foglalkoztatására és a településüzemeltetés finanszírozására Medgyesegyházi Vízmű Nonprofit Kft. |
| 4 | Belecska Közösségi Foglalkoztatási Programja, Értékelő, adaptációt előkészítő elemzés 2010 |
| 5 | Helyi termékek értékesítési csatornái Magyarországon, Helyzetelemzés 2010 |
| 6 | A Bihari Térség Szociális és Egészségügyi Koncepciója, Bihari Önkormányzatok Többcélú Kistérségi Társulása 2006 |
| 7 | A Bihari Térség Közmunkaprogramjának dokumentációja 2010 |
| 8 | „A dél-békési mélyszegénységben élő emberek integrációjának előmozdítása a közösség, a települések, a szociális, közösségfejlesztési és terület- település és vidékfejlesztési szakmák összefogásával, együttműködésével”, TÁMOP – 5.1.3-09/02 pályázat Megvalósíthatósági Tanulmány |
| 9 | Coldiretti Kiáltvány „MANIFESTO PER UNA FILIERA AGRICOLA, TUTTA ITALIANA” |
| 10 | „armers Market Resource Guide U.S. Department of Agriculture Updated”, November 2007 |
| 11 | „Assessing Alternative Food Distribution Models”, James Barham, Ph.D. Economist USDA-AMS Marketing Services Division |
| 12 | Dr. Tóth Attila mezőgazdasági attasé 2007/2008. évi beszámoló jelentése az Amerikai Egyesült Államok és Kanada vonatkozásában mezőgazdasági szakattaséi tevékenységről |
| 13 | www.ksh.hu |
| 14 | www.turistvandi.hu |
| 15 | www.berettyoujfalu.hu |
| 16 | www.medgyesegyaza.hu |
| 17 | www.cegled.hu |
| 18 | www.belecska.hu |
| 19 | www.nfsz.hu |
| 20 | www.campagnamica.it |
| 21 | www.coldiretti.it |

| | |
|---|---|
| 22 | www.sozialmarkt.at |
| 23 | Túristvándi életében a közcélú foglalkoztatás jelentősége, és annak hatása, Lakatosné Sira Magdolna |
| 24 | Szociális bolt hálózat kialakítása a hátrányos helyzetű térségekben, Millefolium Stratégia Kft. 2009. június |
| 25 | Gasztronómiai alapanyagok iránti kereslet kielégítése és kapcsolódó szolgáltatásfejlesztés LHH térségekben – projekt záró anyag, IFUA, 2009. július |
| 26 | Szociális szövetkezetek létrehozása az OFA támogatási programjának időarányos tapasztalatai, Szokolainé Molnár Eszter |
| 27 | Javaslat „faluszövetkezetek" létrehozására, OSZT, 2008 |
| 28 | A szociális szövetkezetek működési modelljének kidolgozása a foglalkoztatás elősegítése érdekében, Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet Nonprofit Kft., 2010 |
| 29 | Helyzetelemzés az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körében, Vint Bt., 2010 |
| 30 | Hatástanulmány – TÁMOP 1.4.1 – Alternatív munkaerő-piaci programok támogatása – Javaslatok, programok, Alfa-Communication Kft. 2010 |
| 31 | Alternatív munkaerő-piaci projektek Módszertani kiadványa, OFA, 2010 |
| 32 | Pályázati felhívás - Az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához nyújtandó támogatások részletes feltételeiről |
| 33 | Pályázati felhívás - Az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához nyújtandó támogatások részletes feltételeiről |
| 34 | Az LHH Program tapasztalatainak összegzése, javaslatok a továbblépéshez, LHH FPI, 2010 |
| 35 | Módszertani útmutató a 33 leghátrányosabb helyzetű kistérség projekt-csomagjának összeállításához, NFÜ LHH Programiroda, 2008 |
| 36 | A szociális földprogramok működtetésének támogatása, Pályázati útmutató, 2008 |
| 37 | A szociális földprogram társadalmi fejlesztési hatásai, 2003, Jász Krisztina - Szarvák Tibor – Szoboszlai Zsolt |
| 38 | A hátrányos helyzetűek munkaerő-piaci reintegrációjának jó gyakorlatai, Psynergia Kft., 2008 |

