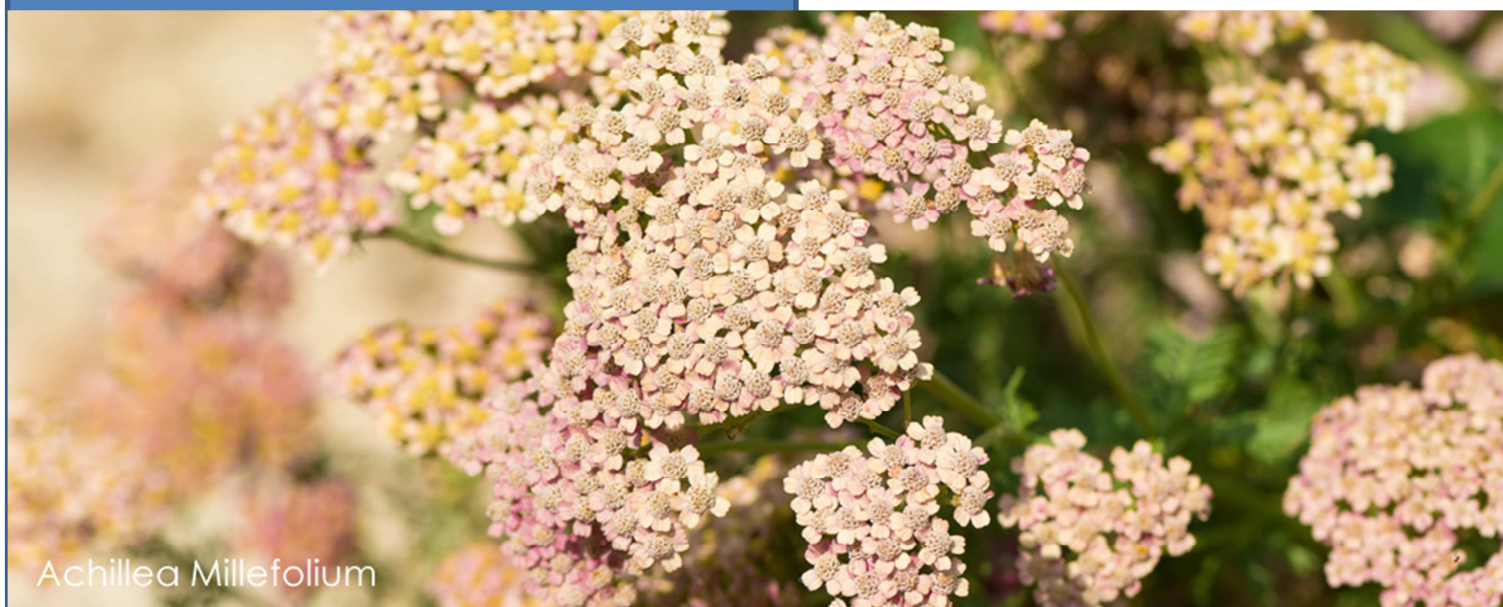


FALUVÁLLALAT

FEJLESZTÉSI JAVASLAT ÉS MÓDSZETANI KÉZIKÖNYV



Achillea Millefolium

**Millefolium Stratégia Kft.
2012**

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	4
2	Működő modellek elemzése, értékelése	5
2.1	Elemzés módszertana.....	5
2.2	Elemzési szempontok összefoglaló értékelése.....	6
2.2.1	Munkahelyteremtés	6
2.2.2	Fenntartható működés	8
2.2.3	Munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés	9
2.2.4	Közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése.....	10
2.2.5	Helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése	10
2.2.6	Munkavállalók fejlesztése	10
2.2.7	Mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok visszaszorítása.....	11
2.2.8	Helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása	11
2.2.9	Természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése	11
3	Támogatási konstrukciók tapasztalatai	11
3.1	Szövetkezz – 2007, 2009	11
3.2	TAMOP 1.4.1/07/1	14
3.3	LEADER.....	15
3.4	LHH Program	18
3.5	Szociális földprogram	21
4	Faluvállalat működési modell javaslat.....	23
4.1	Működési területek azonosítása	23
4.1.1	Menedzsment.....	24
4.1.2	Partnerség/együttműködés	25
4.1.3	Finanszírozás	27
4.1.4	Szervezet	28
4.1.5	Humán erőforrás menedzsment.....	29
4.1.6	Infrastruktúra	30
4.1.7	Szolgáltatásbiztosítás.....	30
4.1.8	Termék-előállítás.....	31
4.2	A modellel kapcsolatos elvárások azonosítása	31
4.3	Javasolt működési modell	36
4.3.1	A faluvállalat működéséhez szükséges fejlesztések	37
4.3.2	Fejlesztési programok	42
5	Faluvállalat komplex fejlesztési program	42
5.1	Faluvállalat modell alkalmazáshoz szükséges helyi és központi munkafolyamat	44
5.1.1	Előkészítés	46
5.1.2	Pályáztatás a programban való részvételre	50
5.1.3	Stratégiai menedzsment fejlesztése	52
5.1.4	Előzetes döntés a termékpályáról	53
5.1.5	Döntés a termékpálya integrációhoz való csatlakozásról	55
5.1.6	Döntés a helyi termékpályáról.....	56
5.1.7	Termékpálya integrációhoz való csatlakozás kidolgozása	57
5.1.8	Helyi termékpálya kidolgozása	60
5.1.9	Üzleti modell kidolgozása.....	63
5.1.10	Finanszírozás kidolgozása	64
5.1.11	Infrastruktúrafejlesztés	66
5.1.12	Szervezetfejlesztés	67
5.1.13	Piacfejlesztés	69
5.1.14	Üzemeltetés.....	70
5.1.15	Értékelés	71
5.1.16	Humán erőforrás menedzsment.....	74
5.2	Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai.....	74
5.2.1	A termékpálya integráció bevezetését szolgáló tanácsadás	75
5.2.2	Integráció szervezési szolgáltatás	85

5.2.3	Stratégiai menedzsment tanácsadási szolgáltatás	87
5.3	Faluvállalat komplex fejlesztési program pénzügyi támogatása	89
5.3.1	Projekt alapú fejlesztési támogatások	90
5.3.2	Működési támogatások.....	90
5.3.3	Szolgáltatások.....	90
6	Mellékletek	91
6.1	Ábrák jegyzéke	91
6.2	Táblázatok jegyzéke.....	91
6.3	Irodalomjegyzék.....	92
6.4	Fogalmak és rövidítések	93

1 Bevezetés

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat elkötelezett szándéka Magyarország *leghátrányosabb helyzetű* (LHH¹) kistérségei felzárkóztatásának elősegítése. Ebből a célból 2011 és 2012-ben több módszertani fejlesztést indított a TÁMOP 1.3.1 projekt 1.1.1 alprojektjének keretében, amelyek segítségével kistelepülések (falvak) is képesek önfenntartó, hatékony és értékteremtő közfoglalkoztatási megoldásokat kialakítani. A közfoglalkoztatás átalakítása során a hangsúly az **értékteremtő munkavégzésre** irányult. Fontos volt, hogy – az értékteremtő közfoglalkoztatás fejlesztésével – kialakulhasson és megszilárdulhasson a közfoglalkoztatás hasznosságának tudata az LHH kistérségekben.

A Millefolium Stratégia Kft munkatársai részt vettek a projektekben és összeállították a „faluvállalat” fejlesztési és működési modelljét. A modell lényege a helyi menedzsment fejlesztése és a termékpálya integrációk szerveztése.

A modell 2012-ben készült el. Több elem felhasználásra került a szociális gazdaság fejlesztése kapcsán, azonban a teljes rendszer nem került bevezetésre. A módszertan publikálásával szeretnék hozzájárulni a 2014-2020-as uniós tervezési ciklus sikeréhez, a szociális gazdaság fejlesztéséhez.

Budapest, 2015. április 6.

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

2 Működő modellek elemzése, értékelése

2.1 Elemzés módszertana

A kutatás első fázisában azonos szempontrendszer alapján elemeztünk hazai és külföldi működő modelleket és esettanulmányokat állítottunk össze. 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 történt, az alábbi részszempontok alapján:

- munkahelyteremtés
 - o létrehozott munkahelyek száma, típusa;
 - o munkahelyek fenntarthatósága;
 - o foglalkoztatottak jövedelme;
 - o helyi jövedelmi szint és biztosított jövedelem összehasonlítása;
 - o helyi erőforrások bevonása;
- fenntartható működés
 - o üzleti modell kidolgozottsága;
 - o üzleti modell fenntarthatósága;
 - o üzleti modell illesztése a lokális gazdaság szerkezetébe;
- munkanélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés
 - o a visszavezetés tervezett módja;
 - o az alkalmazott eszközök, szolgáltatások értékelés;
 - o együttműködés alkalmazása;
- közösségi infrastruktúra és közszolgáltatás fejlesztése
 - o a modell érinti-e a közösségi infrastruktúra vagy a közszolgálat fejlesztését;
- helyi vállalkozók bevonására, vállalkozások fejlesztése
 - o helyi gazdasággal való kapcsolódás;
 - o lokális gazdaság és a modell viszonya (konkurens vagy együttműködő);
- munkavállalók fejlesztése
 - o motiváció fejlesztésének módja;
 - o képzési, fejlesztési szolgáltatások;
- mélyszegénység kezelésére, káros folyamatok (pl. uzsora, feketemunka, romló közbiztonság) visszaszorítása
 - o a térségre jellemző káros folyamatok;
 - o a modell milyen hatással bír a káros folyamatokra, várható változások
- helyi természeti értékek védelmére és hasznosítása
 - o a modell kialakításakor a helyi természeti értékek védelme milyen szerepet játszott;
 - o milyen hatással van a modell a helyi természeti értékekre;
- természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése
 - o a tevékenységek között szerepel-e a természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése;

Minden egyes esettanulmányt kétféleképpen vizsgálatra kerültek a rész szempontok a releváns szempontok hatásmechanizmusai. A kutatás során a következő hazai (városi és vidéki) és külföldi eseteket elemeztük:

- Városi
 - o Községi Szociális Szövetkezet, Budapest
 - o Molnár Gábor Műhely Alapítvány, Ajka
 - o Nagykálló
 - o Stockholmi SOLNA modell
 - o Szociális szövetkezet, Hajdúnánás
- Vidéki
 - o Akli Major, Akli

- o Belecskai modell
- o Beregi Kecsketej Szociális Szövetkezet, Csaroda
- o Berettyóújfalu
- o Brezik Szociális Szövetkezet, Bikal
- o Ceglédi szociális szövetkezet
- o Cigány Vezetők Szakmai Egyesülete, Hosszúpályi
- o E-Multicoop Szövetkezet, Szécsény
- o Halimba
- o Jót 's Jól Egyesület, Géberjén
- o Liliomkert Piac, Káptalantóti
- o Lomizás, Devecser
- o Magyarpolány
- o Medgyesegyháza
- o Olajútó Szociális Szövetkezet
- o Önellátónak nevezett falu, Rozsály
- o Pajtafesztivál, Kiscsősz
- o PANGEA Egyesület, Pénzesgyőr
- o Pannon helyi termék klaszter, Oszkó
- o Roma foglalkoztatási program, Fulókereszt
- o Szociális szövetkezet, Tiszadob
- o Túristvándi szociális szövetkezet
- o Vállalkozási program, Kisvejte
- Külföldi
 - o Amerikai Egyesült Államok, közvetlen értékesítés
 - o Olasz modell
 - o Osztrák szociális bolt modell

2.2 Elemzési szempontok összefoglaló értékelése

2.2.1 Munkahelyteremtés

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 be 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 munkahely teremtési képessége, valamint az elsődleges és másodlagos hatásmechanizmusa:

- A tisztán közfoglalkoztatási támogatásra épülő **közvetlen modell** az elérhető állami támogatást keretében, valamely önkormányzati társaság 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 korlátozott 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.

2.2.1.1 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 rendelik 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 terhelés 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.

2.2.1.2 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, példamutatás 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 munkahelyteremtés, valamint a modell másodlagos hatása is. Túristvándiban és Belecskán is vannak piaci alapú munkahelyek, valamint több önfoglalkoztató és több partner vállalkozás is működik a modellhez kapcsolódóan. A vegyes modell értelmezésében így a közfoglalkoztatás fogalmát is érdemes tágitani és külön vizsgálni az elsődleges és másodlagos munkahely teremtési, 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.

2.2.2 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 humán erőforrások tekintetében is képes legyen a modell a működéséhez szükséges erőforrásokat kitermelni. A fejlesztéshez rendelkezésre álló források ne a működésre, hanem valóban fejlesztésre lehessen fordítani.

2.2.2.1 Pénzügyi fenntarthatóság

A pénzügyi fenntarthatóság alapja a létező üzleti modell. A közvetlen modell esetében nem beszélhetünk üzleti modellel, 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 teremtéshez 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.

2.2.2.2 Technikai fenntarthatóság

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.

2.2.2.3 Humánerőforrás fenntarthatóság

A humánerőforrás fenntarthatósága 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.

2.2.3 Munkánélküli emberek munkaerőpiaci visszavezetés

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

A közvetlen modell esetében a 2-4 hónapos foglalkoztatás nem biztosítja az elsődleges munkaerőpiaci visszavezetést, 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.

2.2.4 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.

2.2.5 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.

2.2.6 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 terület alapja a személyes motiváció megléte, amely a legtöbb közfoglalkoztatott esetében 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 értékteremtés.

2.2.7 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.

2.2.8 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 számára 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.

2.2.9 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.

3 Támogatási konstrukciók tapasztalatai

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

3.1 Szövetkezz – 2007, 2009

Támogatási konstrukció címe:	
Szociális Szövetkezetek fejlesztése és bővítése	
Támogatási konstrukció száma:	Szövetkezz – 2007, 2009
Támogatás dátuma (től-ig):	2007.10.01-től, 2008.02.28-ig 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. 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: "A" - szociális szövetkezet alapítására vállalkozó, természetes személyek legalább 7 főből álló csoportjai. "B" - Szociális szövetkezet működtetésére és fejlesztésére, cégbíróságnál bejegyzett szociális szövetkezet. Szövetkezz 2009: Az OFA Szövetkezz - 2007 pályázati felhívása keretében támogatást nyert és megalakult szociális szövetkezetek.	
Támogatás formája²:	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. Beavatkozási területek: A szövetkezetek, szociális szövetkezetek a foglalkoztatáspolitikai, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politika. A Szövetkezz-2007 konstrukció eredményeként alakult szociális szövetkezetek a további működésükhöz igényelhetnek támogatást. 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 Szövetkezz-2009: 169 mFt
Elnyerhető összeg, pályázatonként:	Szövetkezz-2007 20 mFt Szövetkezz-2009 10 mFt
Benyújtott pályázatok, igénylések száma:	Szövetkezz-2007 189 db Szövetkezz-2009 24 db
Támogatott pályázatok, igénylések száma:	Szövetkezz-2009 38 db (20%) Szövetkezz-2009 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. Általánosan elmondható, hogy habár az önkormányzatokkal és a helyi közösségekkel jó viszonyt ápoló szociális szövetkezetek lehetőségei megvannak a bővítésre, most még kevés szövetkezet él	

² Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

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.

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 szintéren 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.

1. 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.
- A vezetők, szervezők számára a szövetkezeti munka új kihívásokat, önmegvalósítási lehetőséget, értelmes életet jelenthet.
- Községi, szociális kiadások csökkenése, ezzel a költségvetés egyensúlyához való hozzájárulás. Ha a tartósan munkanélküliek munkába állnak, már nem kérnek segélyt.

- Adóbevételek: bár adókedvezményt kapnak, termelő, szolgáltató tevékenységük során mégis fizetnek adókat a szervezeteknek.
- A költségvetési kiadások tréningekre, átképzésekre, továbbképzésekre adott kiadásai is csökkenhetnek, mivel ezek a szervezetek a munka folyamán egyúttal képzik alkalmazottaikat.

3.2 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 (től-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 érdekképviselések, köztestületek, egyházak, egyházi intézmények, alapítványok, közalapítványok, közhasznú társaságok, egyéb jogi személyiségű non-profit szervezetek.	
Támogatás formája³:	Pályázatos
Támogatott eszközök, beavatkozások:	
A támogatott projektek egyedi szolgáltatási csomagokat állítanak össze, amely megvalósítása biztosítja, hogy: • az alacsony iskolai végzettségű projekt résztvevők 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 és bennmaradása - megvalósuljon.	
Támogatás össz kerete:	3 055 500 000 Ft
Elnyerhető összeg, pályázatonként:	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 környezeti elemeinek többsége igen pozitív hatással bírt, azonban a komoly gátló tényező volt, hogy olyan párhuzamos projektek indultak, amelyek céljaikat, célcsoportjukat	

³ Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

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.

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.

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.

3.3 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 formája⁴:

Pályázatos

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-tól 100 000-ig terjedő népesség az elfogadott mindenütt

⁴ Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

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 célkitűzéseivel. 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

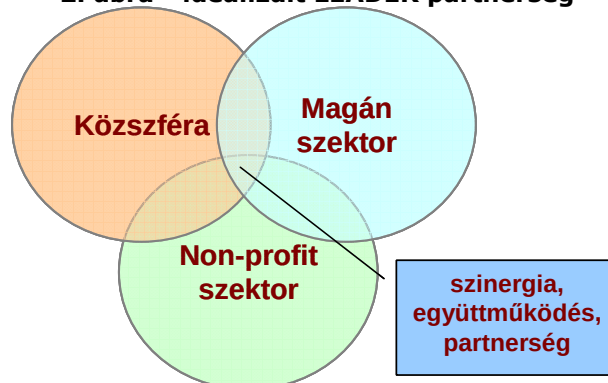
A helyi akciócsoportokban az üzleti élet és a civil társadalom képviselőinek ugyanannyi szavazati joguk van, mint a közszférának. A pénzügyi források és a végrehajtó hatalom kiegyensúlyozottsága már a kezdetektől hozzájárult a LEADER sikerességéhez. A pénzügyi felelősség ugyanakkor lehetővé teszi a helyi 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 megélénkült 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 legitimitásának megerősítését és az érintett szereplők támogatásának megszerzését célozta. Egy további ok a fokozott hatékonyság igénye volt: a kiutalt pénzeszegek irányításába és kezelésébe bevonták a magánszférát.

2. 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 egybehangelésének 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 stratégiák 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, pályázatonként:

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 kirajzolódott 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 rendeletben 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 térségben 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%, utóbbi 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.	

3.4 LHH Program

Támogatási konstrukció címe:	
Leghátrányosabb helyzetű kistérségek felzárkóztatási programja	
Támogatási konstrukció száma:	
Támogatás dátuma (től-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 csökkentse, illetve szüntesse 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 formája⁵:	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, • településfejlesztés, • környezetfejlesztés (az Észak-Alföld és a Dél-Alföld kivételével). A TÁMOP keretében:	

⁵ Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

- 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, pályázonként: 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).

1. 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 infrastruktúra 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	156,9				

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 forduló 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), Bánytereny; - HEFOP-4.3.3-P Rehabilitációs központok kialakítása (813 mFt), Fehérgyarmat; - ROP-1.1.2 Jelentős idegenforgalmi potenciállal rendelkező világörökségi helyszínek és történelmi városközpontok fejlesztése (756 mFt), Bodrogkeresztúr; - ROP-2.2.1 Városrehabilitáció (729 mFt), Ózd; - 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 mindenben, 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 koncentrált 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 generalizálását lehet megcélozni.

3.5 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 formája⁶:	pályázatos																								
Támogatott eszközök, beavatkozások:																									
A konstrukció az alábbi tevékenységeket támogatja: • Termelést szolgáló juttatás, szolgáltatás: földhasználat, ill. bérlet, szaporítóanyag, kemikália, gépi talajmunkák, állattartás támogatása; • Termelés-szervezés: gépkölcsönzés, termeltetés, értékesítés szervezés, terményfeldolgozás, tárolás, szállítás, intenzív termelés vagy háziipar eszközeinek biztosítása; • Résztevőkre irányuló szolgáltatások: szaktanácsadás, képzések, rendezvények, közösségfejlesztés, önszervező 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, pályázatonként:	500.000,- Ft – 5.000.000,- Ft																								
Benyújtott pályázatok, igénylések száma:	229 db																								
Támogatott pályázatok, igénylések száma:	206 db																								
Konstrukció indikátorainak teljesülése:																									
A régióként kiosztott támogatások összegét az alábbi táblázat tartalmazza: <table border="1"> <tr><td>Baranya</td><td>35.240 eFt</td></tr> <tr><td>Bács-Kiskun</td><td>1.800 eFt</td></tr> <tr><td>Békés</td><td>18.214 eFt</td></tr> <tr><td>Borsod-Abaúj-Zemplén</td><td>76.729 eFt</td></tr> <tr><td>Hajdú-Bihar</td><td>11.723 eFt</td></tr> <tr><td>Jász-Nagykun-Szolnok</td><td>13.610 eFt</td></tr> <tr><td>Nógrád</td><td>21.422 eFt</td></tr> <tr><td>Somogy</td><td>6.139 eFt</td></tr> <tr><td>Szabolcs-Szatmár-Bereg</td><td>72.000 eFt</td></tr> <tr><td>Tolna</td><td>11.410 eFt</td></tr> <tr><td>Zala</td><td>14.713 eFt</td></tr> <tr><td>Összesen</td><td>283.000 eFt</td></tr> </table>		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
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 „régis 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 életterületet 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 hálózaton keresztül más fogyasztókhoz is eljutnak.																									

⁶ Pályázatos, automatikus, projekt alapú,

- 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.

4 Faluvállalat működési modell javaslat

Az új modell kialakítására a változási mátrix módszertanát alkalmaztuk. 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 lépésének megfelelően azonosítottuk a működési területeket, majd a modellhez kapcsolódó elvárásokat (kompetenciák). A kompetencia mátrixba (1. táblázat) rögzítettük, hogy az egyes működési területeken, az egyes kompetenciák teljesüléséhez milyen feltételeknek kell teljesülniük.

4.1 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.

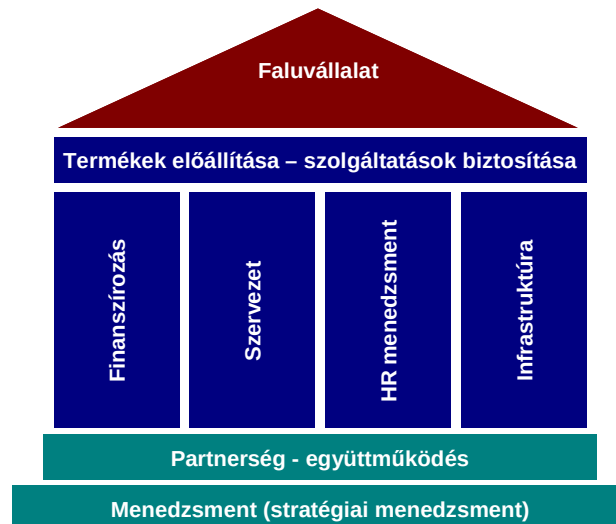
A hazai faluvállalatok tervezése és megvalósítása során szükséges a szociális gazdaság területén már megtett lépések (akciók) átgondolása és a modell ennek megfelelő folyamatos kiigazítása.

