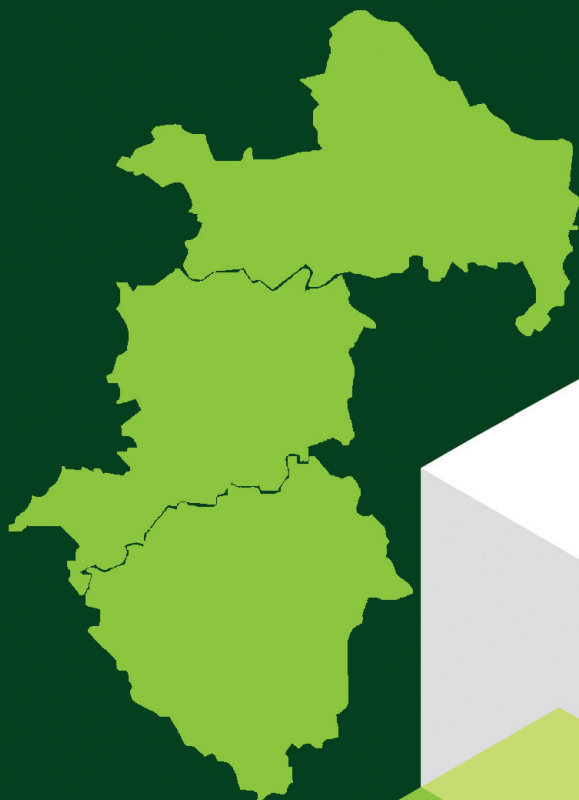


FÓKUSZBAN A RÉGIÓ

Gazdaság, vállalkozás, fejlesztés
a Nyugat-Dunántúlon



RÉGIÓGAZDASÁG
KIADVÁNYOK

A versenyképes vállalkozói tudás KKC-2008-V támogatási konstrukció

Projektgazda:
Régiófókuszt Kht.
Szombathely, Kisfaludy S. u. 57.
Telefon: 94/500-354
www.regiofokus.hu



Projekt címe: „A regionális versenyképesség sikerfaktorai”
Projektszám: KKC-2008-V-08-08-30
A projektet a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági
Minisztérium támogatja.

Tartalomjegyzék

Fókuszban az együttműködés.....	6. oldal
Gazdasági szervezettség.....	7. oldal
Vállalkozások a Nyugat-Dunántúlon.....	8. oldal
Munkaerőpiaci változások 2008-ban.....	11. oldal
Régi és új pályázati támogatási konstrukciók.....	14. oldal
Pólus Program – Klaszterfejlesztés.....	17. oldal
Biogáz és Fermentációs Termékklaszter.....	18. oldal
Pellettel a környezetért.....	19. oldal
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter.....	20. oldal
Pannon Mechatronikai Klaszter.....	21. oldal
Pannon IT Klaszter.....	22. oldal
Ökoklaszter.....	23. oldal
Változásoképesség és együttműködés.....	26. oldal
Lifelong learning.....	27. oldal
Munkaerőpiaci „visszaképződés”	32. oldal
Szemtől szemben az üzletféllel.....	36. oldal
Az idő.....	38. oldal
Főnök vagy vezető?.....	40. oldal
A tréningekről, avagy a képzések fontosságáról.....	42. oldal
Motiváció mint ráción?.....	44. oldal
Az élet: örökös kudarc, vagy lehetőségek tárháza.....	46. oldal
Ökológia a gazdaságban.....	48. oldal
Komplex vidékfejlesztés.....	49. oldal
Az ökológiai gazdálkodás helyzete és kilátásai.....	56. oldal
Néhány szóban a biogazdálkodásról.....	59. oldal
Ökológiai gondolkodás a gazdaságban és a társadalomban.....	61. oldal