## 18.7 Ábrajegyzék

1. ábra - A faluvállalat működési területei ..... 17

2. ábra - Javasolt tervezési folyamat ..... 30

3. ábra – Közfoglalkoztatási önellátó módszertanok, fejlesztési modellek és jó gyakorlatok összegyűjtése, dokumentálása és értékelése ..... 38

4. ábra Az értékelés információforrásai ..... 42

5. ábra - Túristvándi elhelyezkedése ..... 48

6. ábra - Állandó népesség száma - Túristvándi ..... 50

7. ábra - A Túristvándi mikrotérség települései élő lakosság iskolai végzettsége51

8. ábra - A belecskai foglalkoztatási programot működtető nonprofit kft. munkaszervezete, 2010 ..... 67

9. ábra – Medgyesegyháza a Mezőkovácsházi Kistérségen belül ..... 73

10. ábra- Ceglédi közfoglalkoztatási modell működése ..... 98

11. ábra - A közfoglalkoztatás új típusú módszerének kidolgozása, az önfenntartó, értékteremtő helyi foglalkoztatási modell kialakítása .....129

12. ábra - A fenntartható szociális szövetkezet elemei .....135

13. ábra - idealizált LEADER partnerség .....140

14. ábra - A faluvállalat működési területei.....153

15. ábra – Lehetséges források .....158

16. ábra - A vegyes modell folyamatábrája a saját bevétel tükrében.....159

17. ábra - Sikeres szervezeti változás iránya .....160

18. ábra - Feladatorientált HR menedzsment .....162

19. ábra - HR menedzsment folyamat.....162

20. ábra - Szolgáltatások biztosítása.....164

21. ábra - Érintettek térképe .....168

22. ábra - Az integráció lépcsőfokai .....171

23. ábra - Faluvállalat támogatási komplex fejlesztési program kedvezményezett oldali folyamata .....244

24. ábra - A tervezési, indítási szakasz főbb lépései.....248

25. ábra - A tervezési szakasz főbb lépései.....275

26. ábra - A meglévő folyamatok kisebb összetevőkbe tördelése.....289

27. ábra - A célfolyamatok részfolyamatokba tördelése.....290

28. ábra - Horizontális és vertikális mátrixok pontosan jelenítik meg a meglévő és a kívánt folyamatokat .....291

29. ábra - Ebben az esetben komoly nehézségek léphetnek fel az átalakulás folyamatában.....292
30. ábra - A mátrix részei.....293
31. ábra - Pocsaj elhelyezkedése.....296
32. ábra - Az egy főre jutó belföldi jövedelem a Berettyóújfalui kistérségben..297
33. ábra - Munkanélküliségi ráta alakulása a Berettyóújfalui kistérségben .....299
34. ábra - Az állásnélküliek megoszlása Pocsajon iskolai végzettség szerint, 2010 .....301
35. ábra – Kialakítandó távhő hálózat .....312
36. ábra – Az energia termékpálya szervezeti felépítése.....317
37. ábra – A pocsaji faluvállalat üzleti modellje .....320
38. ábra - Pusztaottlaka elhelyezkedése.....322
39. ábra - Az egy főre jutó belföldi jövedelem a Mezőkovácsházai kistérségben .....324
40. ábra - Munkanélküliségi ráta alakulása a Mezőkovácsházai kistérségben...328
41. ábra - Vitaminok útja a betakarítástól a kiskereskedőig .....336
42. ábra - A zöldbab C-vitamin tartalma a hűtött friss és a fagyasztott zöldség közötti különbség .....336
43. ábra – Élelmiszer termékpálya szervezeti felépítése .....342
44. ábra – A pusztaottlakai faluvállalat üzleti modellje .....349

## 18.8 Táblázatok jegyzéke

1. Táblázat - A faluvállalat pilot tervezési projektnél alkalmazott módszertan... 31

2. Táblázat - Értékelési szempontok ..... 43

3. Táblázat - Az egyes esetek által lefedett területek ..... 45

4. Táblázat - A település önkormányzatának nyilvántartása szerint 2009. január 1-én rendszeres szociális ellátásban részesülők száma ..... 46