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.

3. 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

4.1.1 Menedzsment

A faluvállalat fenntartható létrehozásának, működtetésének 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. Célrányosan használja ki és integrálja a helyi természeti, piaci és humánerőforrás adta lehetőségeket oly módon, hogy szakszifikusan 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.

4.1.2 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.

2. Táblázat - A szervezeti kapcsolatok szintjei

A szervezeti kapcsolatok szintjei	A kapcsolat intenzitása	Példák
-----------------------------------	-------------------------	--------

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 önkormányzat, 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 iparágban belül.
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 szervezetek, és termelési értékesítési szervezetek (TÉSZ) is megjelennek, mint partner. Egy jól működő szociális szervezet 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, beigazolódnak 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.

4.1.3 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 finanszírozzák. A működés finanszírozásába beleértjük
 - o Bérek és járulékok finanszírozása;
 - o Működéshez (termékek előállításához, szolgáltatásokhoz) szükséges szolgáltatások, eszközök és alapanyagok finanszírozása;
 - o Értékesítéshez kapcsolódó költségek finanszírozása (marketing, logisztika, kommunikáció);
 - o Értékcsökkenés finanszírozása;
 - o Menedzsment finanszírozása (kommunikáció, logisztika, piackutatás, partnerség, stb.);
 - o Infrastruktúra működési költségének finanszírozása;
 - o Fejlesztési tartalék képzésének finanszírozása.
 - o Humánerőforrás folyamatos motivációjának, mentorálásának finanszírozása.
- **Fejlesztések finanszírozása** – a fejlesztések finanszírozásának biztosítani kell az üzleti modell (stratégia) alapján szükséges fejlesztések megvalósítását a következő területeken:
 - o Tervezés finanszírozása (stratégia, üzleti modell, beruházás);
 - o A fejlesztésekhez kötődő projekt menedzsment finanszírozása;
 - o Humánerőforrás fejlesztésének finanszírozása (képzések, készség és képesség fejlesztés);
 - o Infrastruktúra fejlesztés finanszírozása;
 - o Piacfejlesztés finanszírozása;
 - o 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:

- A működés finanszírozására fordítható források:
 - o Saját árbevétel;
 - o Közfoglalkoztatás finanszírozása;
 - o Foglalkoztatáshoz kapcsolódó támogatások;
- A fejlesztés finanszírozására fordítható források:
 - o Fejlesztési támogatások (EU, hazai);
 - o Humánerőforrás fejlesztését szolgáló támogatások;
 - o Tervezést szolgáló támogatások;
 - o Lokális közösségépítést szolgáló támogatások;
 - o Piacfejlesztési támogatások;
 - o 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.

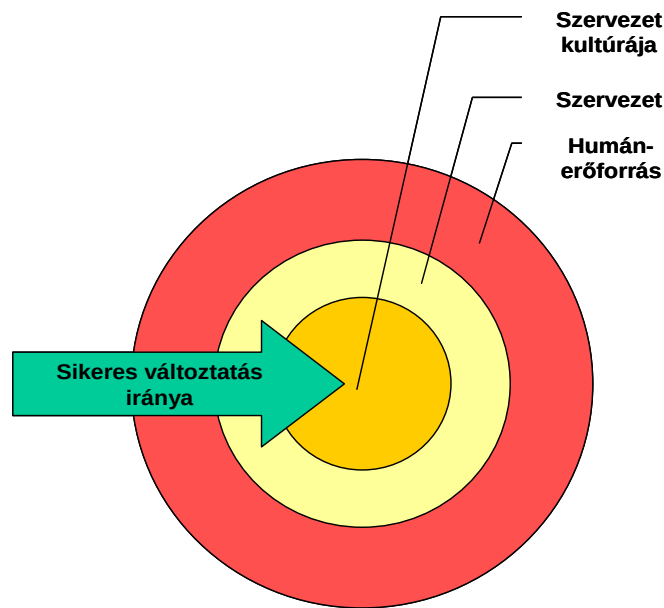
4.1.4 Szervezet

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.

4. 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.**

4.1.5 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.

A humán stratégia az emberi tényezővel kapcsolatos célok /integrált/ rendszere, amely a szervezet stratégiájának megvalósítását szolgálja. A humán stratégia szerves része a gazdasági stratégiának.

4.1.6 Infrastruktúra

A modell fenntarthatósága érdekében biztosítani kell a szükséges technológiát. Ez alatt értendő például a termelés folyamatában a mezőgazdasági eszközök, a tárolás-feldolgozás szinterei. 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 utolsósorban a modellben résztvevők motiváltsága.

4.1.7 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.

4.1.8 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 teremthetnek. 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.

4.2 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.

4.2.1.1 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.

4.2.1.1.1 Pénzügyileg fenntartható

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 pénzügyi kérdéseket szabályozó jogszabályi háttér stabilitása;
- fizetőképes fogyasztói oldal;

A pénzügyi fenntarthatóság hosszú távú célja, hogy a modell képes legyen saját működési költségeinek kitermelésére.

4.2.1.1.2 Szakmailag fenntartható

A szakmai fenntarthatóság belső feltételei:

- üzleti modell (stratégia), valós piaci igényekre alapozva;
- stratégiai menedzsment;
- karizmatikusvezetés, amely a bizalmon alapszik;
- elhivatott, tapasztalt menedzsment tagok;
- hatékony piacutató, marketing kommunikáció;
- megfelelően képzett munkaerő, közfoglalkoztatottak;
- a modell résztvevőinek ismeretbővítése (képzések, szakmai műhelyek).

A szakmai fenntarthatóság külső feltételei:

- megfelelő támogatási konstrukciók;
- politikai támogatottság;
- piacépítő szakképzés;
- a szükségletre épülő tananyagfejlesztés.

4.2.1.1.3 Fenntartható humánerőforrás

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.

4.2.1.2 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.

4.2.1.3 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.

4.2.1.4 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.

4.2.1.5 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 abszorbalásának képessége egyet jelent a releváns, megvalósítható és fenntartható projektek kidolgozására és megvalósítására való képességgel.

A mikro-térsegek abszorpciós képessége függ:

- A pályázati konstrukciók és a térségi stratégiák illesztésétől;
- a stratégiai menedzsment kapacitásoktól;
- lobby képességtől.

4.2.1.6 Munkahely teremő

Ahhoz, hogy a közfoglalkoztatási program fenntartható munkahelyeket teremtsen, az alábbi feltételek szükségesek:

- Működési költségek árbevételeből való fedezése;
- Termelés és szolgáltatás nyújtása a piac igényei alapján;
- Hatékony piackutatás;
- Stratégiai menedzsment;
- Tervezése – üzleti modell;
- Hatékony pénzügyi, gazdasági, vállalkozói ismereteket nyújtó képzések.

4.2.1.7 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.

4.2.1.8 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.

4.2.1.9 Természeti értékek védelme

A természeti értékek védelmét, a katasztrófák elhárítását és a kármentesítést szolgáltatásként javasoljuk végezni, külső megrendelés alapján.

A természeti értékek védelme érdekében a közfoglalkoztatási programban az önkormányzatnak biztosítani kell a feltételeket a munkavégzéshez. Ezen feltételek egyike a hatósági engedélyek beszerzése, például: vízrendészet, környezetvédelem. Természeti értéknek kezelhetők 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.

4.3 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.

4.3.1 A faluvállalat működéséhez szükséges fejlesztések

3. Táblázat - Javasolt működési modell - kompetencia mátrix

Működési területek	Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások)								
	Fenntartható	Bevonó, mobilizáló	Piacépes szolgáltatás, vagy áru előállításra képes	Meglévő erőforrásokat integráló	Abszorpció képes	Munkahely teremő	Munkaerő-piaci visszavezetés	Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése	Természeti értékek védelme
Menedzsment	- stratégiai menedzsment - üzleti modell elkészítése - motiváló - abszorpció képes - jövedelemszerző, értékteremtő - érdekérvényesítő - innovatív vezető - partnerségi háló működtetése	- karizmatikus vezető (bizalom) - erős kommunikáció - motiváló - érdekérvényesítő - humán erőforrás menedzsment - személyes támogatás (mentorálás)	- megvalósítható, valós üzleti terv - piackutatás - helyi erőforrások feltárása - piaci ismerettel rendelkező	- együttműködő - helyi erőforrások feltárása - partnerségi háló működtetése	- partnerségi háló működtetése - támogatások illesztése az üzleti modellhez - stratégiai menedzsment - érdekérvényesítő	- érdek-kötődést megjelenítő - üzleti modell (stratégia) készítése - valós piaci igények kiszolgálása - fejlesztési források elérése, felhasználása	- mentorok alkalmazása - egyéni fejlesztési tervek elkészítése - mobilitás támogatása	- stratégiai tervezés - szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába - szolgáltatások megrendelése - szükséges fejlesztések megvalósítása	- hatósággal való hatékony kommunikáció - stratégiai tervezés - szolgáltatások illesztése a faluvállalat portfóliójába - szolgáltatások megrendelése - szükséges fejlesztések megvalósítása
Finanszírozás	- valós üzleti terv - stratégiai menedzsment - működési költségek árbevételeiből való fedezése - fejlesztések külső forrásból való fedezése - fizetőképesség fenntartása - közfoglalkoztatási terv megléte	bevonás költségeinek működési költségekből történő fedezése	- jövedelemszerző, értékteremtő - piaci igények alapján történő ártermelés, szolgáltatás-nyújtás - folyamatos fizetőképesség fenntartása - együttműködő	- helyi erőforrások feltárása - helyi erőforrások felhasználásának finanszírozása - lehetőség szerint az erőforrásokkal csökkenti a működési és fejlesztési költségeket - piacképes ár elérése	- a fejlesztések finanszírozása - folyamatos fizetőképesség fenntartása - önérő és a pályázatok költségeinek fedezése - partnerségi háló működtetése	- a munkahely teremő támogatásának elérése - munkaügyi központtal együttműködő - harmonizáló jogszabályi háttér	- munkaerő-piaci visszavezetés költségeinek fedezése - folyamatos fizetőképesség fenntartása - költségek elismertetése működési költségként - multiplikátor hatás	- szolgáltatás ellenértékének biztosítása - fizetőképesség fenntartása - szolgáltatásként való megjelenítés - folyamatosság - harmonizáló jogszabályi háttér - támogatási források integrálása	- szolgáltatás ellenértékének biztosítása - fizetőképesség fenntartása - szolgáltatásként való megjelenítés - folyamatosság - harmonizáló jogszabályi háttér - támogatási források integrálása

Működési területek	Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások)								
	Fenntartható	Bevonó, mobilizáló	Piac képes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes	Meglévő erőforrások integráló	Abszorpció képes	Munkahely teremtor	Munkaerő-piaci visszavezetés	Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése	Természeti értékek védelme
Szervezet	- fenntartható működést támogató szervezeti háttér - stratégiai tervvel rendelkező - szervezet-fejlesztési stratégia megléte - humán erőforrás menedzsment - kompetens menedzsment	- egyéni fejlesztésre képes szervezet - személyes példamutatás - személyes kapcsolat	- megfelelő szervezeti kompetenciák biztosítása - szervezet-fejlesztési stratégia megléte - humán erőforrás menedzsment	- Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet - A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet	- Forrásokhoz kapcsolódó adminisztrációt elvégzi - Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez - Támogatja a fejlesztéseket	- Befogadja az új munkavállalókat - Toleráns, segíti a beilleszkedést - Támogatja a növekedést - Nyitott szervezet	- Egyéni fejlesztési lehetőségei - Mentorok alkalmazása - sikerként éli meg az egyének sikerét - támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést	- közfoglalkoztatási terv megléte - hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként	- közfoglalkoztatási terv megléte - hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek elismerése értékteremtésként
Humán erőforrás menedzsment	- humán erőforrás-stratégia elkészítése, szervezet stratégiája alapján - menedzsment képességek fejlesztése - egyéni fejlesztési lehetőségek - HR plusz költségek elismertetése	- Motiváló - Egyéni fejlesztési lehetőségek - személyes példamutatás - személyes kapcsolat - humán erőforrás-stratégia - konkrét egyéni célok	- szükséges kompetenciák biztosítása - egyéni fejlesztési lehetőségek	helyi közösség támogatását, erejét felhasználni képes HR stratégia	- fejlesztéseket támogató HR stratégia - szükséges kompetenciák biztosítása	- egyéni fejlesztésekre alapozott munkahely teremtés - szükséges kompetenciák fejlesztése - egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése	- munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia - szükséges kompetenciák pótlásának tervezése - a plusz költségek elismertetése	- hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe - a tevékenység elismertetése	- hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe - a tevékenység elismertetése

Működési területek	Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások)								
	Fenntartható	Bevonó, mobilizáló	Piac képes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes	Meglévő erőforrásokat integráló	Abszorpció képes	Munkahely teremő	Munkaerő-piaci visszavezetés	Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése	Természeti értékek védelme
Infrastruktúra	▪ infrastruktúra fejlesztése az üzleti modell alapján ▪ lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése ▪ fejlesztések költségének biztosítása ▪ fizetőképesség fenntartása	▪ közösség igényeinek figyelembevétele a fejlesztések tervezésekor	▪ üzleti modell alapú fejlesztések ▪ piaci igényeket figyelembevevő fejlesztések	▪ meglévő infrastruktúrákat felhasználó fejlesztések ▪ partnerségben működtethető fejlesztések	▪ pályázati konstrukcióhoz alkalmazkodó, de az üzleti modellnek megfelelő fejlesztések ▪ végrehajtható fejlesztések ▪ 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 ▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele ▪ partnerség építése ▪ valós üzleti stratégia megléte	▪ kölcsönös előnyök kihasználása a fenntartható működés érdekében ▪ helyi gazdasági érdekek figyelembevétele ▪ partnerség építése ▪ az üzleti modell területi fejlesztési stratégiához való illesztése	▪ helyi piaci igények felmérése ▪ helyi piaci partnerség felmérése, kialakítása, működtetése ▪ partnerségek szervezése a termék a termékpálya működtetésben	▪ partnerség, mint erőforrás azonosítása ▪ partnerség felhasználása a üzleti modell kialakításában ▪ kölcsönös előnyök	▪ közös fejlesztési projektek tervezése a hatékonyabb termékpálya érdekében	▪ együttműködések kialakítása a munkahely-teremtés érdekében ▪ termékpályák szervezése a lokális munkahelyek gyarapítása érdekében	▪ együttműködés a munkaerő-piaci visszavezetés érdekében ▪ együttműködés a lehetséges munkaadókkal ▪ a lehetséges munkaadók igényeinek ismerete	▪ helyi igények felmérése ▪ helyi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése partnerség keretében	▪ helyi igények felmérése ▪ természeti katasztrófák elleni védekezés partnerség keretében

Működési területek	Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások)								
	Fenntartható	Bevonó, mobilizáló	Piac képes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes	Meglévő erőforrások integráló	Abszorpció képes	Munkahely teremő	Munkaerő-piaci visszavezetés	Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése	Természeti értékek védelme
Szolgáltatásbiztosítás	- piaci igények felmérése - üzleti modell a szolgáltatási portfólió kialakítására - működési költségek fedezése az árbevételből - folyamatos fizetőképesség fenntartása - harmonizáló jogszabályi háttér - partnerségi háló működtetése - szakmailag kompetens munkaerő - innovatív technológia	a helyi igényekre alapuló szolgáltatások	- piaci igények felmérése - szolgáltatások minőségének mérése - igénybevevők elégedettségének mérése - innovatív szemlélet	- helyi erőforrásokra épülő szolgáltatások (pl. kulturális, humán, természeti) - meglévő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)	- fejlesztési források felhasználása a szolgáltatási portfólió bővítésére az üzleti modell alapján - az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján - lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése	munkahelyek teremését figyelembevevő szolgáltatási portfólió kialakítása	- ez egyéni stratégiákat támogató szolgáltatás portfólió kialakítása - a munkaadók igényeit figyelembevevő szolgáltatás portfólió kialakítása	- üzleti terv megléte - szakmailag kompetens munkaerő - a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése a szolgáltatási portfólió keretében	- üzleti terv megléte - szakmailag kompetens munkaerő - természeti értékek védelme a szolgáltatási portfólió keretében

Működési területek	Kompetenciák (működéssel kapcsolatos elvárások)								
	Fenntartható	Bevonó, mobilizáló	Piacépes szolgáltatás, vagy áru előállítására képes	Meglévő erőforrásokat integráló	Abszorpció képes	Munkahely teremő	Munkaerő-piaci visszavezetés	Közösségi infrastruktúra, közszolgáltatás fejlesztése	Természeti értékek védelme
Termék-előállítás	- piaci igények felmérése - üzleti modell a termék portfólió kialakítására - termékpályák kialakítása a szervezeten belül, vagy partnerségben - működési költségek fedezése az árbevételből - folyamatos fizetőképesség fenntartása - partnerségi háló működtetése - szakmailag kompetens munkaerő - innovatív technológia	- a helyi igényekre alapuló termékek - termékpályák kialakítása partnerség keretében	- piaci igények felmérése - piac igényei alapján történő termék előállítás - termékpályák kialakítása a fogyasztókig - megrendelő elégedettségének mérése - innovatív szemlélet	- helyi erőforrásokra épülő termék előállítás (pl. termőföld, hagyományos termékek) - megelevő gazdasági erőforrások felhasználása (pl. turizmus)	- fejlesztési források felhasználása a termék portfólió bővítésére az üzleti modell alapján - az egyes fejlesztések kombinálása az üzleti modell alapján - lehetőség és szükséglet konfliktusának kezelése	munkahelyek teremetését figyelembevevő termék portfólió kialakítása (pl. kézimunka igényes prémium termékek)	- ez egyéni stratégiákat támogató termék portfólió kialakítása - a munkaadók igényeit figyelembevevő termék portfólió kialakítása	- üzleti terv megléte - szakmailag kompetens munkaerő - a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztésében felhasználható termékportfólió	- üzleti terv megléte - szakmailag kompetens munkaerő - természeti értékek védelme felhasználható termék portfólió

4.3.2 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.

4. 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
Termékpálya integrációk létrehozása
1. Termékpálya modellek kialakítása (központi);
2. Termékpálya modellek adaptálása, egyedi (helyi, lokális) termékpályák kidolgozása
3. Termékpálya integrációk kialakítása
4. Termékpálya integrációk 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

5 Faluvállalat komplex fejlesztési program

A faluvállalat létrehozásához a megszokott pályázatos⁷ támogatási forma helyett a komplex fejlesztési program típusú támogatási rendszert javasoljuk. A program lényege, hogy az egyszeri beavatkozás helyett nagyobb időtávban nyújt a komplex fejlesztési program résztvevőjének élethelyzetéhez szükséges támogatásokat és szolgáltatásokat.

A program indulásakor a faluvállalatot tervező alapítók, pályáznak a komplex fejlesztési programba. A pályázat keretében ismertetik a helyi természeti, humán és gazdasági erőforrásokat, valamint az általuk tervezett üzleti modellt és a faluvállalat menedzsmentjének meglévő kompetenciáit. A pályázók kiválasztása a helyi erőforrások, a motiváció és a tervezett menedzsment felmérését követően történik, személyes helyszíni találkozót követően. A benyújtott pályázatnak az erőforrások bemutatásán kívül

⁷ A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló, módosított 1991. évi IV. törvényben (Ft.) 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.

tartalmazni kell elsődleges ötleteket is. A személyes találkozón a menedzsment bemutatja az ötleteket és érvel azok megvalósítása mellett.

A faluvállalat létrehozásának és fenntartható működésének elsődleges feltétele a helyi menedzsment elkötelezettsége és releváns kompetenciái. Amely bár fejleszthető a program során, fontos, hogy az indulásnál már rendelkezésre álljon.

A USAID⁸ által 1996-ban Magyarországon kidolgozott Helyi Gazdaságfejlesztési és Vállalkozásélénkítési Kezdeményezéseket támogató modell (HGVK) is sikertényezőként kezeli a helyi menedzsment képességeit:

„.... csak a közösség kiemelkedően aktív vezéregyéniségeinek bevonásával biztosítható a siker, ami azt jelenti, hogy kedvező gazdasági folyamatok indulhatnak el az adott térségben, településeken.”

A faluvállalat pályázat útján kerül be a komplex fejlesztési programba. A programban elérhető projekt alapú fejlesztésekből, csak a programban résztvevő faluvállalatok részesülhetnek, abban az esetben, ha a fejlesztési ügynökség ezt indokoltnak tartja. Az egyes faluvállalatok a komplex fejlesztési program támogatásaiból és szolgáltatásaiból szükségletükhöz mérten részesedhetnek.

A komplex fejlesztési programba való bekerülést követő főbb lépések

1. **Helyi menedzsment felkészítése** – szolgáltatás formájában elérhető támogatás;
2. **Helyi menedzsment működése** – működési támogatás a komplex fejlesztési program résztvevői számára;
3. **Helyi menedzsment infrastruktúra fejlesztése** – projekt alapú pályáztatás;
4. **Helyi tervezés** (termékpályák kiválasztása, helyi piackutatás, központi piackutatás, termékpályák adaptálása, üzleti modell összerakása, szervezetfejlesztési és humánerőforrás stratégia elkészítése) – szolgáltatás formájában elérhető támogatás;
5. **Humánerőforrás fejlesztés** (a termékpályák működéséhez szükséges kompetenciafejlesztés) - szolgáltatás formájában elérhető támogatás;
6. **Termékpálya integrációhoz kötődő fejlesztések** (szükséges beruházások, forgóeszköz, stb. - projekt alapú pályáztatás;
7. **Egyéni fejlesztési szolgáltatások** - működési támogatás a komplex fejlesztési program résztvevői számára;

5. ábra - Faluvállalat támogatási komplex fejlesztési program kedvezményezett oldali folyamata



⁸ U.S. Agency for International Development

A komplex fejlesztési programban a szolgáltatásokat, valamint a fejlesztési forrásokra szóló pályázatok szakmai értékelést egy **központi fejlesztési ügynökség** biztosítja. A fejlesztési ügynökség nyújtja a képzési, tanácsadási, piackutatási szolgáltatásokat és részt vesz a tervezett fejlesztések szakmai értékelésben. A fejlesztési ügynökség termékpálya integrációkat szervez, amelyekbe a helyi fejlesztések illeszthetők.