A Nyugat-dunántúli régió mezőgazdasága.....	63. oldal
Vállalkozásfejlesztés és finanszírozás.....	66. oldal
Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.....	67. oldal
Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ).....	68. oldal
A forráshiány nem állhat a fejlődés útjába.....	69. oldal
Hitelháló.....	70. oldal
Új Magyarország Fejlesztési Terv.....	71. oldal
A gazdasági értékteremtés aktivistája.....	73. oldal
A munkához jutás elősegítése.....	76. oldal
Konferencia a fejlesztésekről.....	77. oldal
Gazdaságfejlesztés önkormányzati aktivitással.....	79. oldal
A gazdaságfejlesztés önkormányzati aktivitásai.....	80. oldal
A Zala Megyei Önkormányzat szerepe a megye gazdaság- és vállalkozásfejlesztésében.....	81. oldal
Győr-Moson-Sopron megye a kis- és középvállalkozások szolgálatában	83. oldal
Mi vezetett a gazdasági krízishez? – Dr. Geert Hofstede.....	92. oldal
Pénzes bölcsességek.....	93. oldal
Hasznos elérhetőségek.....	94. oldal
Régiógazdasággal a régió gazdaságáért.....	98. oldal

Impresszum

Kiadó:

Régiófókusz Kht. Szombathely, Kisfaludy S.u. 57.

www.regiofokusz.hu

Felelős kiadó:

Hutflesz Mihály ügyvezető

Nyomdai kivitelezés: DTPeRINT Bt.

ISBN 978-963-87304-2-8

Fókuszban az együttműködés

Mottónk: „*A legkönnyebben úgy jósolhatjuk meg a jövőt, ha magunk alkotjuk meg!*” (P. Drucker)

A regionalitást és a vállalkozásfejlesztést középpontba helyező kiadványt tart kezében az olvasó. Könyvünkkel az a célunk, hogy a gazdasági döntéshozók, az érdekeltek, érintettek figyelmét a két terület összefüggéseire irányítsuk. Meggyőződésünk, hogy a vállalkozásfejlesztés klasszikus eszközei mellett új típusú eljárások is szükségesek a versenyké-



pesség fokozásához. Ez az új eljárás az együttműködésre összpontosít. A vállalkozások egyedi, elszigetelt fejlesztése ma már sok esetben csak félmegoldás lehet. Tapasztalatok bizonyítják, hogy az együttműködés regionális hálózatai jelentik a versenyképesség növelésének egyetlen újszerű formáját. Így tettek naggyá térségeket például Dániában, Olaszországban, Németországban. A hálózati kooperációban nemcsak az egyes tag fejlődik, hanem mindig létrejön egy „közös” eredmény is, ami az együttműködésből adódó hatástöbbszörözésnek, az ún. szinergiahatásnak köszönhető. Ez az új „termék” az, ami versenyképessé teszi a kooperáló szereplőket.

A hálózati együttműködésben mindenk előtt tőkére van szükség, mégpedig bizalmi tőkére. Az együttműködés várt eredménye az innovációs gondolkodásban, a belső kommu-

nikációban, a megalapozott közös jövőképben nyilvánul meg leginkább. Csupa olyan elem, amely nem igényel közvetlen anyagi befektetést, tőkelekötést, mindössze a mentális és szellemi javakat tereli egy közös megoldás irányába. Ennek felismerése a minimális feltétele annak, hogy a régió gazdaságfejlesztésének szereplői egy olyan közös jövőképet vizionáljanak, amelynek középpontjában az együttműködés-orientált versenyképesség áll.

Régióink versenyképessége jelentősen fokozható a gazdasági szervezettség növelésével. A regionális gazdaság szövetét a kkv szektor, különösen a kis- és középvállalkozói célcsoportok adják. A globális piac versenyében egyenként versenyben maradni ma már igen nehéz. A gazdasági szereplők és egyben az egész régió versenyképességét növelni a kooperatív hálózatok rendszereivel lehetséges. Ha az együttműködési eljárást régióink gazdasági szereplői, a vállalkozások döntéshozói nem csak kihívásnak, hanem elsősorban küldetésnek tekintik, akkor a siker valószínűsége még inkább megjósolható.