5. Táblázat - A belecskai foglalkoztatási program kapcsán megnyert pályázatok adott évi árakon, 1999-2009 ..... 69

6. Táblázat - Medgyesegyháza környező településeinek népességszáma ..... 73

7. Táblázat - Foglalkoztatottak száma ..... 87

8. Táblázat - rendelkezésre állási támogatás, településenként..... 89

9. Táblázat - Lakónépesség számának változása ..... 92

10. Táblázat - A RÁT-ra jogosult, 35 éven aluli, 8 általános iskolai végzettséggel nem rendelkezők létszámáról és elvégzett osztályaik számáról (fő) 2009 ..... 95

11. Táblázat - Önkormányzati támogatások..... 98

12. Táblázat - Közcélú foglalkoztatás éves bérköltsége..... 99

13. Táblázat - Az elsődleges munkaerőpiacra visszajutók száma ..... 99

14. Táblázat - Az egyes esetek által lefedett területek.....101

15. Táblázat- A programban résztvevő termelők számának változása .....106

16. Táblázat – Hazai esetek értékelése .....117

17. Táblázat – Külföldi esetek értékelése.....120

18. Táblázat - Kompetencia mátrix .....131

19. Táblázat - Az LHH program forrástáblája.....146

20. Táblázat - A szervezeti kapcsolatok szintjei .....155

21. Táblázat- Humánerőforrás SWOT .....161

22. Táblázat - Javasolt működési modell - kompetencia mátrix .....173

23. Táblázat - Fejlesztési programok .....179

24. Táblázat - A stratégiai menedzsmentfejlesztési program által érintett területek .....180

25. Táblázat - Stratégiai menedzsment fejlesztése fejlesztési program.....183

26. Táblázat - A termékpályák fejlesztése fejlesztési program által érintett területek .....186

27. Táblázat - Termékpályák fejlesztése fejlesztési program .....190

28. Táblázat - A humánerőforrás menedzsment fejlesztése fejlesztési program által érintett területek .....193

29. Táblázat - Humánerőforrás menedzsment fejlesztése fejlesztési program .196
30. Táblázat - A szervezetfejlesztés fejlesztési program által érintett területek198
31. Táblázat - Szervezetfejlesztés fejlesztési program.....199
32. Táblázat - Szövetkezz-2007, 2009 program kompetenciái.....203
33. Táblázat - A Szövetkezz 2007, 2009 program által érintett területek .....204
34. Táblázat - TÁMOP 1.4.1/07/1 program kompetenciái.....209
35. Táblázat - A TÁMOP 1.4.1/07/1 program által érintett területek.....210
36. Táblázat – LEADER program kompetenciái .....215
37. Táblázat - LEADER program által érintett területek.....217
38. Táblázat - LHH Program kompetenciái .....223
39. Táblázat - LHH program által érintett területek.....224
40. Táblázat - Szociális földprogram kompetenciái.....229
41. Táblázat - Szociális földprogram által érintett területek.....230
42. Táblázat - Javasolt komplex fejlesztési program .....239
43. Táblázat - A javasolt támogatási konstrukció ütemezése, és indikatív forrásigénye .....247
44. Táblázat - A faluvállalat indítási szakaszának ütemezése.....252
45. Táblázat - A faluvállalat pilot tervezési projektnél alkalmazott módszertan 254
46. Táblázat - Módszertan részletes értékelése .....264
47. Táblázat - Javasolt komplex fejlesztési program, végleges változat .....268
48. Táblázat - A faluvállalat indítási szakaszának ütemezése.....280
49. Táblázat- Pocsaj település lakosainak megoszlása korcsoport szerint, 2007 .....299
50. Táblázat - Pocsaj település aktív lakosainak megoszlása gazdasági ágazat szerint, 2005 .....301
51. Táblázat - Pocsaj település lakosainak megoszlása iskolai végzettség szerint, 2007.....302
52. Táblázat - Pocsaj település közintézményeinek energiaigénye, 2011 .....308
53. Táblázat - Lehetséges energia megtakarítás Pocsaj településen .....308
54. Táblázat – 10 ha energiafűz telepítésének és művelésének eszköz költségei .....310
55. Táblázat – A szükséges pellet mennyisége .....310
56. Táblázat - Az egyedi kazánok indikatív árai .....312
57. Táblázat – Távhő hálózat pontjai .....313
58. Táblázat – Hőtávvezeték építésének költségei .....313
59. Táblázat – Költségek, hőtávvezetékkel (nettó).....313