A projektek a fejlesztési ügynökséggel folyamatosan kapcsolatot tartanak, valamint csatlakoznak a termékpálya integrációkhoz. 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 és a termékpálya integrációhoz való csatlakozásra. 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 a termékpálya integrációkon keresztül folyamatosan követi az egyes faluvállalatok működését és üzleti modellben meghatározott mérőszámok és indikátorok alapján közösen értékeli a komplex fejlesztési program résztvevőjével.

5.1 Faluvállalat modell alkalmazáshoz szükséges helyi és központi munkafolyamat

A faluvállalat komplex fejlesztési modell alkalmazásához szükséges helyi és a fejlesztési ügynökség által ellátandó központi munkafolyamatot 15 elhatárolható részre bontottuk. Az egyes részekben tervezett részletes munkafolyamatok a következő fejezetekben kerülnek kibontásra.

A munkafolyamatot a stratégiai menedzsment módszertana alapján építettük fel. A stratégiai menedzsment lényege, hogy a stratégia (jövőkép, cél, indikátorok) meghatározása nem egyszeri lépés, hanem a stratégia által létrehozott szervezet menedzsmentje rendszeres időközönként, vagy meghatározó döntéseknél értékeli egyrészt a stratégiai előrehaladását, illetve a működés és az adott döntés stratégiához való viszonyát (támogató, gátló), ha szükséges módosít a szervezet stratégiáján, indikátorain. A stratégiai menedzsment a gondolkodásmóddal a helyi vezetőknek is rendelkezniük kell.

A stratégiai menedzsment ciklikussága a teljes folyamatba beépítésre került. A fejlesztési ügynökség egyik kiemelt feladata, hogy képzések és tanácsadás által a stratégiai menedzsment szemléletet képviselje a folyamatban.

A munkafolyamatok kialakításánál figyelembe vettük, hogy a fejlesztési ügynökség jelenléte nem korlátozódik a faluvállalat létrehozására, hanem az „üzemeltetés” és az értékelés részben is tanácsadást biztosít.

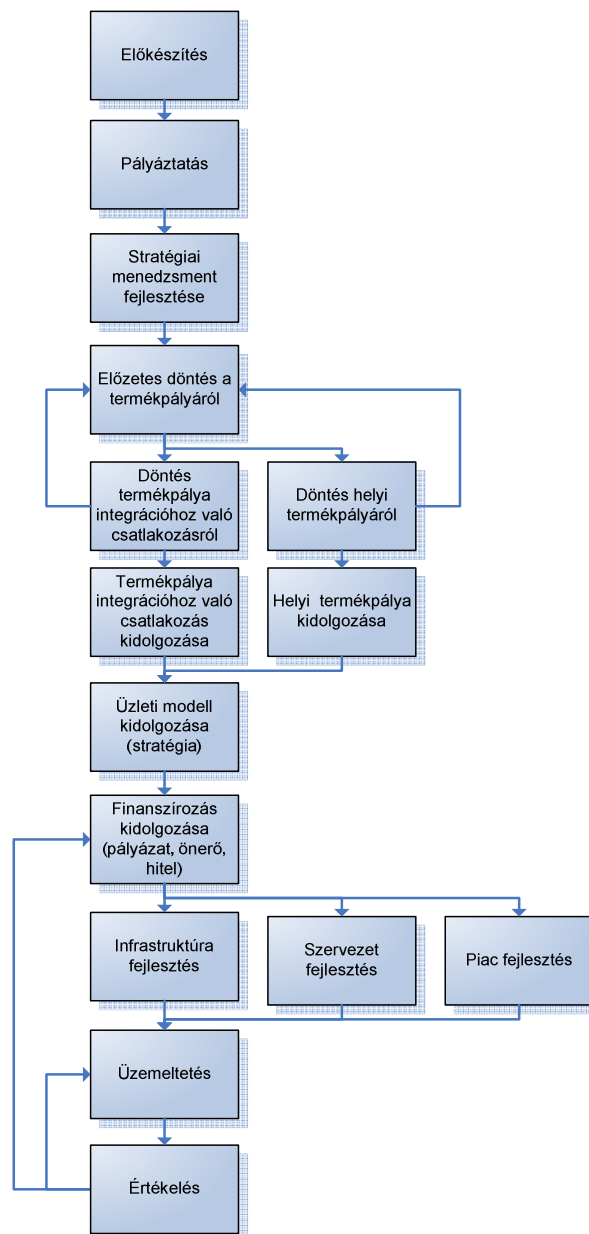
A teljes folyamat hat elkülöníthető szakaszra bontható:

1. Előkészítés
 - Előkészítés
 - Pályáztatás
2. Tervezés
 - Stratégia menedzsment fejlesztése
 - Előzetes döntés a termékpályáról
 - Döntés termékpálya integrációhoz való csatlakozásról
 - Termékpálya integrációhoz való csatlakozás kidolgozása
 - Döntés helyi termékpályáról

- Helyi termékpálya kidolgozása
- Üzleti modell kidolgozása
- 3. Finanszírozás
 - Finanszírozás kidolgozása
- 4. Fejlesztés
 - Infrastruktúrafejlesztés
 - Szervezetfejlesztés
 - Piacfejlesztés
- 5. Üzemeltetés
 - Üzemeltetés
- 6. Értékelés
 - Értékelés

A folyamatban több visszacsatolás is található. Egyrészt a tervezési szakaszban a helyi menedzsment és a bevont érintettek többször hoznak döntés az addigi tervezés eredményeinek elfogadásáról, a szükséges erőforrások vállalásáról. Alacsony elkötelezettség mellett a modell lehetőség nyújt az előző részekhez való visszalépésre. A stratégiai menedzsment mellett a második kiemelten fontos kompetenciák a bevonás, mobilizálás, motiváció amelyeket a résztvevők elkötelezettségét biztosítják.

6. ábra – A faluvállalat modell alkalmazásának makroszintű folyamata

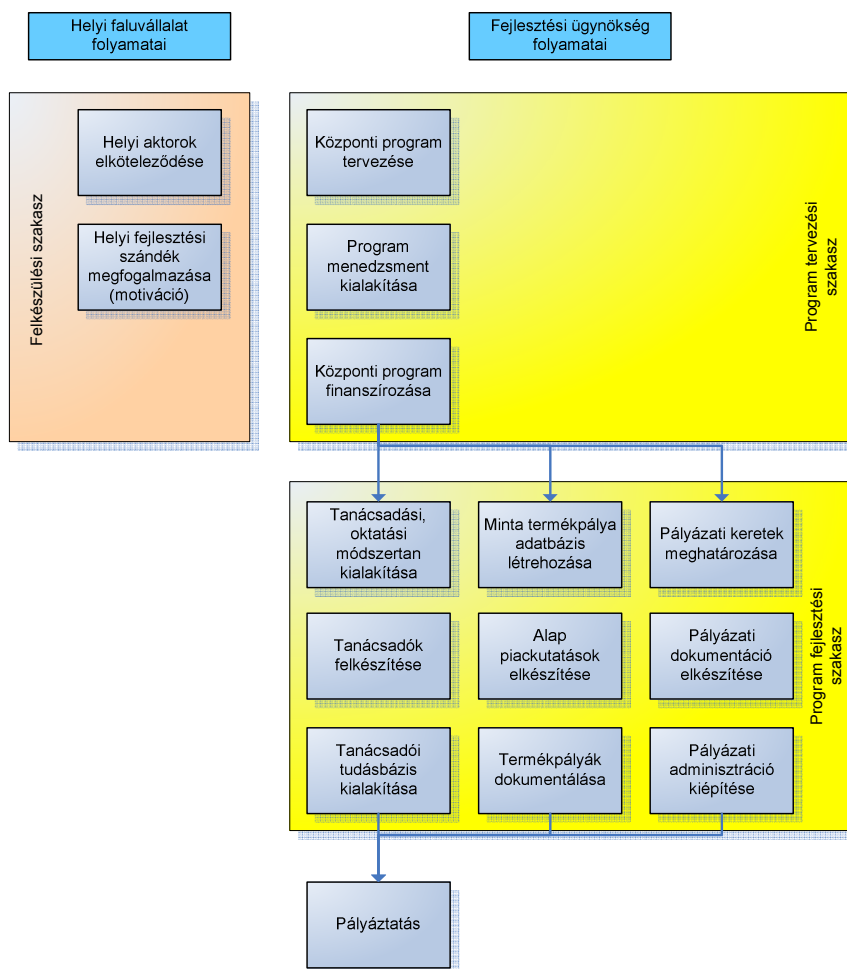


A munkafolyamat meghatározása során párhuzamosan részletezzük a fejlesztési ügynökség oldali központi munkafolyamatokat és a faluvállalat fejlesztéséhez szükséges helyi munkafolyamatokat.

5.1.1 Előkészítés

Az előkészítés részben a két folyamat egymástól független. Ebben a részben helyi szinten az aktorok kiválasztódása, egymásra találása történik, kiépül az alapvető közös motiváció a változtatásra, a fejlesztésre. Ennek a résznek fontos szerepe van a faluvállalat létrehozásában, mert alapvető motiváció nélkül nem indulnak el a helyi folyamatok. A fejlesztési ügynökség folyamatai csak a helyi folyamatok támogatására, segítésére alkalmasak. A kezdeti elkötelezettséget nem lehet kívülről pótolni, a vezetők elkötelezettségét csak fejleszteni és támogatni lehet.

7. ábra – Előkészítés helyi és központi munkafolyamata



A fejlesztési ügynökség oldali folyamat a teljes program előkészítését foglalja magába. Két részre bontottuk. Az első a tervezési szakasz, a második a programfejlesztési szakasz.

5.1.1.1 Központi program tervezése

A tervezési szakaszban történik meg a teljes program tervezése, a célok és indikátorok meghatározása. A program terv tartalmazza a tevékenységeket, időbeli ütemezést, erőforrás szükségleteket, valamint az output, eredmény, hatás indikátorokat és azok forrásait.

5.1.1.2 Menedzsment kiválasztása

A tervezést követi a menedzsment kiválasztása, mert a terv alapján lehet meghatározni a szükséges kompetenciákat. A program vezetése erős projektmenedzsment kompetenciákat és erős szakmai kompetenciákat is kíván, valamint szükséges a projekt pénzügyi vezetése is.

5.1.1.3 Finanszírozás tervezése

A tervek alapján, a menedzsment bevonásával történik a finanszírozás tervezése. A program tervezése kapcsán kiemeltük, hogy szakmai támogatás mellett a fejlesztési források is a programon belül elérhetők. A fejlesztési forrásokat csak a szakmailag előkészített és felügyelt projektek érhetik el. A finanszírozás tervezése kapcsán a

program működése mellett a fejlesztési források kezelését is biztosítani kell a programon belül. A finanszírozás tervezésének utolsó lépése a finanszírozási szerződés megkötése

A tervezési szakaszt és a program finanszírozásának biztosítását követően indulhat el a program szakmai fejlesztése. Ezen belül három feladatot kell elvégezni. A tanácsadói és oktatási módszertanok és erőforrások fejlesztését, a termékpályák fejlesztését és a pályáztatási keretek kialakítását.

5.1.1.4 Tanácsadói és oktatás módszertan kialakítása

A központi fejlesztési ügynökség a tanácsadókon keresztül tartja folyamatosan a kapcsolatot a helyi menedzsmenttel. A tanácsadói módszertan tartalmazza a tanácsadók szükséges kompetenciáinak meghatározását, a tanácsadói protokollokat, az egyes típus workshopok tematikáját, a program által alkalmazni kívánt workshop eszközök leírását.

Az oktatási módszertanok tartalmazzák egyrészt az oktatási szükséglet felmérésére alkalmas teszteket. Másrészt az egyes oktatási blokkok tematikáját. A programban tartandó oktatások a csoportdinamika eszközeire épülő, saját élményre alapuló tréning jellegű képzések.

A tanácsadói és oktatási módszertanok fejlesztése folyamatos tevékenység az egész program alatt.

5.1.1.5 Tanácsadók, oktatók képzése

Az elkészült tanácsadói és oktatói módszertanok alapján lehetséges a tanácsadók és oktatók képzése. Fontos, hogy a programban résztvevő tanácsadók és oktatók elfogadják a program módszertanát és az elkészült tematikákat használják munkájuk során. Az oktatók képzése két módszerrel történik:

- a tréning jelegű képzésekkel;
- senioritásra épülő személyes kapcsolatokkal.

A senioritás lényege, hogy a tapasztalattal rendelkező tanácsadók, oktatók a gyakorlat során közvetlenül oktatják a junior tanácsadókat, oktatókat.

5.1.1.6 Tanácsadói és oktatási tudásbázis létrehozása

A tanácsadói és oktatói tudásbázis létrehozása a hozzáférést, valamint a folyamatos fejlesztést biztosítja. A tudásbázis létrehozását web 2.0 alapon képzeljük el, vagyis minden felhasználó megoszthatja saját tapasztalatait és változtatásokat javasolhat a módszertanokban. Az összegyűlt tapasztalatok alapján lehetőség lesz megyei szintű módszertanok kidolgozására és alkalmazására is. Az általános módszertanokkal szemben a regionális sajátosságokat figyelembe vevő módszertanok hatékonyabbá tehetik a tanácsadói és a oktatási folyamatokat.

A tudásbázis létrehozásához informatikai támogatás szükséges.

5.1.1.7 Minta termékpálya integráció adatbázis létrehozása

A jó gyakorlatok gyűjteményekéhez hasonlóan olyan minta projekteket, termékpálya integrációkat tartalmaz, amelyek a helyi erőforrásokhoz adaptálhatók. Az adatbázisban a termékpálya integrációk leírások mellett rögzítésre kerülnek a piaci lehetőségek, az érintett termékek piackutatási eredményei, a szükséges technikai és infrastrukturális fejlesztések, a beruházásokhoz kapcsolódó pénzügyi tervek, valamint általános üzleti modell. A termékpálya integrációk a szükséges helyi erőforrások alapján kereshetők. A termékpálya integrációkhoz a fejlesztési ügynökség kockázatelemzést is készít.

Az ügynökség az egyes termékpálya integrációkhoz kapcsolódó adatokat, tapasztalatokat folyamatosan gyűjti és az adatbázisban rögzíti.

5.1.1.8 Piackutatások elkészítése

A fejlesztési ügynökség a termékpálya integrációk által érintett piacokról rendszeresen piackutatásokat készít, vagy vásárol. A piackutatások célja, hogy a tervezett, vagy működő termékpálya integrációk pénzügyi terveinek kockázatát a helyi menedzsment folyamatosan értékelhesse. Az eddigi tapasztalatok alapján a helyi kezdeményezések önállóan nem tudtak komoly piackutatásokat megfizetni, azonban országos szinten rentábilis elvégeztetni a kutatásokat és megosztani a helyi menedzsmentekkel.

5.1.1.9 Termékpálya integráció dokumentációk elkészítése

A központi ügynökség az adatbázisban szereplő termékpálya integrációkról dokumentációkat állít össze, amelyek tartalmazzák:

- Termékpálya integráció leírását;
- Bemutatható mintaprojektek felsorolását;
- Piaci helyzetet;
- Üzleti modellt;
- Pénzügyi tervet;
- Szükséges technológiát;
- Tervdokumentációkat;
- Kockázatelemzést;

5.1.1.10 Pályázati keretek meghatározása

A fejlesztési ügynökség kétszintű pályáztatást végez. Egyrészt bonyolítja a programba való bekerülés pályáztatását. Másrészt a fejlesztési forrásokat biztosítja a kidolgozott termékpálya integrációkhoz, pályázat keretében. A pályázati keretek kidolgozásakor a teljes pályázati rendszer megtervezésére kerül.

A programba való bekerüléskor a pályázat elsődlegesen a helyi menedzsment elkötelezettségét, kompetenciáit vizsgálja. Másod sorban értékeli a beadott ötleteket. A pályázat minimális formai követelményeket tartalmaz. Az elbírálás során a pályázóknak lehetőségük van a személyes bemutatkozásra és prezentációra.

A fejlesztési pályázat a megtervezett termékpálya integráció lehetőségeit és kockázatait értékeli, valamint fontos elem a fejlesztés mértékének realitása is. A fejlesztési pályázat nem nyilvános, csak a programba felvételt nyert faluvállalatok vehetnek részt rajta. Az elbírálás során a pályázóknak lehetőségük van a személyes bemutatkozásra és prezentációra.

5.1.1.11 Pályázati dokumentáció

A pályázati keretek meghatározását követően a fejlesztési ügynökség elkészíti mindkét pályázat pályázati dokumentációját:

- Pályázati kézikönyv (belső használatra);
- Pályázati felhívás;
- Útmutató;
- Benyújtandó dokumentumok.

5.1.1.12 Pályázati adminisztráció kiépítése

A pályázati dokumentáció (pályázati kézikönyv) alapján készíti el a fejlesztési ügynökség a pályázati adminisztrációt. Az tervezett adminisztráció lefedi a pályázatkezelés teljes életútját, az adatok tárolását és a pályázati döntések rögzítést.

A pályázati adminisztráció elkészítése teszi lehetővé a program elindítását a programba való bekerülés pályáztatását.

5.1.2 Pályáztatás a programban való részvételre

A programfejlesztés kapcsán kialakított pályázati dokumentáció alapján lehetőség nyílik a pályázat kiírására.

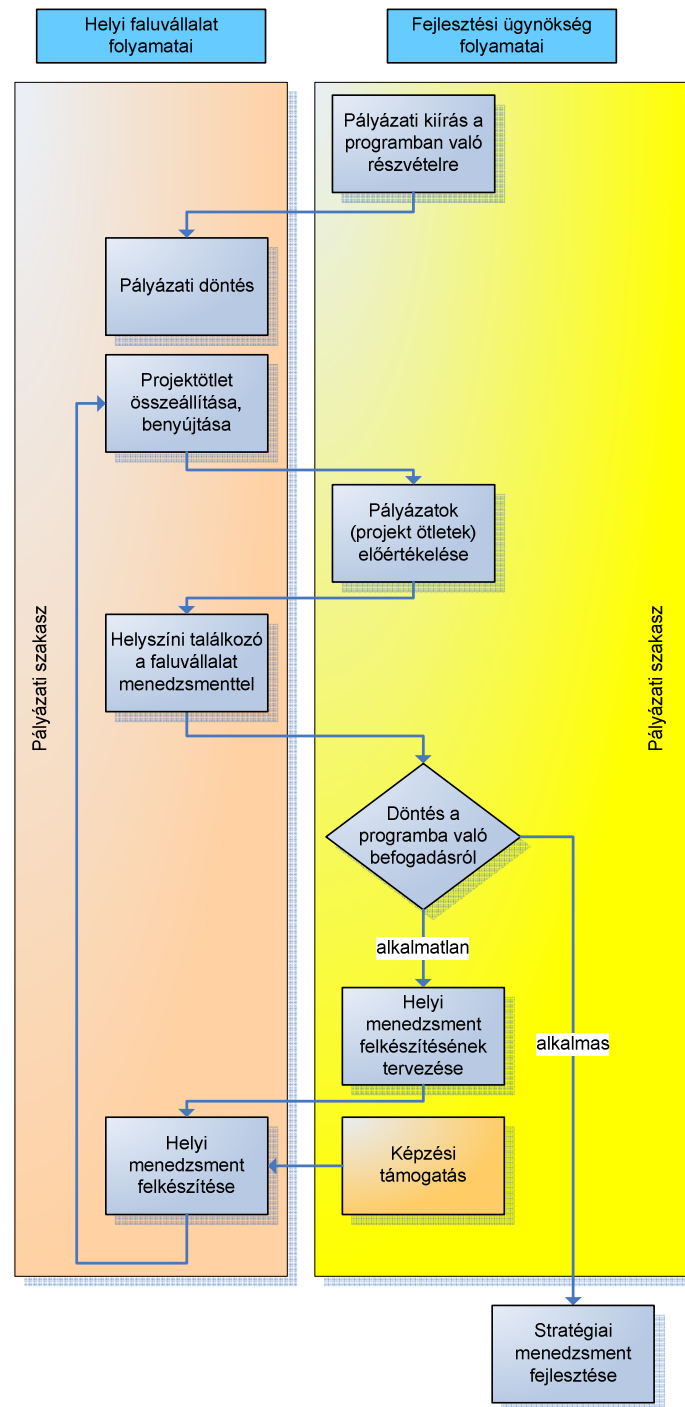
5.1.2.1 Pályázati döntés

A helyi menedzsment saját ötletei alapján, a program megismerése kapcsán hoz döntést a programba való bekapcsolódásról. A programba való pályázatnak nem feltétele a széles körű mobilizáció. A részvételi pályázat elsődlegesen a menedzsment motiváltságát vizsgálja.

5.1.2.2 Pályázat benyújtása

A pályázat összeállításakor a menedzsment összegyűjti az általa lehetségesnek tartott projekt ötleteket, valamint a saját motiváltságát alátámasztó információkat.

8. ábra – A programba való részvétel pályáztatásának helyi és központi munkafolyamata



5.1.2.3 Pályázatok előértékelése

A beadott pályázatokat fejlesztési ügynökség előértékeli, összegyűjti az érintett termékpályák piaci információit, valamint a már működő projekteket.

5.1.2.4 Helyszíni találkozó

A fejlesztési ügynökség a menedzsmenttel a helyszínen találkozik, lehetőség ad a bemutatkozásra és a projektötletek bemutatására. A találkozó célja, hogy az ügynökség felmérje a menedzsment elkötelezettségét, valamint a projektötletek realitását.

5.1.2.5 Döntés a programba való befogadásról

A fejlesztési ügynökség dönt a beadott pályázatról. Kedvező döntés esetén indul a menedzsment fejlesztése. Elutasítás esetén a fejlesztési ügynökség a helyi menedzsment felkészítésére tervet állít össze. A felkészítést követően a helyi menedzsmentnek lehetősége lesz a pályázatot ismételt benyújtani.

5.1.2.6 Helyi menedzsment felkészítése

A fejlesztési ügynökség az előzetesen elkészített tervek alapján a helyi menedzsmentnek képzést szervez. A képzés célja a menedzsment kompetenciájának fejlesztése.

5.1.3 Stratégiai menedzsment fejlesztése

5.1.3.1 Menedzsment kompetenciájának felmérése

A fejlesztési ügynökség képzési szakemberei felméri a menedzsment kompetenciáját, képzési szükségleteit.

5.1.3.2 Fejlesztési terv összeállítása

A felmérés alapján kerül összeállításra az egyedi fejlesztési terv. A képzések a fejlesztési ügynökség tanácsadói és oktatási tudásbázisából kerülnek kiválasztásra.

5.1.3.3 Képzések lebonyolítása

Az egyedi ismereti, vagy készség fejlesztéseket (képzés, tréning) a fejlesztési ügynökség bonyolítja le. A fejlesztési képzések mellett a résztvevők megismerkednek a faluvállalat komplex program működésével, a tervezési és működési módszertanával, folyamataival.

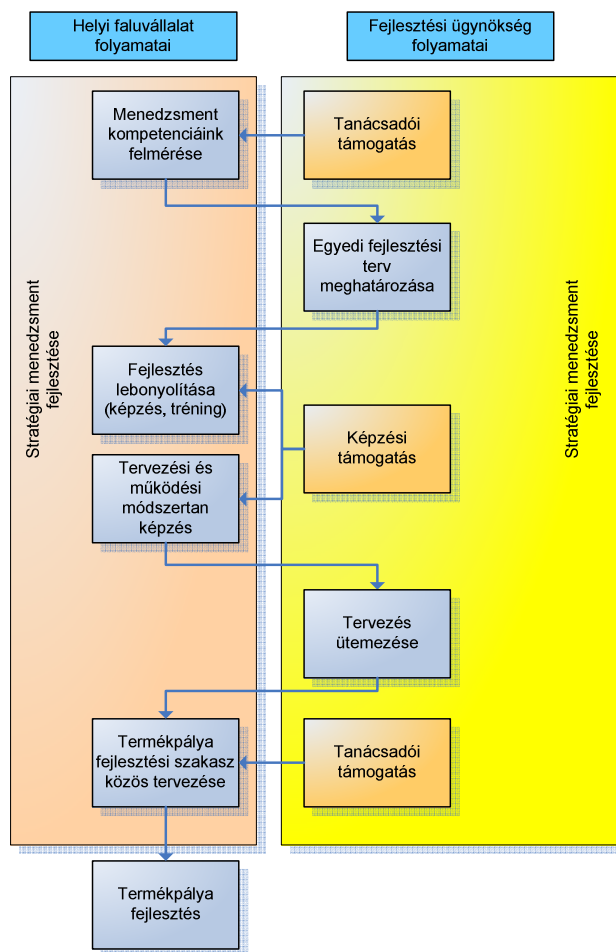
5.1.3.4 Tervezés ütemezése

A képzéseket követően a fejlesztési ügynökség ütemezi a tervezési folyamatot.

5.1.3.5 Termékpálya tervezési szakasz közös tervezése

Az ügynökség ütemezése alapján a helyi menedzsment és az ügynökség tanácsadója közös tervet készít a termékpálya tervezési szakasz ütemezésére.

9. ábra – Stratégiai menedzsment fejlesztésének helyi és központi munkafolyamata



5.1.4 Előzetes döntés a termékpályáról

5.1.4.1 Érintettek elemzése és bevonása

A termékpálya integrációhoz való csatlakozás tervezésének első lépése az érintettek elemzése és bevonása. Ez a lépés többször is megismétlődik a folyamat során. A célja, hogy termékpálya integráció működése, vagy a piaci kapcsolatok által érintett szereplők, vagy képviselői részt vegyenek a tervezési, később a döntési folyamatban. Az érintettek elemzésének eredményét a helyi menedzsment folyamatosan karbantartja és figyeli, hogy az elemzés alapján egyes érintettek helyzete hogyan változik a modell alapján.

A bevonás az érintettek elemzésén alapul. Az eddigi tapasztalatok alapján sokszor csak az igazán aktív emberek vettek részt a tervezésben, függetlenül a ráhatásuktól érintettségüktől, a valódi érintettek azonban kimaradtak. A bevonás célja, hogy a valódi érintettek is részt vegyen a tervezésben.

```

graph TD
    subgraph "Helyi faluvállalat folyamatai"
        direction TB
        A[Döntés a termékpálya integrációhoz való csatlakozásról] -- elutasítás --> B[Döntés a helyi termékpályáról]
        B -- elutasítás --> A
        C[Érintettek elemzése és bevonása] --> D[Helyi erőforrások azonosítása]
        D --> E[Termékpálya integrációk bemutatása]
        E --> F[Termékpálya integrációk közös kiválasztása]
        F --> G{Döntés a termékpálya integrációról}
        G -- "Adaptálható modell" --> H[Döntés a termékpálya integrációról való csatlakozásról]
        G -- "Helyi modell" --> I[Döntés a helyi modellről]
    end

    subgraph "Fejlesztési ügynökség folyamatai"
        direction TB
        J[Tanácsadói támogatás] --> C
        K[Ajánlható termékpálya integrációk kiválasztása] --> E
        L[Tanácsadói támogatás] --> F
    end

    subgraph "A termékpályáról szóló döntés támogatása"
        direction TB
        M[Előzetes döntés a termékpályáról] --> D
        N[Nincs döntés] --> E
    end

    A --> J
    B --> K
    G --> L
    H --> A
    I --> B

```

A faluvállalat tervezésének kulcspontja a helyi erőforrások valódi feltárása, függetlenül a már leírt projektötletektől és függetlenül az addigi tapasztalatoktól. Külső tanácsadó jelenléte sokat segíthet ebben a feladatban, mert sokszor a helyiek a valódi erőforrásokat nem veszik észre, mert természetesnek tartják.

5.1.4.3 Ajánlható termékpálya integrációk kiválasztása

Az adaptálható modellek mellett a fejlesztési ügynökség a feltárt helyi erőforrások és a pályázatban beadott projektötletek alapján megvizsgálja, helyi, egyedi termékpálya kialakításának lehetőségét is.

5.1.4.4 Adaptálható termékpálya integráció bemutatása, kiválasztása

A kiválasztott termékpálya integrációt a fejlesztési ügynökség workshop keretében bemutatja a helyi menedzsment részére. Ismerteti a piaci lehetőségeket, az üzleti modellt és lehetséges kockázatokat is.

Az adaptálható modell mellett, amennyiben releváns a fejlesztési ügynökség prezentálja javaslatát az egyedi termékpálya fejlesztésére.

A bemutatót követően a helyi menedzsment dönt a termékpálya integráció adaptálásának elkezdéséről, vagy a helyi modell kidolgozásáról. Amennyiben egyik modell mellett sem a dönt a menedzsment, a folyamat visszatér a helyi erőforrások azonosításához.

5.1.5 Döntés a termékpálya integrációhoz való csatlakozásról

5.1.5.1 Választott modell részletes bemutatása

A fejlesztési ügynökség adaptálható modell kidolgozása esetén részletesen bemutatja a választott modellt:

- Termékpálya integráció leírását;
- Bemutatható mintaprojektek felsorolását;
- Piaci helyzetet;
- Üzleti modellt;
- Pénzügyi tervet;
- Szükséges technológiát;
- Tervdokumentációkat;
- Kockázatelemzést;

A részletes bemutatót követően részletes cselekvési tervet dolgoznak ki a helyi menedzsmenttel közösen a modell adaptálásra.

5.1.5.2 Helyi együttműködési lehetőségek

A helyi menedzsment a modell leírása alapján azonosítja a helyi együttműködési lehetőségeket. Az érintettek elemzését kibővítve bevonja a potenciális együttműködőket tájékoztatja és bevonja a termékpálya létrehozásába. A bevonás mértéke az érintettek elemzésén alapszik. Nem cél a minél szélesebb körű részvétel, cél azonban a nagy hatással bíró érintettek motiválása.

5.1.5.3 Helyi piackutatás

A fejlesztési ügynökség szakmai vezetésével a helyi menedzsment helyi piackutatást végez az adaptálható modell által érintett piaci szegmensekben.

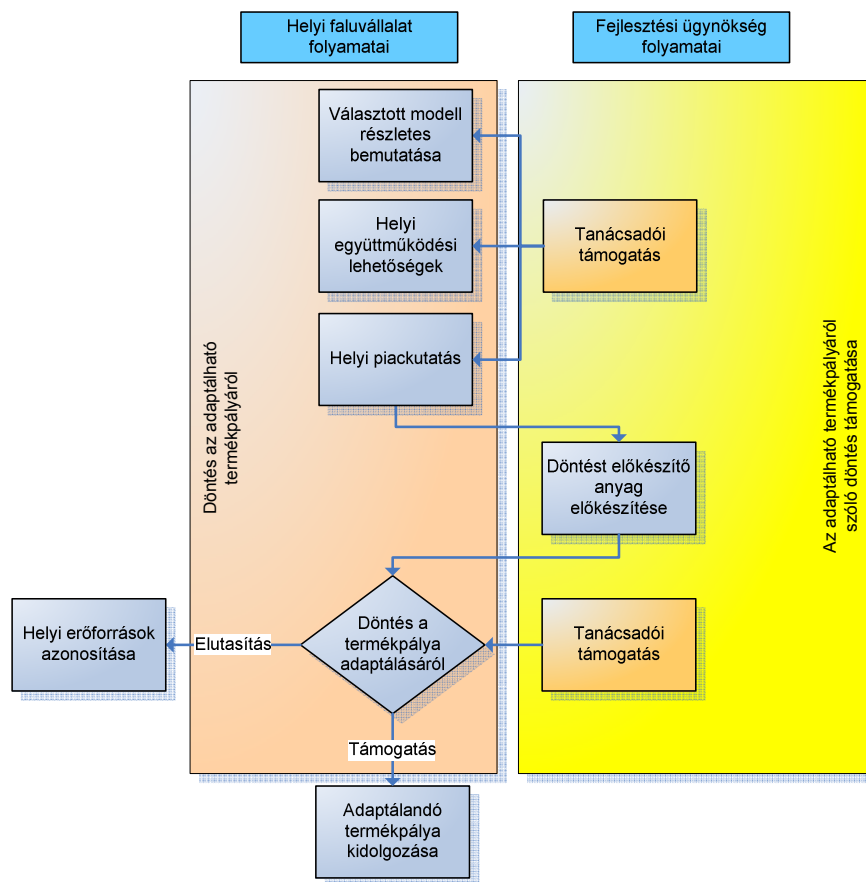
5.1.5.4 Döntés előkészítő anyag elkészítése

A fejlesztési ügynökség a piackutatás és az érintettek elemzése alapján elkészíti az integrációhoz való csatlakozásról szóló döntési javaslatot. A meglévő modellt a helyi lehetőségekre és igényekre formálja.

5.1.5.5 Döntés a termékpálya integrációhoz való csatlakozásról

A helyi menedzsment a fejlesztési ügynökség anyaga alapján, workshop keretében dönt a termékpálya integráció bevezetéséről. Támogató döntés esetén indul az bevezetendő termékpálya integráció kidolgozása. Elutasító döntés esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások azonosításához.

11. ábra – Az adaptálható termékpályáról szóló döntés helyi és központi munkafolyamata



5.1.6 Döntés a helyi termékpályáról

5.1.6.1 Helyi termékpálya modell pontosítása

A fejlesztési ügynökség vezetésével workshop keretében történik meg a javasolt helyi termékpálya pontosítása. Az üzleti modell felvázolása, a szükséges erőforrások azonosítása, piaci lehetőség összegyűjtése.

5.1.6.2 Helyi együttműködési lehetőségek

A helyi menedzsment azonosítja a helyi együttműködési lehetőségeket. Az érintettek elemzését kibővítve bevonja a potenciális együttműködőket tájékoztatja és bevonja a termékpálya létrehozásába. A bevonás mértéke az érintettek elemzésén alapszik. Nem cél a minél szélesebb körű részvétel, cél azonban a nagy hatással bíró érintettek motiválása.

5.1.6.3 Helyi piackutatás

A fejlesztési ügynökség szakmai vezetésével a helyi menedzsment helyi piackutatást végez a helyi modell által érintett piaci szegmensekben.

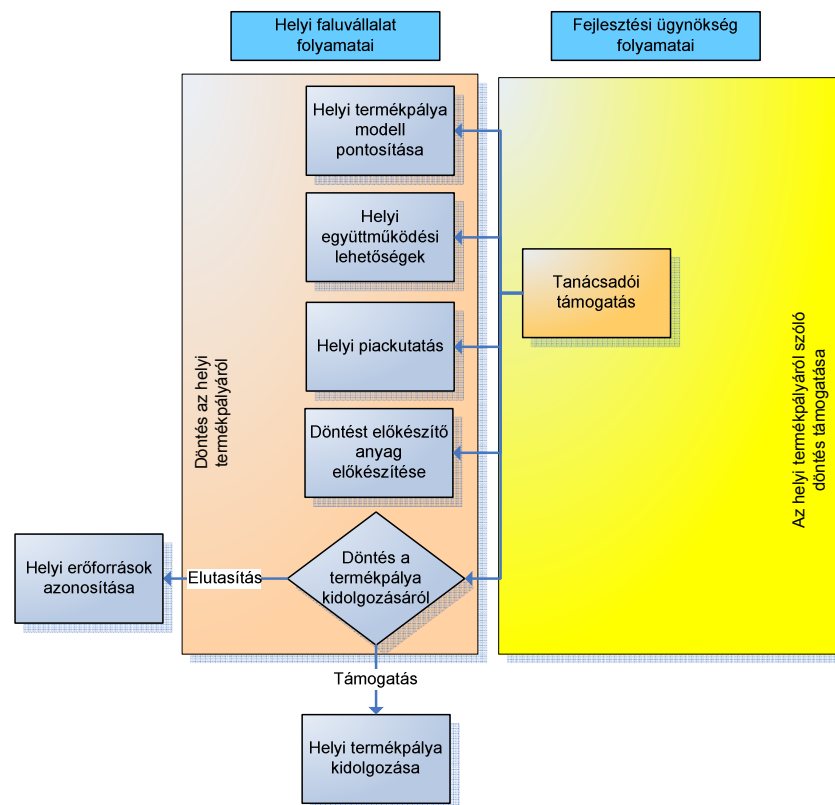
5.1.6.4 Döntés előkészítő anyag elkészítése

A helyi menedzsment a piackutatás és a érintettek elemzése alapján elkészíti a modell adaptálásáról szóló döntési javaslatot.

5.1.6.5 Döntés a termékpálya kidolgozásáról

A helyi menedzsment a döntés előkészítő anyag alapján, workshop keretében dönt a termékpálya kidolgozásáról. Támogató döntés esetén indul a termékpálya kidolgozása. Elutasító döntés esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások azonosításához.

12. ábra – A helyi termékpályáról szóló döntés helyi és központi munkafolyamata



5.1.7 Termékpálya integrációhoz való csatlakozás kidolgozása

5.1.7.1 Makroszintű helyzetelemzés

A fejlesztési ügynökség elkészíti a kiválasztott integráció makroszintű helyzetelemzését. A helyzetelemzés tartalmaz minden piaci trendet, amelyek érintik a termékpálya integrációt.

5.1.7.2 Helyi és regionális helyzetelemzés

A helyi menedzsment elkészíti a választott termékpálya integráció helyi és regionális helyzetelemzését. Amely egyrészt a piaci felmérésen, másrészt hozzáférhető ágazati adatokon alapszik.

5.1.7.3 Együttműködés a makroszintű partnerekkel

A fejlesztési ügynökség előkészíti az együttműködést a makroszintű partnerekkel, az országos lefedettséggel működő szervezetekkel, a potenciális megrendelőkkal, felvásárlókkal, kereskedőkkel.

5.1.7.4 Együttműködés a helyi partnerekkel

A helyi menedzsment előkészíti az együttműködést a helyi szintű partnerekkel. A helyi szintű partnerek köz soroljuk a potenciális beszállítókat, megrendelőket, felvásárlókat, kereskedőket.

5.1.7.5 Helyzetértékelés

A helyi menedzsment workshop keretében a makro, regionális és helyi szintű helyzetelemzés összegzéseként, valamint az előkészített együttműködések alapján helyzetértékelést készít, amely tartalmazza a fellelhető kockázatokat, piaci lehetőségeket

5.1.7.6 Döntés a termékpálya integráció bevezetéséről

A helyzetértékelés alapján a menedzsment újabb, megerősítő döntést hoz a termékpálya integráció bevezetéséről. Elutasítás esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások feltárásához. Támogatás esetén a fejlesztési ügynökség elkészíti a termékpálya helyi igényekre adaptált tervét.

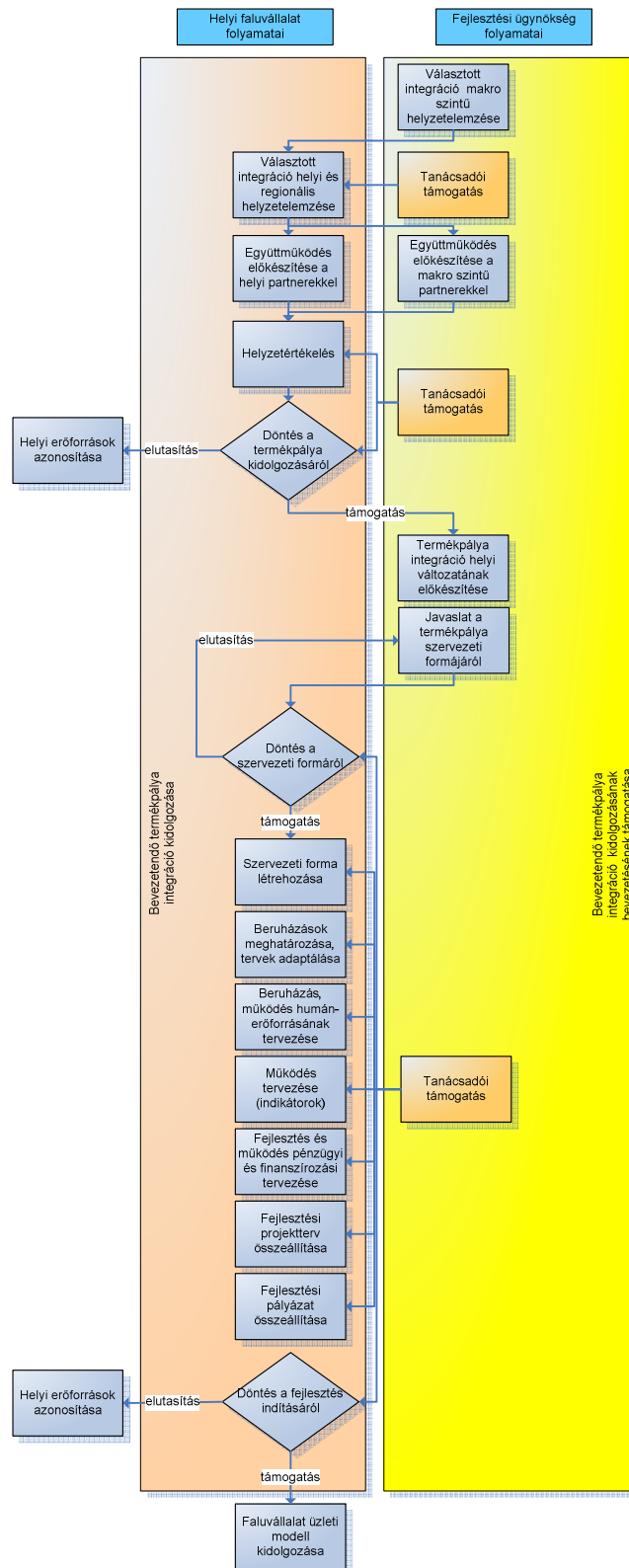
5.1.7.7 Termékpálya integráció bevezetésének előkészítése

A fejlesztési ügynökség a termékpálya integráció dokumentációját hozzáigazítja a helyi méretekhez, lehetőségekhez, igényekhez, piaci kapcsolatokhoz.

5.1.7.8 Javaslat a termékpálya integráció helyi szervezeti formájára

A fejlesztési ügynökség javaslatot állít össze a termékpálya integráció létrehozásának és üzemeltetésének helyi szervezeti formájára.

13. ábra – A termékpálya integráció kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata



5.1.7.9 Döntés a szervezeti formáról

A helyi menedzsment a fejlesztési ügynökség javaslata alapján workshop keretében dönt a szervezeti formáról. Elutasítás esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások feltárásához.

5.1.7.10 Szervezeti forma létrehozása

A szervezeti formáról szóló döntést követően a helyi menedzsment létrehozza a fejlesztéshez és működéshez szükséges szervezeti formát.

5.1.7.11 Termékpálya kidolgozása

A fejlesztési ügynökség által biztosított termékpálya integráció dokumentációja alapján és az ügynökség tanácsadói támogatásával a helyi menedzsment kidolgozza a termékpálya integrációhoz való csatlakozás tervét. A kidolgozás keretében elkészülnek a következő feladatok:

- Beruházások meghatározása, tervek adaptálása
- Beruházás és működés humán erőforrás igényének tervezése
- Működés tervezése, indikátorok meghatározása
- Fejlesztés és működés pénzügyi és finanszírozási tervezése
- Fejlesztési projektterv összeállítása
- Fejlesztési pályázat összeállítása

5.1.7.12 Döntés a fejlesztés indításáról

A kidolgozott termékpálya integrációhoz való csatlakozás terve alapján a faluvállalat menedzsmentje döntést hoz a fejlesztés indításáról. Elutasítás esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások azonosításához. Támogatás esetén továbblép az üzleti modell kidolgozásához.

5.1.8 Helyi termékpálya kidolgozása

5.1.8.1 Makroszintű helyzetelemzés

A fejlesztési ügynökség elkészíti a helyi modell makroszintű helyzetelemzését. A helyzetelemzés tartalmaz minden piaci trendet, amelyek érintik a termékpályát.

5.1.8.2 Helyi és regionális helyzetelemzés

A helyi menedzsment elkészíti a helyi modell helyi és regionális helyzetelemzését. Amely egyrészt a piaci felméréseken, másrészt hozzáférhető ágazati adatokon alapszik.

5.1.8.3 Együttműködés a makroszintű partnerekkel

A fejlesztési ügynökség előkészíti az együttműködést a makroszintű partnerekkel, az országos lefedettséggel működő szövetkezetekkel, a potenciális megrendelővel, felvásárlókkal, kereskedőkkel.

5.1.8.4 Együttműködés a helyi partnerekkel

A helyi menedzsment előkészíti az együttműködést a helyi szintű partnerekkel a potenciális beszállítókkal, megrendelővel, felvásárlókkal, kereskedőkkel.

5.1.8.5 Helyzetértékelés

A helyi menedzsment workshop keretében a makro, regionális és helyi szintű helyzetelemzés összegzéseként, valamint az előkészített együttműködések alapján helyzetértékelést készít, amely tartalmazza a fellelhető kockázatokat, piaci lehetőségeket

5.1.8.6 Döntés a termékpálya kidolgozásáról

A helyzetértékelés alapján a menedzsment újabb, megerősítő döntést hoz a helyi termékpálya kidolgozásáról. Elutasítás esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások feltárásához. Támogatás esetén a fejlesztési ügynökség elkészíti a helyi termékpálya tervét.