60. Táblázat – Költségek, egyedi kazánokkal (nettó).....313
61. Táblázat - Fejlesztési szakasz humánerőforrás szükséglete .....314
62. Táblázat - Üzemeltetési szakasz humánerőforrás szükséglete.....314
63. Táblázat - A betervezésre kerülő kazán üzemeltetési költségei .....315
64. Táblázat – A fejlesztési szakasz feladatai és ütemezése .....317
65. Táblázat – A működési szakasz feladatai és ütemezése.....317
66. Táblázat – A fejlesztési szakasz nettó beruházási és humán költségei.....318
67. Táblázat - A működési szakasz nettó anyag és humán költségei .....318
68. Táblázat – Az üzemeltetési költségek forrásai.....319
69. Táblázat – Konyha beruházási költségei.....337
70. Táblázat –A teljes beruházás össz értéke .....339
71. Táblázat - Fejlesztési szakasz humánerőforrás szükséglete .....340
72. Táblázat - Üzemeltetési szakasz humánerőforrás szükséglete.....340
73. Táblázat – A fejlesztési szakasz feladatai és ütemezése .....343
74. Táblázat – A működési szakasz feladatai és ütemezése.....343
75. Táblázat – Fejlesztési szakasz költségei, ha közfoglalkoztatás keretében történik a foglalkoztatás.....343
76. Táblázat – Fejlesztési szakasz költségei, ha a dolgozókat nem a közfoglalkoztatottak közül választja a faluvállalat.....344
77. Táblázat – Kiadások közfoglalkoztatás esetén.....345
78. Táblázat – Kiadások, ha a dolgozókat nem a közfoglalkoztatottak közül választja a faluvállalat .....346
79. Táblázat - Az üzemeltetési költségek forrásai közfoglalkoztatás esetén.....347
80. Táblázat - Az üzemeltetési költségek forrásai, ha közfoglalkoztatottakat nem vesz igénybe a faluvállalat.....347
81. Táblázat – Tervezett árbevétel .....348

# 19 Summary

In the framework of 1.1.1 subproject of TÁMOP 1.3.1 project, the aim of the Employment Office is the compilation of a methodology and pilot programme that enables small communities to carry through local value creating, self-sustainable public employment models ("village enterprise"). The study consists of three phases:

1. Collection and mapping of self-sustaining methodologies, development models and best practices in public employment, and their documentation, analysis and evaluation in a unified structure.
2. Elaboration of innovative methodology of public employment based on the previous analysis and evaluation; formation of a self-sustaining, value creating local employment model, preparation of a suggestion of project financing.
3. Inclusion of stakeholders the respective communities in the preparation of the project plan, then summarizing and evaluating the experiences of the cooperation.

The "village enterprise" is a system based on local cooperation drawing in local human, economic and natural resources which emits products and provides services independently or in narrow or wide regional alliances to cover whole product paths. While creating models, the following functions are applied on the grounds of case studies and professional literature: management, partnership/cooperation, financing, organization, human resources management, infrastructure, services, production. Case studies show two types of village enterprises. The mixed model based on the entire product path where management has an outstanding significance in sustainable and successful operation. The direct model invokes subsidies but public employment is not used as a resource. The hardest point in the development of a village enterprise in the mixed model is the slow (5-10 years) procedure of uplifting participants and partners to a minimum standard of operation. Based on the case studies, authors defined internal and external expectations and competencies: sustainable, inclusive, mobilizing, producing marketable services or products, integrating available resources, absorbing supports, creating jobs, providing backtracks to job markets, augmenting community infrastructure, protecting natural values. Based on functions and expected competencies, the competency matrix of the village enterprise was defined including necessary improvement actions for each function. The competency matrix shows that the startup and running of the village enterprise model requires complex interventions. Innovative subsidizing of a sustainable village enterprise must underpin the development of strategic management as well as its persistent operation, development and maintenance of product paths, expansion and retaining of human resources, together with local organization development. Subsidies and services applicable in a complex development programme:

- project based development supports,
- operation supports, and
- services (provided by a central development agency).