5.1.8.7 Helyi termékpálya előkészítése

A fejlesztési ügynökség a helyi méretekhez, lehetőségekhez, igényekhez, piaci kapcsolatokhoz igazítva elkészíti a teljes termékpálya dokumentációt.

5.1.8.8 Javaslat a termékpálya szervezeti formájára

A fejlesztési ügynökség javaslatot állít össze a termékpálya létrehozásának és üzemeltetésének szervezeti formájára.

5.1.8.9 Döntés a szervezeti formáról

A helyi menedzsment a fejlesztési ügynökség javaslata alapján workshop keretében dönt a szervezeti formáról. Elutasítás esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások feltárásához.

5.1.8.10 Szervezeti forma létrehozása

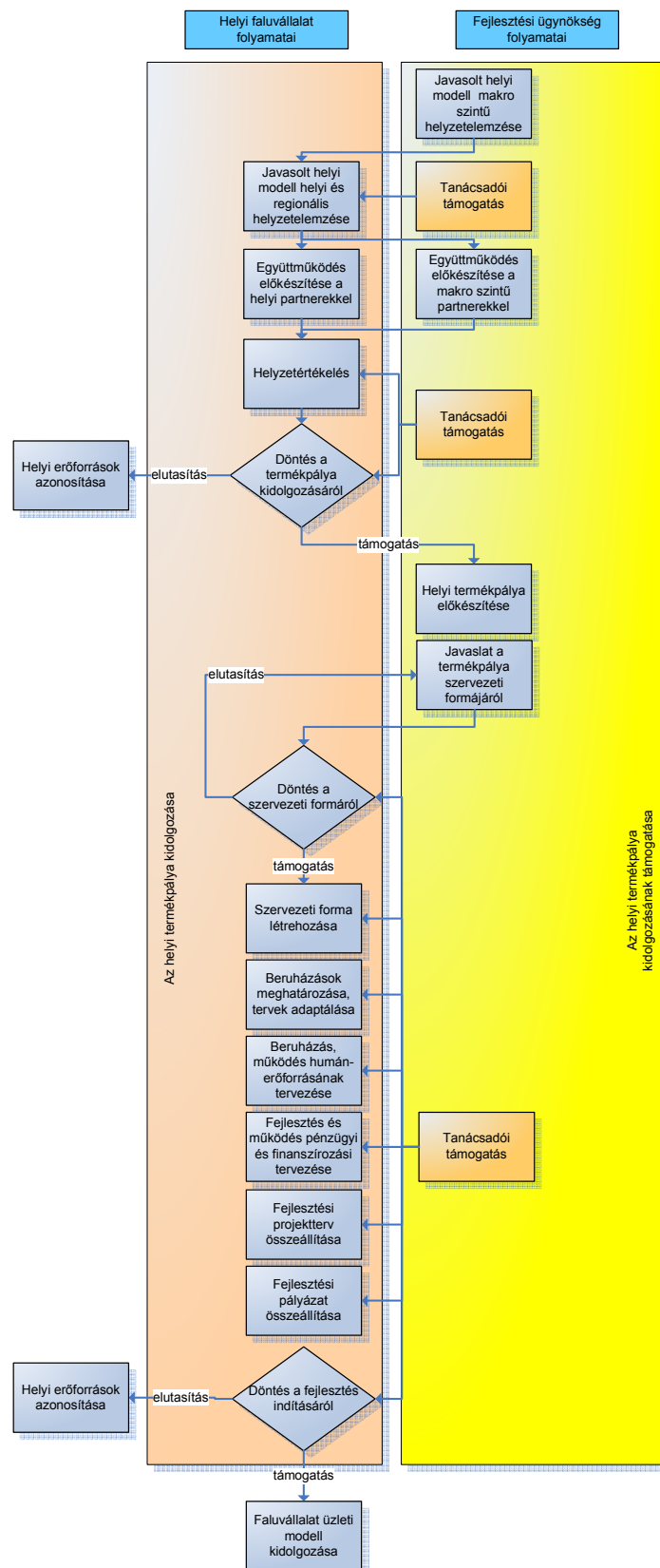
A szervezeti formáról szóló döntést követően a helyi menedzsment létrehozza a fejlesztéshez és működéshez szükséges szervezeti formát.

5.1.8.11 Termékpálya kidolgozása

A fejlesztési ügynökség által biztosított termékpálya dokumentáció alapján és az ügynökség tanácsadói támogatásával a helyi menedzsment kidolgozza a termékpályát. A kidolgozás keretében elkészülnek a következő feladatok:

- Beruházások meghatározása, tervek adaptálása
- Beruházás és működés humán erőforrás igényének tervezése
- Működés tervezése, indikátorok meghatározása
- Fejlesztés és működés pénzügyi és finanszírozási tervezése
- Fejlesztési projektterv összeállítása
- Fejlesztési pályázat összeállítása

14. ábra – A helyi termékpálya kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata



5.1.8.12 Döntés a fejlesztés indításáról

A kidolgozott termékpálya alapján a faluvállalat menedzsmentje döntést hoz a fejlesztés indításáról. Elutasítás esetén a folyamat visszatér a helyi erőforrások azonosításához. Támogatás esetén tovább lép az üzleti modell kidolgozásához.

5.1.9 Üzleti modell kidolgozása

5.1.9.1 Üzleti modell javaslat összeállítása

A fejlesztési ügynökség az üzleti modell struktúrájában alap javaslatot állít össze. A javaslat tartalmazza az üzleti modell az összes tartalmi és formai követelményt.

5.1.9.2 Modell bemutatása

A fejlesztési ügynökség workshop keretében bemutatja az üzleti modell javaslatot.

5.1.9.3 Működést mérő indikátorok meghatározása

Az üzleti modell keretében kerülnek meghatározásra a termékpálya output, eredmény és hatásindikátorai. Az indikátorokkal együtt a forrás is meghatározásra kerül.

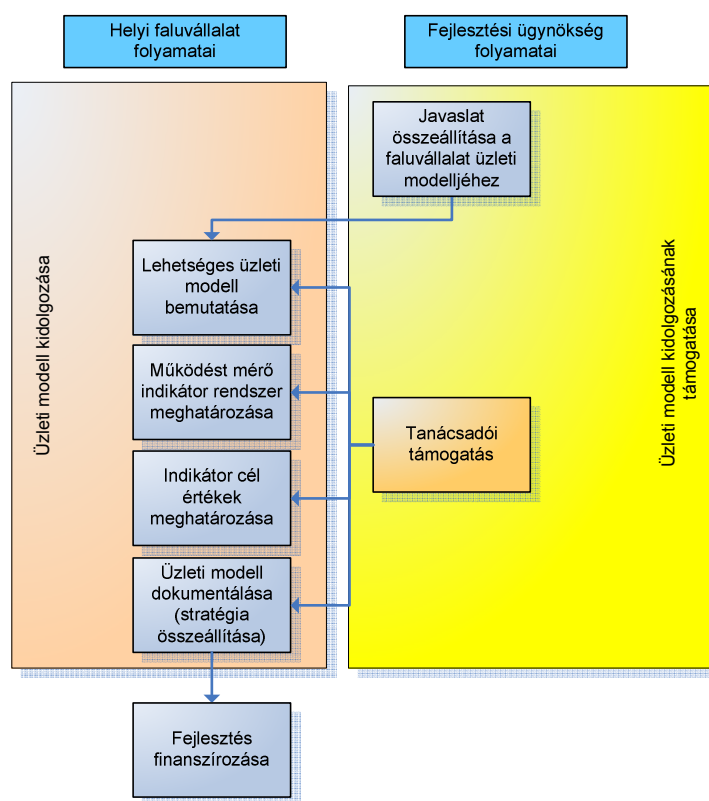
5.1.9.4 Indikátorok cél értékeinek meghatározása

Az indikátorok meghatározását követően a workshop keretében az indikátorok célértéke is meghatározásra kerül. Az egyes célokhoz a feltételek azok eléréséhez szükséges feltételek is rögzítésre kerülnek.

5.1.9.5 Üzleti modell dokumentálása

A workshopot követően a teljes üzleti modell dokumentálásra kerül. A dokumentumot a helyi menedzsment tagjai írják alá.

15. ábra – Üzleti modell kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata



5.1.10 Finanszírozás kidolgozása

5.1.10.1 Finanszírozási terv összeállítása

A finanszírozási tervet a helyi menedzsment állítja össze a fejlesztési ügynökség tanácsadása mellett. A finanszírozási terv a fejlesztést és az üzemeltetést is tartalmazza. A finanszírozási terv kapcsán fontos szempont a faluvállalat pozitív cash flow-jának, valamint a megfelelő tartalék biztosítása. A terv tartalmazza minden lehetséges forrást.

5.1.10.2 Helyi erőforrások biztosítása

A pályázati források előtt a helyi menedzsment szerződéssel biztosítja a helyi erőforrásokat (pl. termőföld, ingatlan, stb.). A fejlesztési pályázat előtt biztosítani kell a tervezett egyéb forrásokat.

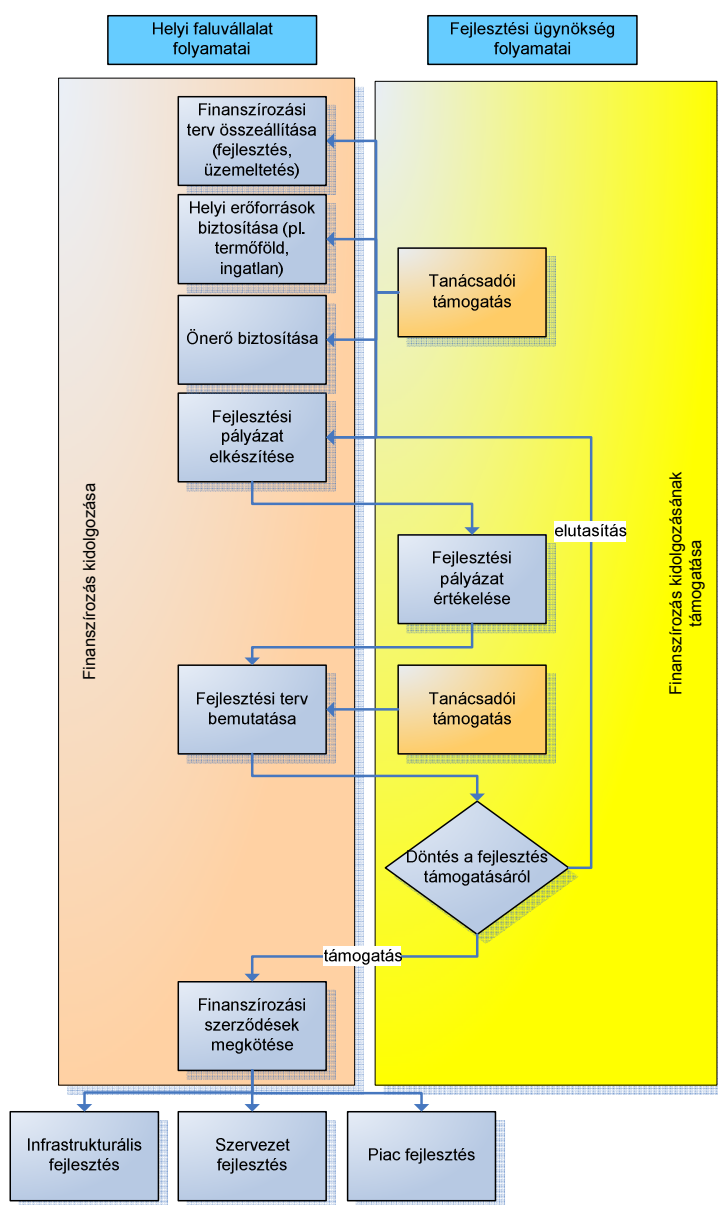
5.1.10.3 Önerő biztosítása

A termékpálya fejlesztés és működtetés finanszírozásához, a egyéni és közösségi elkötelezettség kialakítása és fejlesztése érdekében fontos önerő hozzájárulása a projekthez. Az önerő lehet pénzügyi (pl. szövetkezeti részjegy), természetbeni, vagy munkában teljesíthető felajánlás is. Ha a helyi menedzsment a finanszírozási tervben számolt önerő biztosításával, a pályázat beadása előtt célszerű biztosítani.

5.1.10.4 Fejlesztési pályázat elkészítése

A finanszírozási terv alapján a helyi menedzsment összeállítja a fejlesztési pályázatot. A pályázati kiírást a fejlesztési ügynökség készítette el az előkészítési szakaszban. A pályázat a kidolgozott termékpálya alapján készül el.

16. ábra – A finanszírozás kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata



5.1.10.5 Fejlesztési pályázat értékelése

A fejlesztési ügynökség előzetesen értékeli a fejlesztési pályázatot. Az értékelés célja egyrészt a projekt megvalósítása, másrészt a termékpálya működési kockázatainak elemzése. Az előzetes értékelést a fejlesztési ügynökség megküldi a helyi menedzsmentnek.

5.1.10.6 Fejlesztési terv bemutatása

A helyi menedzsment személyes találkozáson bemutatja a fejlesztési pályázatot és a fejlesztési ügynökség által az előzetes értékelés alapján feltett kérdésekre szóló válaszokat. A személyes találkozáson a fejlesztési ügynökség minden részletről tájékozik és jelzi a véleményét a projektről.

5.1.10.7 Döntés a fejlesztés támogatásáról

A fejlesztési ügynökség döntést hoz a fejlesztés támogatásáról. A döntésről és annak indoklásáról értesíti a helyi menedzsmentet. Elutasítás esetén a helyi menedzsment újra benyújthatja a pályázatát változtatott formában.

5.1.10.8 Finanszírozási szerződés megkötése

A döntést követően a helyi menedzsment, illetve a létrehozott szervezeti forma szerződést köt a fejlesztési ügynökséggel a fejlesztés finanszírozására.

5.1.11 Infrastruktúrafejlesztés

5.1.11.1 Projektmenedzsment képzés

A megkötött finanszírozási szerződést követően a felmért kompetenciák alapján szükség szerint a helyi menedzsment tagjai projektmenedzsment képzésben vesznek részt. A projektmenedzsment képzés a fejlesztési ügynökség által elvárt projektmenedzsment módszertant oktatását tartalmazza. A képzésen a helyi menedzsmentnek (a felmérés alapján) kötelező a részvétel.

A fejlesztési ügynökség a konkrét projektben tervezett fejlesztési projekt alapján képezi a résztvevőket.

5.1.11.2 Projektterv összeállítása

A helyi menedzsment a fejlesztési ügynökség tanácsadásával elkészíti a részletes projekttervet. A projektterv tartalmazza a teljes fejlesztési projekt lebonyolításához szükséges információkat. A projektterv összeállításától kezdve a fejlesztési ügynökség formálisan minőségbiztosítónak vesz részt a projektben.

5.1.11.3 Projekt szervezet felállítása

A projekt terv alapján a helyi menedzsment felállítja a projekt szervezetet. A projekt szervezetben csak kompetenciával rendelkező résztvevők vehetnek részt. A projekt szervezetet formálisan is meg kell alakítani. A projekt teljes ideje alatt a projektmenedzsment formális elemeit is meg kell valósítani.

5.1.11.4 Beszerzések

A beszerzések a pályázati kiírásnak és a közbeszerzési szabályozásnak megfelelően kell lebonyolítani. A beszerzések lebonyolításában a fejlesztési ügynökség, illetve a szükség esetén közbeszerzési tanácsadó is együttműködik.

5.1.11.5 Fejlesztés lebonyolítása

A fejlesztés lebonyolításának sikere az előkészítésen múlik. A fejlesztésben lehetőség szerint a helyi menedzsmentnek és a helyi érintetteknek is részt kell venniük. A fejlesztésbe például beilleszthető a betervezett önértékelés is.

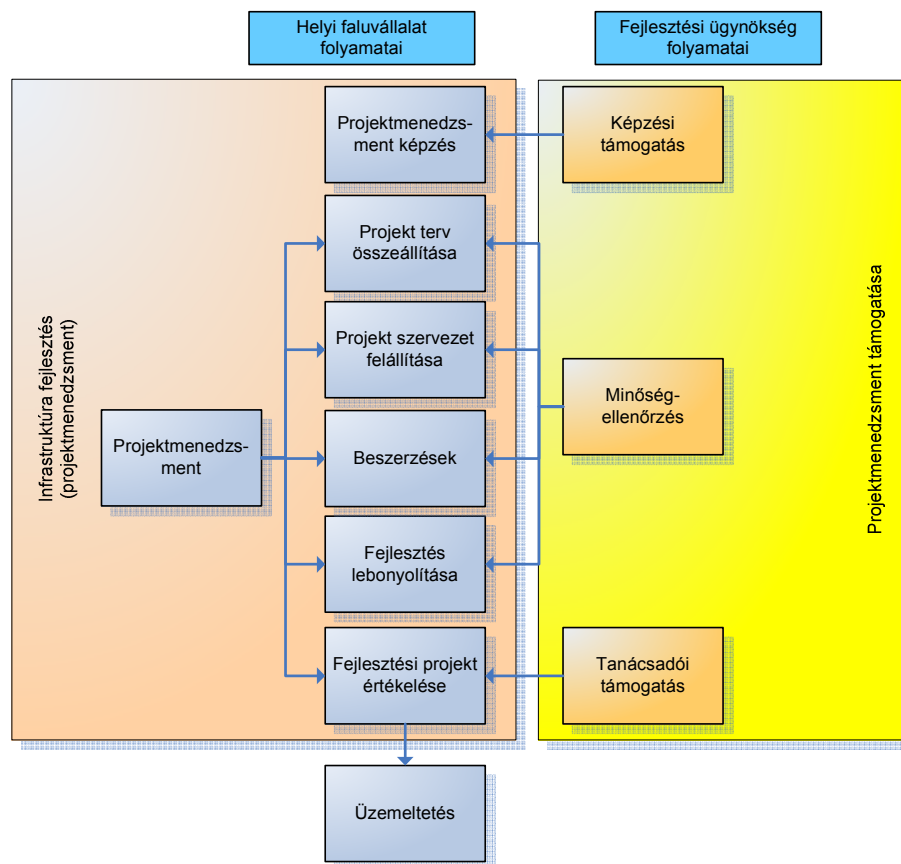
A fejlesztés lebonyolításában a projektmenedzsment szervezet és a helyi menedzsment (projekt szponzor) betartja a formális projektmenedzsment követelményeket. A fejlesztési ügynökség a minőségbiztosító szerepét tölti be.

5.1.11.6 Fejlesztési projekt értékelése

A fejlesztési projekt zárásaként projektmenedzsment szervezet, a helyi menedzsment és a fejlesztési ügynökség érintett munkatársai workshop keretében értékeli a projekt

lebonyolítását és a fejlesztés eredményeit. Az értékelés célja a tanulási folyamatok támogatása.

17. ábra – az infrastruktúrafejlesztés helyi és központi munkafolyamata



5.1.12 Szervezetfejlesztés

5.1.12.1 Vezetőképzés

A szervezetfejlesztési projekt keretében kerül sor a létrehozott szervezet működtetéséhez szükséges szervezet kialakítása. A szervezetfejlesztés a létrehozott szervezet vezetőinek képzésével kezdődik. A vezetőképzés célja a vezetői kompetenciák fejlesztése, valamint a stratégia menedzsment ismereti anyagának elsajátítása.

A vezetőképzés a fejlesztési projekttel párhuzamosan történhet. A képzés a fejlesztési ügynökség által összeállított módszertan alapján történik.

5.1.12.2 Javaslat összeállítása a szervezet kialakításához

A fejlesztési ügynökség javaslatot állít össze a termékpálya működtetésére létrehozott szervezet szervezeti kialakításáról. A javaslat tartalmazza a szervezeti felépítést, a főbb munkaköröket, felelősségi köröket és a szervezeti és működési szabályzatot.

5.1.12.3 Szervezeti képzés

A fejlesztési ügynökség a szervezeti javaslat bemutatása előtt a workshop keretében szervezeti képzést tart. A képzés célja, szervezet működési és fejlesztési alapismeretek elsajátítása, valamint a szervezeti javaslat bemutatása, megértése. Kiemelten fontos, hogy a helyi menedzsment és az érintettek átlássák a szervezet működését, a kockázatokat és azok kezelési lehetőségét.

5.1.12.4 Szervezet kialakítása

A workshopot követően kerül sor a szervezet kialakítására, a konkrét munka és felelősség körök meghatározására, a szükséges kompetenciák meghatározására. A szervezet kialakításában meghatározásra kerülnek az finanszírozási terv alapján az egyes munkakörökhöz tartozó bérszínvonalak is.

5.1.12.5 Résztvevők kiválasztása

A szervezet működéséhez kiválasztásra kerülnek a résztvevők, a szükséges kompetencia alapján. A résztvevők kiválasztásánál fontos szempont a motiváció. A résztvevőket a helyi menedzsment választja ki.

5.1.12.6 Képzési szükséglet felmérése

A kiválasztott résztvevők képzési szükségleteit a fejlesztési ügynökség segítségével a helyi menedzsment méri fel. A képzési szükséglet alapján kerül összeállításra a résztvevők képzési terve, amelyet a fejlesztési ügynökség biztosít.

5.1.12.7 Résztvevők képzése

A fejlesztési ügynökség szervezi és végzi el a résztvevők képzését.

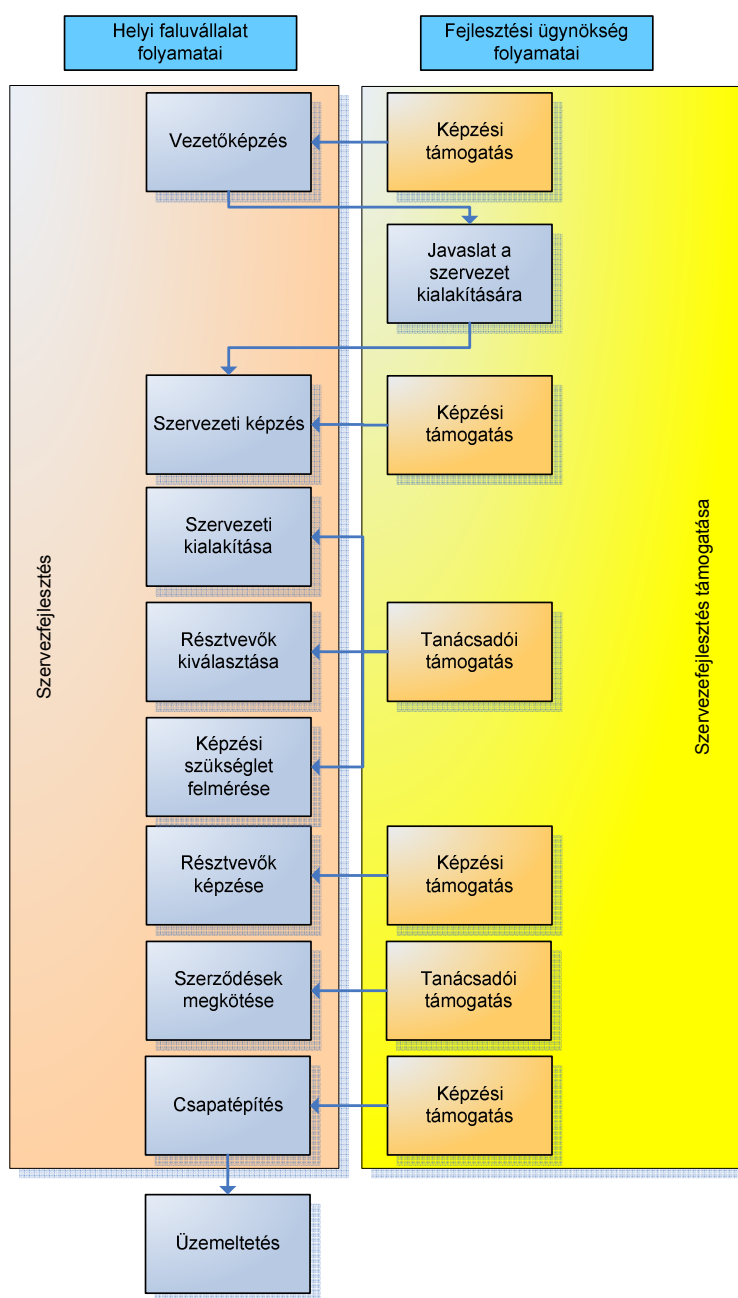
5.1.12.8 Szerződések megkötése

A képzésen részt vett résztvevőkkel a helyi menedzsment megkötö a szerződéseket.

5.1.12.9 Csapatépítés

A szerződéssel rendelkező résztvevőkkel a fejlesztési ügynökség trénerai csapatépítési tréninget tartanak. A tréning célja a motivációnövelés, valamint a szervezeten belüli együttműködés fejlesztése.

18. ábra – A szervezetfejlesztés helyi és központi munkafolyamata



5.1.13 Piacfejlesztés

5.1.13.1 Makroszintű piaci szerződések előkészítése

Az előzetesen kialakított együttműködések alapján a működés termékeinek értékesítése, illetve szükség szerint a beszállítás előkészítése érdekében a fejlesztési ügynökség előkészíti a makroszintű szerződéseket. A szerződések szükségese az üzemeltetés finanszírozáshoz.

5.1.13.2 Helyi szintű piaci szerződések előkészítése

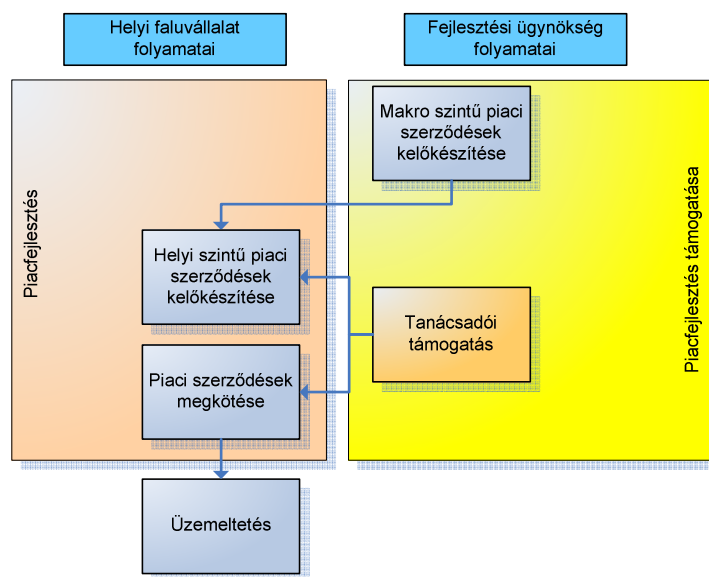
Az előzetesen kialakított együttműködések alapján a működés termékeinek értékesítése, illetve szükség szerint a beszállítás előkészítése érdekében a helyi menedzsment előkészíti a helyi szintű szerződéseket. A szerződések szükségese az üzemeltetés

finanszírozáshoz. A szerződések összeállításában a fejlesztési ügynökség tanácsadóként vesz részt.

5.1.13.3 Piaci szerződések megkötése

Az előkészített szerződések megkötése.

19. ábra – A piacfejlesztés helyi és központi munkafolyamata



5.1.14 Üzemeltetés

5.1.14.1 Működés finanszírozási szerződések megkötése

Amennyiben az üzleti modellben és a finanszírozási tervben szerepel, a helyi menedzsment megkötí a működés finanszírozási szerződéseit. Működés finanszírozási szerződést köthet a helyi menedzsment például a fejlesztési ügynökséggel a szervezet menedzsment költségeinek támogatására. Fontos, hogy ezek a szerződések az üzemeltetés megkezdése előtt annyival megkötessenek, hogy az üzemeltetés kezdeti költségeit csökkenthessék.

Termékpálya integráció működésének elindítása

A fejlesztési projekt, a piaci szerződések megkötése, a finanszírozás megtervezése és a szervezet felállítását követően indulhat az üzemeltetési szakasz. Az üzemeltetés indításánál fontos, hogy a menedzsment pénzügyi tartalékot képezzen, ami az esetleges problémák áthidalását teszi lehetővé.

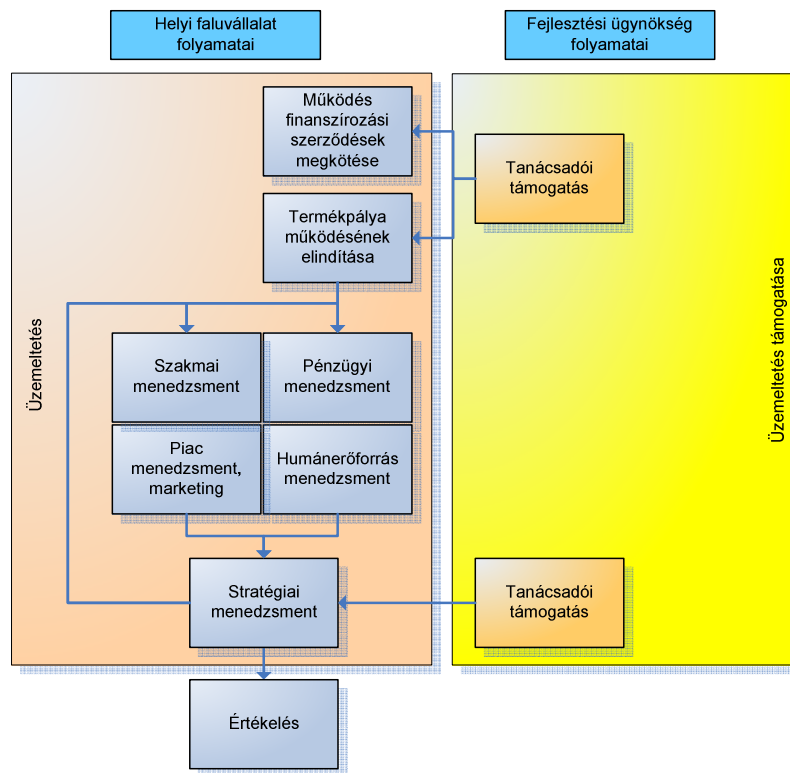
5.1.14.2 Szakmai, pénzügyi, piac, marketing, humán erőforrás menedzsment

Az üzemeltetés megindításával egyidejűleg az egyes menedzsment területek is indítják folyamatos tevékenységüket.

5.1.14.3 Stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment az üzleti modell alapján folyamatosan értékeli a teljes termékpálya működését. Az üzleti modellben meghatározott időszakonként, illetve a működés függvényében (pl. új lehetőségek, felmerült problémák) szükség szerint indítja az értékelés folyamatát. A stratégiai menedzsment nem a működés belső folyamataival foglalkozik, hanem teljes szervezet, a termékpálya helyi és makroszintű folyamataival.

20. ábra Az üzemeltetés helyi és központi munkafolyamata



5.1.15 Értékelés

5.1.15.1 Termékpálya indikátorainak előállítása

Az értékelés indítása az üzleti tervben meghatározott időszakonként, vagy rendkívüli események következtében történik. Az értékelés első lépése a meghatározott indikátorok értékeinek előállítása. Az indikátor segítségével lehet megítélni a teljes folyamat működését, eredményeit illetve segítenek feltárni az esetleges gyengeségeket, vagy tartalékokat.

5.1.15.2 Makroszintű piaci helyzet elemzése

Az értékelés előkészítéséhez tartozik az adott időszakhoz kötődő makroszintű piaci elemzés elkészítése. Az elemzést a fejlesztési ügynökség készíti el.

5.1.15.3 Termékpálya jó megoldások összeállítása

A fejlesztési ügynökség adatbázisából elkészíti az adott termékpálya utolsó értékeléstől fogva összegyűjtött jó megoldásait, amelyek a helyi menedzsment számára új lehetőségeket tartalmazhatnak.

5.1.15.4 Indikátorok értékelése

A helyi menedzsment workshop keretében, a fejlesztési ügynökség segítségével értékeli az indikátorokat, a külső körülményeket, szükség szerint a felmerült problémát és az új jó megoldás lehetőségeket. Az értékelés célja a működés lehetőségeinek, tartalékainak, gátló tényezőinek feltárása, új fejlesztési lehetőségek meghatározása.

5.1.15.5 Helyi erőforrások áttekintése

A workshop keretében áttekintésre kerülnek a helyi erőforrások. Az áttekintés célja hogy felmérje a már működő termékpálya működéséhez bevonható erőforrásokat, vagy új fejlesztési területek, lehetséges új termékpálya ötleteket határozzon meg. A fejlesztési workshop keretében történik meg az esetleges új termékpálya fejlesztés elindításának előzetes döntése is.

5.1.15.6 Új indikátorok meghatározása

A workshop keretében szükség szerint dönt a helyi menedzsment az indikátor cél értékek meghatározásáról.

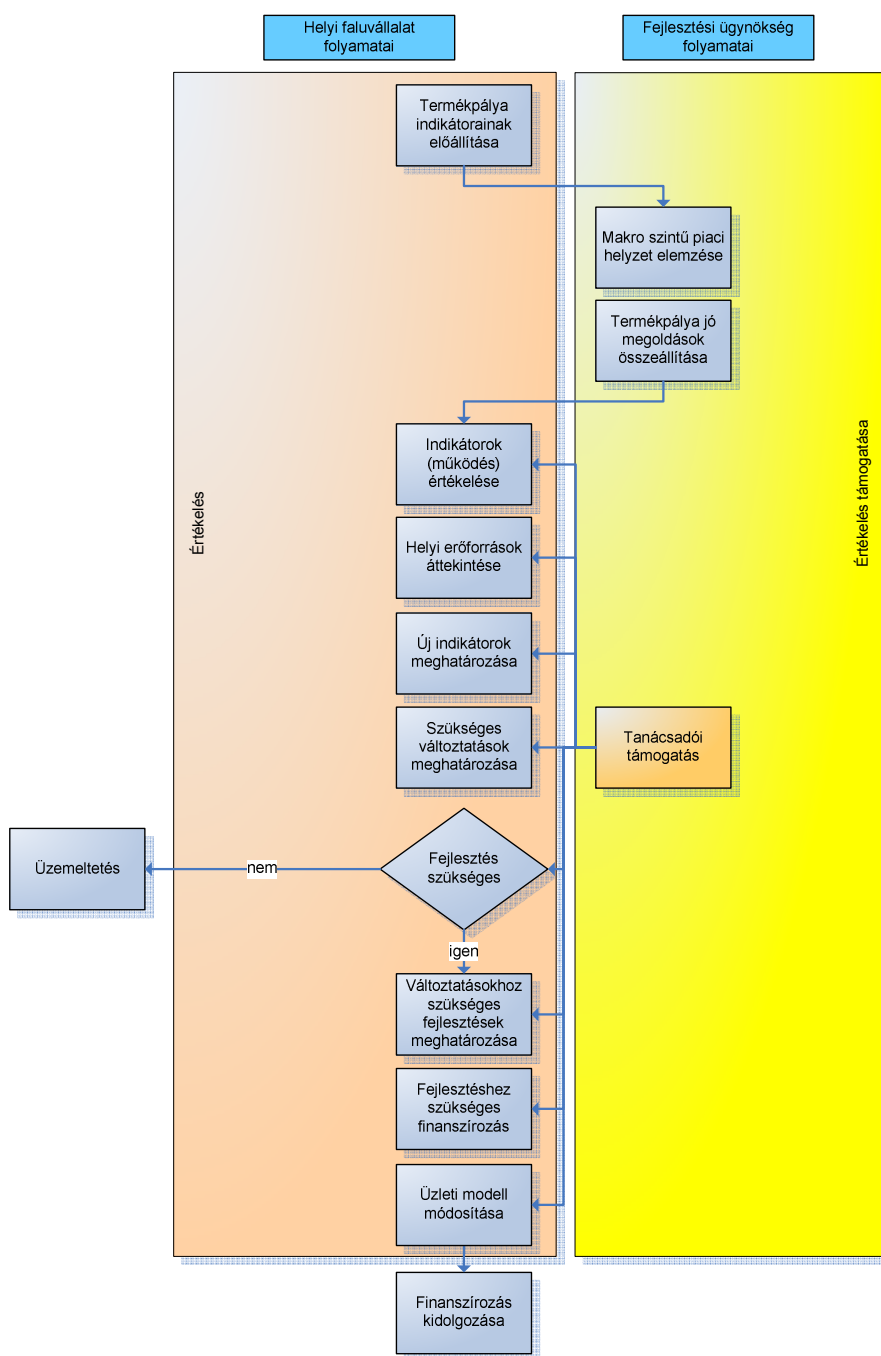
5.1.15.7 Szükséges változtatások meghatározása

A workshop keretében dönt a helyi menedzsment a termékpálya működésében szükséges módosításokról, az értékelések alapján.

5.1.15.8 Döntés a szükséges változtatásokról

Támogató döntés esetén a folyamat továbblép a szükséges fejlesztések meghatározására. Elutasító döntés esetén visszatér az üzemeltetéshez.

21. ábra – Az értékelés helyi és központi munkafolyamata



5.1.15.9 Változásokhoz szükséges fejlesztések meghatározása

Az értékelések alapján meghatározott és elfogadott fejlesztések alapján indul el a szükséges fejlesztés meghatározása. A fejlesztés kidolgozása a termékpálya kidolgozás folyamata alapján történik.

5.1.15.10 Fejlesztéshez szükséges finanszírozás

A finanszírozás kidolgozása a finanszírozás kidolgozása folyamat alapján történik. Alapja a meghatározott fejlesztés.

5.1.15.11 Üzleti modell módosítása

Az elfogadott és kidolgozott fejlesztés alapján a helyi menedzsment módosítja az üzleti modellt az üzleti modell kidolgozása folyamat alapján.

5.1.16 Humánerőforrás menedzsment

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

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).

- Humánerőforrás stratégia elkészítése
 - o humánerőforrás-stratégia elkészítése, a termékpályák és a szervezet stratégiája alapján;
 - o fejlesztéseket támogató HR stratégia, amely az egyes fejlesztések tervezésekor biztosítja a szükséges humánerőforrás fejlesztését;
 - o munkaerő-piaci visszavezetést támogató HR stratégia;
 - o hagyományos közfoglalkoztatási tevékenységek beillesztése az egyéni fejlesztési tervekbe;
 - o munkaügyi központtal együttműködő szervezet;
 - o támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést;
- Humánerőforrás menedzsment létrehozása
 - o kompetens HR vezető;
 - o szükséges kapacitás és infrastruktúra biztosítása (HR menedzsment, mentorálás, képzés);
 - o személyes kapcsolat és támogatás biztosítása (mentorálás);
- Faluvállalat termékpályáihoz szükséges kompetenciák fejlesztése
 - o kompetens menedzsment fejlesztése, a menedzsment képességek fejlesztésével;
 - o szakmailag kompetens munkaerő biztosítása a faluvállalat részére (mobilizálás, mentorálás);
 - o szükséges kompetenciák fejlesztése (képzés);
 - o szükséges kompetenciák pótlásának tervezése;
- Egyéni fejlesztési szolgáltatások
 - o karizmatikus példamutató, elérhető vezető;
 - o konkrét egyéni célok meghatározása;
 - o egyéni fejlesztési stratégiák elkészítése;
 - o egyéni fejlesztésre képes szervezet kialakítása;
 - o mentorok alkalmazása; a lehetséges munkaadók igényeinek felmérése és figyelembevétele;

5.2 Fejlesztési ügynökség szolgáltatásai

A szolgáltatások biztosítása keretében használatos tanácsadói eszközöket, például: facilitálás, workshop, kiscsoportos megbeszélés külön fejezetben ismertetjük. A

szolgáltatások keretében az egyes tevékenységek input és output információit és termékeit elemezzük.

A tanácsadási szolgáltatás folyamata követi az előző fejezetben rögzített folyamatot. Az egyes lépéseknél részletezzük a tanácsadó, illetve a fejlesztési ügynökség által ellátandó feladatokat.

5.2.1 A termékpálya integráció bevezetését szolgáló tanácsadás

A termékpálya integrációk bevezetésének célja, hogy a fejlesztési ügynökség által készített és működtetett termékpálya integrációk közül a helyi erőforrásokhoz, és helyi piachoz legjobban illeszkedő változat kerüljön kiválasztásra és bevezetésre.

A tanácsadási szolgáltatásnál kiemelten fontos, hogy a döntéseket mindig a helyi menedzsment hozza meg. A tanácsadó feladata, hogy segítse a helyi menedzsmentet a döntések előkészítésében a lehetséges alternatívák kidolgozásával, a tanácsadási eszközök alkalmazásával (pl. workshopok vezetése, facilitálás), kockázatelemzéssel, valamint a projekt megvalósítását a minőségbiztosítással. A fejlesztési ügynökség, illetve a tanácsadók a folyamat egyik elemében sem döntenek a helyi menedzsment helyett.

5.2.1.1 Bevezetendő termékpálya integráció kiválasztása

Az termékpálya integrációs kiválasztása a helyi erőforrásokra és a valós piaci igényekre alapozva történik. Az egyes adaptálható termékpálya integrációk összeállításakor a fejlesztési ügynökség azonosítja a szükséges helyi erőforrásokat. A faluvállalat célja a helyi erőforrásokra alapozott üzleti modell összeállítása. A bevezetendő termékpálya integráció kiválasztása a felhasználható helyi erőforrásokra és a lehetséges piaci igényekre alapszik.

A termékpálya integráció által kiszolgált regionális és nemzeti szintű piaci igényeket a fejlesztési ügynökség által összeállított integrációs leírás tartalmazza. A helyi piaci igények a helyi menedzsmenttel közösen kerülnek felmérésre.

A termékpálya modell kiválasztás főbb lépései:

- Érintettek elemzése és bevonása
- Helyi erőforrások azonosítása
- Ajánlható termékpályák kiválasztása
- Termékpálya integrációk bemutatása, kiválasztása
- Választott integráció részletes bemutatása
- Helyi együttműködési lehetőségek feltárása
- Helyi piackutatás
- Döntés előkészítő anyag elkészítése
- Döntés a termékpálya adaptálásáról

5.2.1.1.1 Érintettek elemzése és bevonása

A termékpálya integráció tervezés első lépése az érintettek elemzése és bevonása. A helyi menedzsment a tanácsadó által facilitált workshop keretében elemzi a lehetséges érintetteket. A lépés a teljes tervezési, és a stratégia menedzsment folyamatban is megismétlődik. Az érintettek kezelésére így hosszú távú stratégiák is felépíthetők.

Az érintettek elemzésének tanácsadói módszertanát a tanácsadói eszközök fejezetben ismertetjük. Ebben a lépésben az első elemzés történik meg, amelynek célja, hogy termékpálya működése, vagy a piaci kapcsolatok által érintett szereplők kiválasztásra kerüljenek és képviselői részt vegyenek a tervezési, később a döntési folyamatban.

A tanácsadónak figyelni és támogatni kell, hogy a faluvállalat működési területén az összes „erős ember” és szervezet felsorolásra kerüljön. Az „azzal nem érdemes foglalkozni” kijelentések mögött sokszor személyes érzelmek, negatív tapasztalatok

húzódhatnak meg, amelyek kezelése, illetve figyelembe vétele fontos erőforrás lehet a faluvállalat szempontjából.

Az érintettek elemzésével fel lehet mérni a „konkurens”, illetve potenciális partner szervezetek működését is. A faluvállalat létrehozásakor törekedni kell a partnerség építésére és a versenyhelyzetek elkerülésére.

5.2.1.1.2 Helyi erőforrások azonosítása

A felkészített helyi menedzsment workshop keretében, a fejlesztési ügynökség tanácsadójának facilitálása mellett a szükséges partnerek és érintettek bevonásával összegyűjti a helyi erőforrásokat.

A helyi erőforrások összegyűjtése a fenntartható faluvállalat üzleti modell megalapozásának legfontosabb feladata. A helyi erőforrások összegyűjtésénél kerülni kell a sztereotípiákat, a megszokott felsorolásokat. Valóban kreatív gyűjtésre van szükség, amit a tanácsadó irányít.

Az erőforrásokat a következő területeken kell összegyűjteni:

- Humán (pl. munkaerő, képzettség, motiváció);
- Természeti (pl. termőföld, melléktermékek);
- Gazdasági (pl. vállalkozások, önkormányzatok kiadásai; vásárlóerő, turisztika, feldolgozó kapacitások);
- Társadalmi (pl. kulturális, hagyományok);

A workshop keretében az egyes területeken a következő főbb kérdésekre kell a választ megtalálni

- Humán (pl. munkaerő, képzettség, motiváció);
 - o Milyen a falu munkaerő- és foglalkoztatottsági helyzete?
 - o Van-e motivált, munkaerő potenciál? (a valóban dolgozni akarók összegyűjtése)
 - o Milyen képességű potenciális munkavállalók vannak? (munkatapasztalatok összegyűjtése)
 - o Milyen befektetést (munka) várhatunk el a potenciális munkát végzőtől?
 - o Milyen a falu társadalmi összetétele? Vannak-e szociális szolgáltatásokat igénylők? (étkezés, gyermekfelügyelet, szociális gondozás, stb.)
 - o Vannak-e egyéb szolgáltatásokat igénylők? (pl. kertgondozás, karbantartás)
- Természeti (pl. termőföld, melléktermékek);
 - o Van-e a településnek saját termőföldje?
 - o Lehet-e termőföldet bérelni?
 - o A potenciális munkavállalók rendelkeznek-e földterülettel? Ha igen mennyivel?
 - o Van-e lehetőség olyan partner bevonására, aki földterületet tud biztosítani?
 - o A helyi termelők igényelnek-e kisegítő, idénymunkát?
 - o Milyen a termelési szerkezet? Van-e melléktermék a földeken?
 - o Van-e a település körzetében erdő? Kik a tulajdonosok? Lehetséges-e velük megállapodni?
 - o Van-e az erdőben hulladék, amihez hozzá lehet férni?
 - o Van-e a településnek más termelésre hasznosítható természeti erőforrása?
 - o Van-e a településnek turisztikai szempontból hasznosítható természeti erőforrása?
- Gazdasági (pl. vállalkozások, önkormányzatok kiadásai; vásárlóerő, turisztika, feldolgozó kapacitások);
 - o Van-e a faluban vásárlóerő?

- o A település intézményei mekkora vásárlóerőt képeznek energia, szolgáltatások (pl. karbantartás), étkeztetés tekintetében?
- o Milyen szolgáltatásokat, alapanyagokat vásárolnak a település intézményeit, külső szolgáltatóktól?
- o Milyen szolgáltatásokat, alapanyagokat vásárolnak a település lakosai, külső szolgáltatóktól?
- o Van-e olyan helyi kereslet ami nincs lefedve termékkel, szolgáltatással?
- o Van-e településen, vagy környékén átmenő forgalom? Ha igen mi jellemzi? (mennyiség, igények, stb.)
- o Van-e szálláslehetőség a faluban? Ha nincs, lenne rá igazolható igény?
- o Milyen gazdasági tevékenység van a településen, vagy a környékén? Lehet-e ezzel gazdasági tevékenységgel együttműködni? (vásárlóerő)
- Társadalmi (pl. kulturális, hagyományok);
 - o Milyenek a falu népességi jellemzői? (munkavégzés, együttműködés, egészség)
 - o Milyenek a falu házai, lakásai? (állapot, fűtés típusa)
 - o Milyen a falu önkormányzata? (együttműködő, földterület, ingatlan, innovatív, stb.)
 - o Milyenek a falu kapcsolatai? (lakossággal, vállalkozókkal, más településekkel)
 - o Milyen a falu közműellátottsága? (víz, gáz, csatorna, villany, vízelevezetés) Van-e szükséglet a fejlesztésre?
 - o Milyen a falu közszolgáltatás ellátottsága? (élelmiszer, személyszállítás, szolgáltatások, óvoda, iskola, idősok gondozása, stb.) Van-e szükséglet a fejlesztésre?
 - o Milyenek a falu kulturális- és történelmi hagyományai? Mit lehetne ezekből bemutatni?
 - o Milyen látnivalók vannak a faluban? Mit lehetne ezekből bemutatni?
 - o Milyen kulturális és szabadidő létesítmények vannak a faluban?

Az azonosított erőforrásokat ötletbörze keretében kell két lépcsőben összegyűjteni. Az ötletbörze működését a tanácsadói eszközök fejezetben ismertetjük.

Az első lépcsőben minden gondolatot fel kell jegyezni. A második lépcsőben történik meg a gondolatok értékelése. Az erőforrás ötletbörzése érdemes meghívni külső résztvevőket (például: elszármazott helybélieket, gazdaságban járatos szakembereket, vállalkozásban járatos szakembereket), akik előtte megismerkednek a településsel és részt vesznek a workshopon. Jelenlétül segíthet a helyieknek a valódi értékek megtalálásában.

Az erőforrás értékelése az alábbi szempontok alapján történik:

- Az erőforrások jelentőség, szükségesség szerinti értékelése a faluvállalat működés szempontjából;
- Az erőforrások rendelkezésre állás szerinti értékelése;
- Az erőforráshelyzet értékelése - kritikus pontok kijelölése;
- Tennivalók az erőforrások bővítése, kihasználása érdekében.

Az összegyűjtött és értékelt erőforrásokat a tanácsadó táblázatba rendezi az alábbiak szerint.

5. Táblázat - Erőforráslista

No.	Erőforrás megnevezése	Mennyiség	Kié az erőforrás?	Ki rendelkezik felette?
1.				
2.				
3.				

Stb.				
------	--	--	--	--

5.2.1.1.3 Ajánlható termékpálya integráció kiválasztása

Az elkészült erőforrás lista alapján a fejlesztési ügynökség szakemberei kiválasztják a lehetséges termékpálya integrációkat. A kiválasztásánál figyelembe veszik nem csak a szükséges és rendelkezésre álló erőforrásokat, hanem azok mennyiségét is.

A kiválasztás mellett a termékpálya integrációk leírása alapján vázlatos számítást végeznek a szükséges mennyiségek, beruházások tekintetében.

A kiválasztott termékpálya integrációkról, azok működéséről, a beruházás volumenéről és a működés mennyiségeiről prezentációt állítanak össze. A prezentációban bemutatják a termékpálya által igényelt erőforrásokat, azok mennyiségét, valamint a működéséhez igényelt humánerőforrásokat.

Az előadásban külön bemutatják a helyi és külső piaci lehetőségeket és a termékpálya integráció kockázatait.

Az ügynökség összehasonlító táblázatot készít az ajánlott termékpályákról, az alábbiak szerint.

6. Táblázat – Termékpálya integrációk összehasonlító táblázata

	Termékpálya integráció 1	Termékpálya integráció 2	Termékpálya integráció 3
Felhasznált helyi erőforrás			
Mennyiség			
Szükséges humánerőforrás			
Előállított termékek, szolgáltatások			
Piaci igények			
Beruházás költségei			
Várható bevétel (működés)			
Várható kiadás (működés)			
Kockázatok			

5.2.1.1.4 Bevezethető termékpálya integráció bemutatása, kiválasztása

A fejlesztési ügynökség tanácsadója és szükség szerint szakértője workshop keretében bemutatja az ajánlott termékpálya integrációkat, azok működését, a szükséges beruházásokat, piaci lehetőségeket és kockázatokat, felhasználandó helyi erőforrásokat.

A termékpálya integrációk bemutatását követően bemutatja a termékpálya integrációk összehasonlító táblázatát. A bemutatót követően a workshop keretében, a tanácsadó facilitálása mellett a helyi menedzsment dönt az adaptálandó termékpálya kiválasztásáról.

5.2.1.1.5 Választott integráció részletes bemutatása

A kiválasztott integráció alapján a fejlesztési ügynökség elkészíti a részletes tervet, a helyi erőforrásokra, volumenekre és piaci lehetőségekre alapozva. A részletes terv tartalmazza a szükséges egyéb input erőforrásokat is, amelyek helyben történő beszerzése a helyi menedzsment feladata. A fejlesztési ügynökség bevezetendő integráció kidolgozása esetén részletesen bemutatja a választott integrációt:

- Termékpálya integráció leírását;
- Bemutatható mintaprojektek felsorolását;
- Külső piaci helyzetet;
- A szükséges helyi piaci együttműködéseket (inputokat);
- Üzleti modellt;
- A beruházási és működési pénzügyi tervet;
- Szükséges technológiát;

- Tervdokumentációkat;
- A humánerőforrás szükségletet (szükséges kompetenciák ismertetésével);
- Kockázatelemzést;

A bemutatót követően a workshop keretében a tanácsadó és a helyi menedzsment részletes cselekvési tervet dolgoz ki a helyi az integráció bevezetésére. A cselekvési tervben meghatározzák az egyes feladatokat, határidőket, döntési pontokat és mérföldköveket.

5.2.1.1.6 Helyi együttműködési lehetőségek feltárása

A kiválasztott és részletesen bemutatott modell alapján azonosításra kerülnek a modell megvalósításához szükséges és lehetséges együttműködések. Ezek lehetnek:

- input és output piaci kapcsolatok;
- erőforrások felett rendelkező szervezetek;
- közös tevékenységben érdekelt, együttműködő szervezetek.

Az együttműködések a helyi menedzsment tárja fel a tanácsadó által készített termékpálya bemutató anyag segítségével. A bemutató anyag egyértelműen meghatározza az együttműködések jellegét.

Az együttműködések feltárásában a helyi menedzsmentnek rendelkezésére áll a folyamat elején elkészített érintettek elemzése.

5.2.1.1.7 Helyi piackutatás

A helyi piackutatás módszertanát a tanácsadói eszközök fejezetben ismertetjük.

5.2.1.1.8 Döntés előkészítő anyag elkészítése

A helyi piackutatás alapján a fejlesztési ügynökség elkészíti a termékpálya integráció választásához a döntés előkészítő anyagot.

5.2.1.1.9 Döntés a termékpálya integrációhoz való csatlakozásról

A tanácsadó által facilitált workshop keretében a helyi menedzsment döntést hoz a választott termékpálya adaptálásáról.

5.2.1.2 Fejlesztési szükséglet meghatározása

A fejlesztési szükségletet a termékpálya integráció leírása és a meglévő erőforrások alapján a fejlesztési ügynökség határozza meg. Az alábbi táblázat alapján. A fejlesztési szükséglet meghatározása során a fejlesztési ügynökség kitér a lehetséges alternatívák bemutatására, mind a technológia, mind az erőforrások területén, valamint vázolja az alternatívák választásának következményét.

7. Táblázat - Fejlesztési szükséglet meghatározása

Szükséges technológia és erőforrás	Meglévő technológia és erőforrás	Szükséges technológia és erőforrás fejlesztés	Alternatíva	Alternatíva alkalmazásának következménye
Technológia elem 1				
Technológia elem 2				
Technológia elem 3				
Erőforrás 1				
Erőforrás 2				

A fejlesztési szükséglet meghatározásakor a fejlesztési ügynökség szükség esetén workshopot tarthat a helyi menedzsment bevonásával, hogy a meglévő technológiai

elemeket és erőforrásokat megfelelően azonosítsák, valamint ellenőrizzék az alternatívák megvalósításának realitását.

5.2.1.3 Működtetés pénzügyi feltételei

A működtetés pénzügyi feltételeinek meghatározása a helyi menedzsment bevonásával történik, a fejlesztési ügynökség tanácsadójának facilitálása mellett. A cél, hogy legalább a működés első évének cash flow táblája elkészüljön és minden szükséges kiadásnak meg legyen a fedezete, vagyis ne kerüljön a cash flow átmenetileg sem negatívba. A piaci helyzetek alapján javasoljuk, tartalék képzését, amely lehetőséget ad az esetleges előre nem látható kockázatok kezelésére.

8. Táblázat – Működés első éves cash flow terve

1.év	Beruházás											
Megnevezés	1. hó	2. hó	3. hó	4. hó	5. hó	6. hó	7. hó	8. hó	9. hó	10. hó	11. hó	12. hó
Nyitó érték (E Ft)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bevételek												
Forgóeszközhitel												
Rövid lejáratú hitel												
Támogatásra felvett hitel												
Támogatás												
Árbevétel												
Foglalkoztatási támogatás												
Összes bevétel												
Kiadások												
Készlet beszerzése												
Egyéb eszköz beszerzése												
Béreköltség												
Állandó költségek												
Támog. hitel visszafizetése												
Forgóeszközhitel visszafizetése												
Kamatfizetés a forgóeszközhitelre												
Hitel rendelkezésre tartás												
Rövidlej. hitel visszafizetése												
Rövidlej. hitel kamata												
Összes kiadás	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulált záró érték:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5.2.1.4 Működés szervezeti feltételei

A működés szervezeti feltételeinek kialakítására nincs általános megoldás. Három szempontot javasolunk mindenképpen érvényesíteni:

- A szervezet profitcentrumokra legyen osztva;
- Az egyes csoportoknak legyen közvetlen személyes vezetése;
- Lehetőleg lapos szervezet kerüljön fejlesztésre.

A létrehozandó szervezetnek szervesen be kell épülnie a település életébe.

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 humán erőforrás-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.

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.

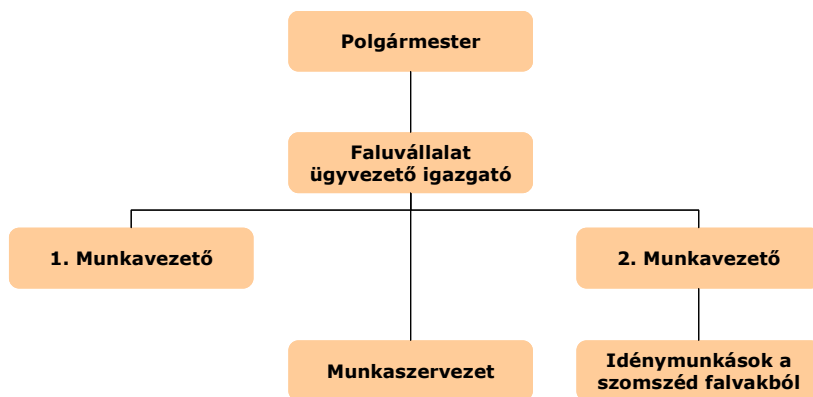
A szervezetnek a következő tulajdonságoknak kell eleget tennie:

- Kompetens menedzsment
- Támogatja a munkaerőpiacra való visszakerülést
- Befogadja az új munkavállalókat
- Toleráns, segíti a beilleszkedést
- Fenntartható működést támogató szervezeti háttér
- Mentorok alkalmazása
- Egyéni fejlesztésre képes szervezet
- Személyes példamutatás
- Személyes kapcsolat a munkatársak és a menedzsment között
- Helyi erőforrásokat felismerő és elismerő szervezet
- A helyi közösséghez kapcsolódó szervezet
- Alkalmazkodik az aktuális fejlesztésekhez

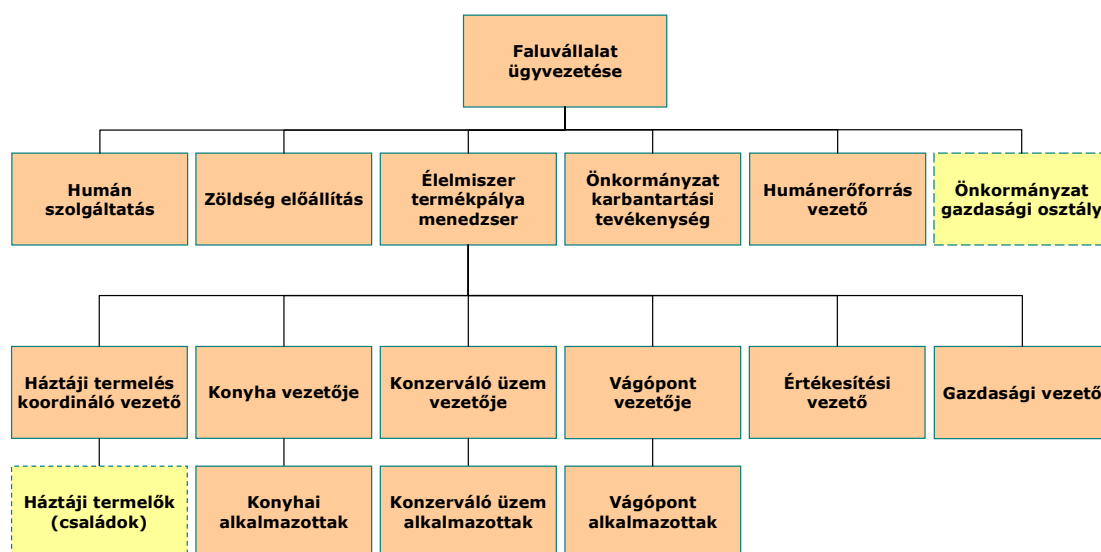
A szervezet felépítésére a fejlesztési ügynökség tesz javaslatot a kiválasztott termékpálya modell és a helyi erőforrások, valamint a helyi menedzsment ismerete alapján. A javaslatot a helyi menedzsment fogadja el és alakítja ki a kiépítéshez szükséges lépéseket.

Az alábbi szervezeti ábrák példaként szolgálnak a helyi szervezeti felépítés kialakításához.

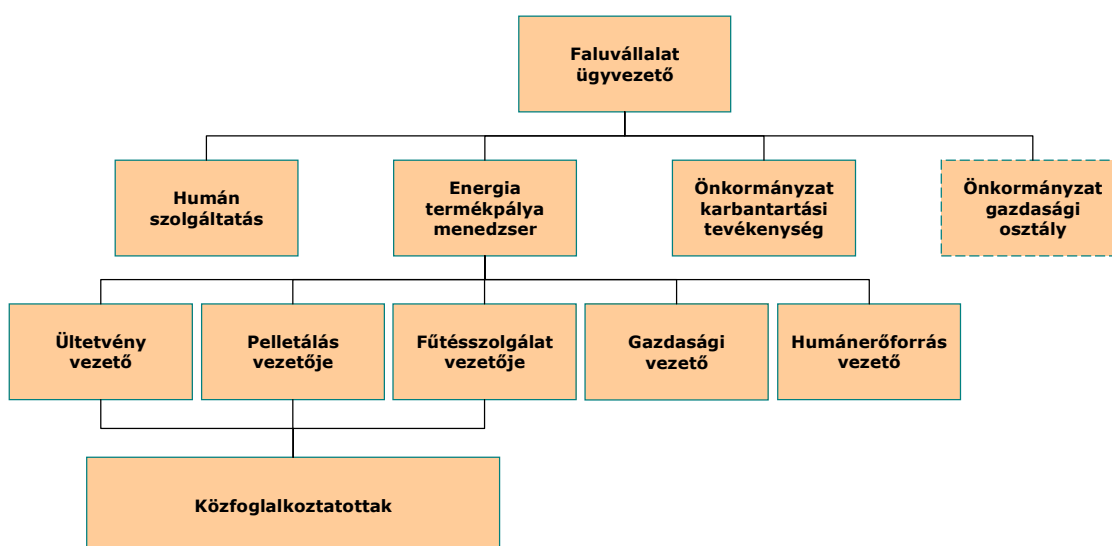
22. ábra - Faluvállalat minta szervezeti felépítése 1



23. ábra - Faluvállalat minta szervezeti felépítése 2



24. ábra - Faluvállalat minta szervezeti felépítése 3



5.2.1.5 Termékpálya integráció üzleti terve

A termékpálya integráció üzleti tervében összeállítása két lépésből áll. Az első lépésben el kell készíteni a kidolgozott integráció kompetencia mátrixát, és az etalon mátrixhoz viszonyítva meg kell határozni az eltéréseket, vagyis a működési területek támogatják-e a szükséges kompetenciákat. Amennyiben eltérés tapasztalható, vagy hiányt tár fel az elemzés meg kell vizsgálni, hogy a hiány mennyire veszélyezteti a faluvállalat működését. Szükség esetén szerepeltetni kell a kockázatok között.

9. Táblázat - Kompetencia mátrix

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

A második lépésben a teljes tervet bele kell illeszteni az alább bemutatott üzleti terv sablonba. Az elkészített üzleti terv biztosítja az egységes tervezést és pályázást, valamint a működéshez szükséges információkat is.

5.2.1.5.1 Üzleti terv sablon

- Projekt adatlap, a projekt főbb adatainak összefoglalásával
- Vezetői összefoglaló
 - o Faluvállalat és a piac bemutatása
 - o Tevékenységek és helye a piacon
 - o Faluvállalat és a csapat bemutatása
 - o Helyi menedzsment adatai, képzettségei, szakmai múlt, gyakorlat
 - o Pénzügyi információk
 - o Értékesítési és költség adatok, pénzforgalmi adatok
 - o Szükséges források: saját, külső
 - o Kockázatra vonatkozó információk
- Piac és konkurencia elemzése
 - o Iparág elemzése
 - Átfogó piaci helyzet
 - Helyi piac helyzete
 - o Kereslet-kínálat elemzése
 - o Az adott termék fogyasztói piacának általános helyzete
 - Az adott termék keresleti-kínálati helyzete
 - Szezonális ingadozás
 - Várható forgalmi trendek
 - o Versenytársak elemzése (helyi, külső)
 - o SWOT elemzés
- A faluvállalat leírása
 - o A faluvállalat hátterének, kontextusának, környezetének elemzése
 - o Milyen erőforrásokra épül a faluvállalat és milyen üzleti lehetőséget tervez kihasználni
 - o A faluvállalat megvalósítás részletes bemutatása

- Beruházás, üzemeltetés
 - Tevékenység
 - Beruházás
 - Technológia
 - o A szükséges munkaerő (szakmai igények, munkaerő biztosítása induláskor és a továbbiakban)
 - o Sikertényezők, fejlesztés, lehetőségek
- Marketing terv
 - o A termék(ek), szolgáltatások, miként kerülnek értékesítésre
 - o Árazás mechanizmusa
 - o Piac mérete, lehetséges vevőkör, várható eladási ár, elosztási csatornák, piacra lépés költségei
- Szervezeti terv
 - o Alapítók bemutatása
 - o Az alapítói szerződés kikötései
 - o Tulajdonforma, tulajdonosi arányok (ha vannak)
 - o A vezetés és a főbb személyek életrajzi adatai
 - o Krízishelyzetben a kulcsemberek helyettesíthetősége
 - o Szervezeti ábra, beosztások, kötelezettségek, felelősségek
- Kockázatbecslés
 - o Felkészülés a kockázatokra
 - o Felmérni, értékelni lehetőségüket és hatásukat
 - o Változat kidolgozása kezelésükre
- Pénzügyi terv
 - o Költségek elemzése
 - o Közvetlen költségek
 - o Közvetett költségek
 - o Bevételek elemzése
 - o Költség-haszon elemzése
 - o Következtetések
 - o Finanszírozási források meghatározása
- Gazdasági-társadalmi hatások vizsgálata
- Összegzés: a projekt megvalósíthatósága
- Függelék
 - o szerződések, megállapodások
 - o piackutatási adatok, források
 - o egyéb.....

5.2.1.6 Termékpálya integrációk működésének indikátorai

A faluvállalat működéséhez a tervezetés során output és eredmény indikátorokat társíthatunk. Az indikátorok azonosítása, valamint a kezdő és cél értékek meghatározása workshop keretében történik, amelyet a fejlesztési ügynökség tanácsadója facilitál. Az adaptálható termékpályához a modell leírás tartalmaz előre rögzített indikátorokat, valamint lehetőség szerint célértékeket is.

5.2.1.6.1 Az output indikátorok

- Helyben megtermelt hőenergia
- Elkészített ebédek száma
- Megtermelt termények, állatok mennyisége
- Feldogozott termények és állatok mennyisége
- Előállított árumennyiség
- Ellátott szociálisan rászorultak száma
- Eladott mennyiség
- Kiszolgált vendégek száma

5.2.1.6.2 Az eredmény indikátorok

- Foglalkoztatás növelése
- Földgáz kiváltás
- Megújuló energiafelhasználás növekedése
- Közétkeztetéssel ellátott lakosok száma
- Árbevétel növekedése

5.2.2 Integráció szervezeti szolgáltatás

A fejlesztési ügynökség feladata a termékpálya integrációkhoz kapcsolódó piackutatás, piacszerzés, hálózatszerzés. A feladat szükséges egyrészt, mert a faluvállalatok egyedi piaci ereje nem elegendő a piaci megismerésére és a termékeik értékesítésére, azonban termékeként hálózatba szervezve már kellő piaci részesedéssel bírhatnak a piacon való megjelenéshez. Másrészt piacon való megjelenés és folyamatos jelenlét szakértelmet kíván. A szakértelem árát az egyedi faluvállalatok nem képesek kitermelni.

A piaci csatorna szervezés két nagy területe:

- Piacfelmérés, piackutatás, trendek vizsgálata;
- Piaci kapcsolatok szervezése
 - o Együttműködések, hálózatok létrehozása;
 - o Értékesítési megállapodások szervezése és megkötése;

A faluvállalatok szervezésének és működésének kulcsa, hogy képesek legyenek az önellátás megszervezése mellett plusz jövedelmet a településre irányítani. Ehhez feltétel a piacképes áru előállítása, azonban az értékesítéshez biztosítani kell az értékesítési csatornát. Az eddigi tapasztalatok alapján erre a tevékenységre nem volt elegendő forrás. Az értékesítési csatornába való bekerüléshez pedig nem állt rendelkezésre elegendő szaktudás és kapcsolat. Mivel ez a tevékenység igen költségigényes, nem biztosítható, hogy minden faluvállalat mag járja be a szükséges utat, végeztessen piackutatást és fizessen meg üzletkötőket.

A feladathoz tartozó tevékenységek főképp kereskedelmi, piaci, marketing kompetenciákat feltételez. A fejlesztési ügynökség egyfajta kereskedőházként támogatja a faluvállalatokat az értékesítésben.

5.2.2.1 Szükséges piaci kapcsolatok meghatározása

Az adaptálható termékpályák kidolgozás során kiemelt feladat, hogy a termékpálya értékesíthető termékeket állítson elő. Ehhez a fejlesztési ügynökség a lehetséges termékekre piackutatókat végeztet arra szakosodott szervezetekkel. A helyi erőforrásokra alapozott termékek köre a következő főbb csoportokra osztható:

- Zöldség, gyümölcs;
- Egyéb növénytermesztési termékek;
- Kertészeti termékek (virág, dísznövény, stb.)
- Gyógynövény;

- Állattenyésztés termékei;
- Elsődlegesen feldolgozott élelmiszer
 - o Tejtermék;
 - o Lekvár, befőtt;
 - o Gyümölcsle;
 - o Hústermékek;
 - o Szárított és aszalt termékek;
- Kézműipari termékek;
- Energia
 - o Energia;
 - o Fűtőanyag;
- Élőmunka igényes építőanyagok (zsup, vályog, stb.);
- Faipari (asztalos) termékek;
- Szolgáltatások
 - o Szociális szolgáltatások
 - o Karbantartás
 - o Egyéb élőmunka igényes szolgáltatás
 - o Turizmushoz kapcsolódó szolgáltatások
- Hulladék, lom kezelés
 - o Válogatott, bontott hulladék;
 - o Válogatott lom;

A termékcsoporthozban a fejlesztési ügynökség rendszeres piackutatásokat végez, illetve átvész piackutatásokat például az Agárgazdasági Kutatóintézetétől, az Agrármarketing Centrumtól. A fejlesztési ügynökség részre további feladat, hogy a nemzeti szintű piackutatások mellett a kisebb piacokra is megvizsgálja az adott termék piaci lehetőségét. A faluvállalat által termelhető termék volumenének a legtöbb esetben csak lokális, vagy regionális méretekben piacképesek. Azonban ezekre a piacokra, csak igen ritkán készül központi piackutatás.

A nemzeti szintű és regionális piackutatások célja:

- A piaci kereslet felmérése;
- A piaci trendek előrejelzése;
- Az értékesítési csatornák felmérése;
- Lehetséges értékesítési partnerek feltárása.

A piackutatás módszertana megegyezik a helyi szintű piackutatás módszertanával, amelyet a tanácsadói eszközöket bemutató fejezetben ismertetünk.

A fejlesztési ügynökség a piackutatások alapján egy adott, általa ajánlott termékpálya esetében meghatározza a keletkező termék piaci lehetőségeit, illetve a szükséges együttműködések, értékesítési csatornákat. Az együttműködések alatt értjük:

- Terméket hosszútávon felvásárló, értékesítő partnert;
- Közös feldolgozás lehetőségét (pl. gyümölcsle feldolgozás, vágóhid, hűtőház);
- Közös értékesítési csatorna kialakítása és fenntartása;

5.2.2.2 Helyi piackutatás

A helyi piackutatás módszertanát a tanácsadási eszközöket bemutató fejezetben ismertetjük.

5.2.2.3 Érdekeltek elemzése

Az érdekeltek elemzésének a módszertanát a tanácsadási eszközöket bemutató fejezetben ismertetjük.

5.2.2.4 Üzleti (együttműködési) ajánlat összeállítása az érdekelteknek

A kiválasztott termékpálya és a piaci információk alapján a fejlesztési ügynökség javaslatot tesz a szükséges piaci kapcsolatok kialakítására. A javaslatot a workshop keretében mutatja be a helyi menedzsmentnek. A helyi menedzsment dönt az együttműködések létrehozásáról.

A piaci információk alapján a fejlesztési ügynökség tanácsadója a helyi menedzsmenttel közösen tárja fel a lehetséges helyi együttműködéseket. A tárgyalásokat a helyi menedzsment folytatja, de a tanácsadók is részt vesznek rajtuk.

Az előkészítés alapján a faluvállalat megfogalmazza tárgyalási ajánlatát, illetve elvárásait. A tanácsadó az ajánlat megfogalmazása kapcsán segít a célok meghatározásában és a kockázatok elemzésében.

Az ajánlatok megfogalmazásakor figyelembe veendő szempontok:

- Faluvállalat finanszírozhatósága;
- Hosszú távú együttműködés megkötése;
- Egyértelmű mennyiségi és minőségi paraméterek meghatározása;
- Faluvállalat számára betartható határidők meghatározása;
- Fizetési feltételek meghatározása;
- Változtatási igény kezelése;
- Reklamáció kezelése (mindkét fél részéről);
- Az együttműködés felmondásának feltételei;
- Közös termékfejlesztés lehetősége;

Az ajánlatokhoz a fejlesztési ügynökség workshop keretében elkészíti az ajánlat kockázatelemzését is, a tanácsadói módszertan fejezetben rögzített módszertan alapján.

5.2.2.5 Együttműködési szerződések elkészítése, megkötése

Az ajánlatok alapján folytatott tárgyalásokon kötött megállapodásokat szerződésekben kell rögzíteni. A szerződések megkötését, szükség esetén a megszövegezését is támogatja a fejlesztési ügynökség jogi tanácsadással. Az adaptálható termékpályákhoz a fejlesztési ügynökség szerződésmintákat készít mind az input, mint az output oldalra, valamint a szükséges együttműködésekre.

A szerződések megkötése előtt a fejlesztési ügynökség véleményezi a megkötni kívánt szerződést és felhívja a figyelmet a kockázatokra. A szerződések megkötéséről minden esetben a helyi menedzsment dönt.

5.2.3 Stratégiai menedzsment tanácsadási szolgáltatás

A stratégiai menedzsment a szervezet irányítás eszköze, amely a tervezés és a működés során hozott döntéseket a szervezet stratégiájához, céljához méri. A döntéseknél nem csak az adott probléma megoldására fókuszál, hanem stratégia célok elérését is figyeli.

A stratégia menedzsment fő lépései:

- Tervezési szakasz, stratégia, cél kijelölése;
- Megvalósítás;
- Monitoring, mérés;
- Értékelés;
- Szükség szerint áttervezés;

A faluvállalat szempontjából a stratégiai menedzsment kiemelten fontos irányítási eszköz. A faluvállalat létrehozása és működtetése rendkívül sok külső tényezőnek van kitéve, sok kockázati elemet kell kezelni. A tervezés során a helyi menedzsment a kompetencia mátrix alapján összeállítja a faluvállalat működéséhez tartozó indikátorokat, illetve azok időtávját. Az indikátorok alapján mérhetővé válik a szervezet működése.

A tervezési szakaszban elkészül a faluvállalat üzleti terve és kijelölésre kerülnek az indikátorok. A megvalósítás során elkészülnek a tervezett fejlesztések és elindul a faluvállalat működése.

A monitoring szakaszban a stratégiai menedzsment folyamatosan figyelemmel kíséri az indikátorok változását, és reagál azok változására. Az értékelés során a helyi menedzsment megfelelő időközönként workshop keretében áttekinti az indikátorok változását, valamint a helyi erőforrásokat és a lehetséges piaci lehetőségeket. Az értékelésnek két eredménye lehet. Az első döntési lehetőség, hogy a működés változatlan formában zajlik tovább. A második döntési lehetőség, hogy változtatni kell a faluvállalat működésén. Ebben az esetben a tervezési szakaszhoz hasonló folyamat zajlik le. A helyi menedzsment a helyi erőforrásokra és piaci lehetőségekre alapozva áttekinti a lehetőségeket és szükség szerint dönt az új fejlesztésekről.

A stratégiai menedzsment lényege a folyamatos monitoring tevékenység, amely a tervezési fázisban meghatározott célokhoz (indikátorokhoz) méri a tevékenységet. A monitoring tevékenység segít a helyi menedzsmentnek, hogy minden döntését a stratégiai célok eléréséhez mérje.

A stratégia menedzsment működését támogató tanácsadó szolgáltatás lényege, hogy a helyi menedzsment készség szinten ismerje a tervezési folyamatot, értse az indikátorrendszert és elkötelezett legyen a célok elérésében. Ezeket a feltételeket a tanácsadóval közös tervezési folyamat, valamint a programba való bekerüléskor a helyi menedzsment részére tartott felkészítés, kompetenciafejlesztés biztosítja.

A stratégiai tanácsadás tanácsadói támogatás eszköze tehát egyrészt a bevonás, másrészt a helyi menedzsment kompetencia fejlesztése és támogatása.

5.2.3.1 Helyi menedzsment képességeinek fejlesztése

A stratégiai menedzsment megvalósításához szükséges menedzsment (vezetői) kompetenciák a következők⁹:

- Vezetés;
- Más emberek motiválása;
- Hibákból való tanulás;
- Kapcsolattartás;
- Más emberekre való hatás;
- Döntéshozatal képessége;
- Az eredmények és folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás;
- Stratégia előállítása (tervezés);
- Etikus hozzáállás;

A faluvállalat fejlesztése és üzemeltetése során a fejlesztési ügynökségnek a kompetenciák megszerzésében és fejlesztésében kell a helyi menedzsmentet támogatni.

A kompetenciák megszerzése fejlesztése tréningek és coaching segítségével lehetséges. A helyi menedzsment kis száma miatt a fejlesztési ügynökség tréning portfóliójának összeállításakor elsődlegesen az open tréningekre kell összpontosítani. Az open tréningek lényege, hogy nem csak egy szervezetből érkeznek a résztvevők. Az open

⁹ A rendszer a következő elméletekre épül: Pietrasinszki (1968), Mertens (1974), Pálhegyi (1987) Retz (1990), Covey (1993), SHL (1998), Vekerdy (2000) EU iránymutatás (2000), indikátorok, Európai Képzési Alapítvány kulcskompetenciákról szóló összefoglaló

tréningek lehetőséget biztosítanak a faluvállalatok közötti kapcsolatépítésre is, a hálózatok kialakulásra, a jó megoldások átadására.

A fejlesztési ügynökség részére javasolt open tréning portfólió:

- Önismereti és kommunikációs tréning;
- Együttműködési tréning;
- Motivációs tréning;
- Konfliktuskezelési tréning;
- Vezetési tréning;
- Tervezés;
- Csapatépítés.

A fejlesztési ügynökség a helyi menedzsment tagjainak képzési szükségletét a program elején tesztek segítségével méri fel. A tesztek alapján határozza meg az egyes résztvevők képzési szükségleteit.

A kompetencia fejlesztésére alkalmas téringek mellett a helyi menedzsment minden tagja részt vesz a program működését, a faluvállalat tervezését bemutató képzésen.

5.3 Faluvállalat komplex fejlesztési program pénzügyi támogatása

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 faluvállalat komplex fejlesztési program támogatási konstrukciója három elemből áll:

- Fejlesztési támogatás;
- Működési támogatás;
- Szolgáltatások (tanácsadás, képzés, coaching);

A támogatásokat a programban felvételét nyert faluvállalatok vehetik igénybe. Mindhárom támogatás esetében a szakmai véleményezést a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökség végzi.

10. Táblázat – A komplex program támogatási elemei

Program lépések	Fejlesztési ügynökség			Faluvállalat		
	Fejlesztési támogatás	Működési támogatás	Szolgáltatás	Fejlesztési támogatás	Működési támogatás	Szolgáltatás
Előkészítés	X	X				
Pályáztatás		X				X
Stratégiai menedzsment fejlesztése		X				X
Előzetes döntés a termékpályáról		X				X
Döntés adaptálható termékpályáról		X				X
Adaptálható termékpálya kidolgozása		X				X
Döntés helyi termékpályáról		X				X
Helyi termékpálya kidolgozása		X				X

Program lépések	Fejlesztési ügynökség			Faluvállalat		
	Fejlesztési támogatás	Működési támogatás	Szolgáltatás	Fejlesztési támogatás	Működési támogatás	Szolgáltatás
Üzleti modell kidolgozása		X				X
Finanszírozás kidolgozása		X				X
Infrastruktúra fejlesztés		X		X	X	X
Szervezet fejlesztés		X		X	X	X
Piac fejlesztés		X		X	X	X
Üzemeltetés		X			X	X
Értékelés		X			X	X

5.3.1 Projekt alapú fejlesztési támogatások

Projekt alapú fejlesztési támogatást a programba felvételt nyert és üzleti modellel rendelkező faluvállalat kaphat.

Az üzleti modell elkészítését követően lehetőség nyílik az meghatározott termékpálya integrációk fejlesztési támogatás igénybevételére, pályázat útján. A pályázat alapja az üzleti modell (stratégia), amit a komplex fejlesztési program résztvevői a központi szolgáltatást biztosító fejlesztési ügynökséggel közösen készítettek el.

A projekt alapú támogatás a termékpálya kialakításához vehető igénybe, infrastrukturális, technológiai fejlesztésekhez. A támogatás mértéke 100%-os vissza nem térítendő támogatás. A termékpálya modellek összeállításánál fontos figyelembe venni a helyi erőforrások által biztosított technológiai elemeket.

A projekt alapú támogatáshoz kapcsolódó beszerzéseket a fejlesztési ügynökség ellenőrzi, minőség biztosítja. A támogatás odaítélése az üzleti modell alapján történik.

5.3.2 Működési támogatások

A 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.

5.3.3 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 rendelkezésre bocsátása;
- 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;

6 Mellékletek

6.1 Ábrák jegyzéke

1. ábra - A fenntartható szociális szövetkezet elemei	13
2. ábra - idealizált LEADER partnerség	16
3. ábra - A faluvállalat működési területei.....	24
4. ábra - Sikeres szervezeti változás iránya	29
5. ábra - Faluvállalat támogatási komplex fejlesztési program kedvezményezett oldali folyamata	43
6. ábra – A faluvállalat modell alkalmazásának makroszintű folyamata.....	46
7. ábra – Előkészítés helyi és központi munkafolyamata	47
8. ábra – A programba való részvétel pályáztatásának helyi és központi munkafolyamata	51
9. ábra – Stratégiai menedzsment fejlesztésének helyi és központi munkafolyamata	53
10. ábra – Termékpálya integrációhoz való csatlakozásról szóló előzetes döntés helyi és központi munkafolyamata.....	54
11. ábra – Az adaptálható termékpályáról szóló döntés helyi és központi munkafolyamata	56
12. ábra – A helyi termékpályáról szóló döntés helyi és központi munkafolyamata.....	57
13. ábra – A termékpálya integráció kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata	59
14. ábra – A helyi termékpálya kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata	62
15. ábra – Üzleti modell kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata	64
16. ábra – A finanszírozás kidolgozásának helyi és központi munkafolyamata	65
17. ábra – az infrastruktúrafejlesztés helyi és központi munkafolyamata	67
18. ábra – A szervezetfejlesztés helyi és központi munkafolyamata	69
19. ábra – A piacfejlesztés helyi és központi munkafolyamata	70
20. ábra Az üzemeltetés helyi és központi munkafolyamata	71
21. ábra – Az értékelés helyi és központi munkafolyamata	73
22. ábra - Faluvállalat minta szervezeti felépítése 1	81
23. ábra - Faluvállalat minta szervezeti felépítése 2	82
24. ábra - Faluvállalat minta szervezeti felépítése 3	82

6.2 Táblázatok jegyzéke

1. Táblázat - Az LHH program forrástáblája.....	20
2. Táblázat - A szervezeti kapcsolatok szintjei	25
3. Táblázat - Javasolt működési modell - kompetencia mátrix	37
4. Táblázat - Fejlesztési programok	42

5. Táblázat - Erőforráslista.....	77
6. Táblázat – Termékpálya integrációk összehasonlító táblázata	78
7. Táblázat - Fejlesztési szükséglet meghatározása.....	79
8. Táblázat – Működés első éves cash flow terve	80
9. Táblázat - Kompetencia mátrix	83
10. Táblázat – A komplex program támogatási elemei.....	89

6.3 Irodalomjegyzék

1. „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
2. „armers Market Resource Guide U.S. Department of Agriculture Updated”, November 2007
3. „Assessing Alternative Food Distribution Models”, James Barham, Ph.D. Economist USDA-AMS Marketing Services Division
4. A Bihari Térség Közmunkaprogramjának dokumentációja 2010
5. A Bihari Térség Szociális és Egészségügyi Konceptiója, Bihari Önkormányzatok Többcélú Kistérségi Társulása 2006
6. A hátrányos helyzetűek munkaerő-piaci reintegrációjának jó gyakorlatai, Psynergia Kft., 2008
7. A szociális földprogram társadalmi fejlesztési hatásai, 2003, Jász Krisztina - Szarvák Tibor – Szoboszlai Zsolt
8. A szociális földprogramok működtetésének támogatása, Pályázati útmutató, 2008
9. A szociális szövetkezetek működési modelljének kidolgozása a foglalkoztatás elősegítése érdekében, Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet Nonprofit Kft., 2010
10. Alternatív munkaerő-piaci projektek Módszertani kiadványa, OFA, 2010
11. Az LHH Program tapasztalatainak összegzése, javaslatok a továbblépéshez, LHH FPI, 2010
12. Belecska Községi Foglalkoztatási Programja, Értékelő, adaptációt előkészítő elemzés 2010
13. Cegléd Város Önkormányzatának 2009. és 2010. évi közfoglalkoztatási Terve
14. Coldiretti Kiáltvány „MANIFESTO PER UNA FILIERA AGRICOLA, TUTTA ITALIANA”
15. Dr. Tóth Attila mezőgazdasági attasé 2007/2008. évi beszámoló jelentése az Amerikai Egyesült Államok és Kanada vonatkozásában mezőgazdasági szakattaséi tevékenységről
16. Gasztronómiai alapanyagok iránti kereslet kielégítése és kapcsolódó szolgáltatásfejlesztés LHH térségekben – projektzáró anyag, IFUA, 2009. július
17. Hatástanulmány – TÁMOP 1.4.1 – Alternatív munkaerő-piaci programok támogatása – Javaslatok, programok, Alfa-Communication Kft. 2010
18. Helyi termékek értékesítési csatornái Magyarországon, Helyzetelemzés 2010
19. Helyzetelemzés az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körében, Vint Bt., 2010
20. Javaslat „faluszövetkezetek” létrehozására, OSZT, 2008
21. Javaslat a közmunkások foglalkoztatására és a településüzemeltetés finanszírozására Medgyesegyházi Vízmű Nonprofit Kft.
22. Módszertani útmutató a 33 leghátrányosabb helyzetű kistérség projekt-csomagjának összeállításához, NFÜ LHH Programiroda, 2008
23. Pályázati felhívás - Az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához nyújtandó támogatások részletes feltételeiről

24. Szociális bolt hálózat kialakítása a hátrányos helyzetű térségekben, Millefolium Stratégia Kft. 2009. június
25. Szociális szövetkezetek létrehozása az OFA támogatási programjának időarányos tapasztalatai, Szokolainé Molnár Eszter
26. Túristvándi életében a közcélú foglalkoztatás jelentősége, és annak hatása, Lakatosné Sira Magdolna
27. Túristvándi Önfenntartó Programja
28. www.belecska.hu
29. www.berettyoujfalu.hu
30. www.campagnamica.it
31. www.cegled.hu
32. www.coldiretti.it
33. www.ksh.hu
34. www.medgyesegyaza.hu
35. www.nfsz.hu
36. www.szozialmarkt.at
37. www.turistvandi.hu

6.4 Fogalmak és rövidítések

Fogalom, rövidítés	Értelmezés
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
FH	Foglalkoztatási Hivatal
Interoperabilitás	Interoperabilitás, együttműködési képesség – a közszolgáltatások rendszereinek együttműködésre és egységes használatra való képessége. Három típusa van: – 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, rendszerek és folyamatok összekapcsolása, nyílt interfészek, szabványok és jegyzőkönyvek meghatározása és használata megbízható, hatékony és eredményes rendszerek kiépítése céljából. – 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.

Fogalom, rövidítés	Értelmezés
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 szükségleteitől függően kerül kialakításra, a komplex fejlesztési programban előre megadott tanácsadói és támogatási eszközök 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.
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.
LEADER program	Liaison Entre Actions pour le Developpement de l'Economie Rurale = Községi kezdeményezés a vidéki gazdaság fejlesztéséért
LHH	33 leghátrányosabb helyzetű kistérség
NFSZ	Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat
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.
TÁMOP	Társadalmi Megújulás Operatív Program
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. 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



A Millefolium 1994-ben alakult vezetési tanácsadó vállalkozás. Mai szolgáltatási portfóliója az 1994 óta eltelt évek tapasztalataira és megszerzett tudására épül. Részt vettünk több innovációs és nemzetközi tapasztalatokra épülő fejlesztési projektben, valamint a hazai fejlesztéspolitika módszertani és intézményfejlesztési projektjeiben.

Célunk, hogy a tudást és tapasztalatokat felhasználva sikeres megoldásokat találjunk megbízóink részére a fejlesztés és a vállalkozásvezetés területén egyaránt.

Millefolium Stratégia Kft.
Iroda: 1071 Budapest,
Dózsa György út 64. II. em. 17.
Postacím: 1406 Budapest, Pf. 82.
Telefon: +36 70 4531617
Fax: +36 70 9010030
E-mail: info@millefolium.hu
www.millefolium.hu