Azt valljuk, hogy az együttműködés a legjobb befektetés. Kiadványunk elsősorban arra keresi a választ, hogy kiknek, miben és milyen módon kellene együttműködniük annak érdekében, hogy a régió gazdaságának erőforrásai minél jobban hasznosuljanak. A versenyképesség növelésének hagyományos útjai mellett most egy olyan területre fókuszálunk, amely elsősorban az emberi bázisra helyezi a hangsúlyt: az innovációra, a kooperációs hajlandóságra, a kommunikációra, a tanulásra, a regionális termékek és szolgáltatások kifejlesztésére, a helyi termelés, a helyi kínálat, a helyi fogyasztás, a helyi piac kerül vizsgáldásunk célkeresztjébe. Tesszük mindezt annak érdekében, hogy a bemutatottakon keresztül hozzá tudjunk járulni a helyi gazdaság szervezettségéhez, és ezáltal a nyugat-dunántúli régió gazdasági versenyképességének növeléséhez.

Hutflesz Mihály



Gazdasági szervezettség

Egy-egy térség fejlettségében nagy szerepet játszik a gazdasági szervezettség. Az elmúlt évtized az új típusú gazdasági szerveződések kialakulásának kezdeti időszaka volt. Ennek keretében jöttek létre azok az együttműködések, amelyek újrafogalmazták és a 21. századi mederbe terelték a gazdasági szinergia fogalmát. E korszak terméke az „e-gazdaság”, a „digitális vállalkozás”, a „network”, a „hálózati együttműködés”, a „klaszter”, a „tudás alapú gazdaság”, az „információs vállalkozás”, az „információs társadalom”, az „élethosszig tartó tanulás” kifejezések.

A gazdasági szervezettség újradefiniálása magában hordozta annak tartalmi módosulását is. A hangsúlyeltolódások a piac határainak kiszélesedésében, a fogyasztás szerkezetének globalizálódásában érhető tetten leginkább. A vásárlói elvárások középpontjába egyre inkább a minőség kerül. Az idő szerepe felértékelődik, csakúgy, mint a vállalkozói humán tőkéé. A gazdálkodók működésében a hozzáadott érték, az értéklánc központi fogalomává válik. A vállalkozások szervezeti rendszerében új munkakörök, új egységek jelennek meg, mint például a hálózati csoport, hálózati vezető, klasztermenedzser. Ezek az együttműködések a vállalkozások számára azért is fontosak, mivel a hálózatok pozíciója sokkal erősebb, mint az egyes vállalkozások alkupozíciója. A vállalkozások versenye helyett tehát egyre inkább a hálózatok versenye bontakozik ki, ami új játékszabályokat jelent, miközben számos megfélepetést is tartogathat a szereplők számára.

A helyi gazdaság napjainkban egyre jobban felértékelődik. Az erőforrások optimális fel-

használása, az energiahatékonyság, a fenntartható környezetfejlesztés, a tranzakciós költségelnyők mind-mind olyan tényezők, amelyek segítik a regionális gazdaság előretörését. A kis- és középvállalkozások (kkv) a helyi gazdaság fontos szereplői. A helyi szolgáltatások, termékek előállításában, azok kínálatában, a helyi piac kiszolgálásában, a helyi fogyasztás élénkítésében játszanak kiemelkedő szerepet. Üzleti sikerük nemzetgazdaságilag összeadódik, és egy-egy megye, régió számára ők a partneri háló, a gazdaság szöveve. Összeöltik, felfűzik az érdekelteket, érintetteket, miközben a legszorosabb kapcsolatban állnak a fogyasztóval. A kkv-k a helyi gazdasági szervezettség, a regionális kohézió alakításában megkerülhetetlen tényezővé váltak. Kooperációs hajlandóságuk minőségszintje, az együttműködésből adódó számszerűsíthető mutatók a régió gazdasági versenyképességének fontos eredményindikátorai.

VÁLLALKOZÁSOK A NYUGAT-DUNÁNTÚLON



A gazdaság teljesítménye, fejlődése, versenyképessége alapvetően a vállalkozások tevékenységén múlik, hiszen az értéktermelő folyamatokban meghatározó szerepet töltenek be. Ezért lényeges a szektort az aktivitáson, összetételen, jövedelemtermelésen, beruházási tevékenységen, valamint foglalkoztatási súlyon keresztül megvizsgálni. A felsoroltakat alapvetően meghatározzák az infrastrukturális és a munkaerőpiaci adottságok, így egy-egy térség között jelentős különbségek figyelhetők meg. A Nyugat-Dunántúl kedvező helyzetéből adódóan az ország egyik legfejlettebb régiója.

A vállalkozások számának, összetételének alakulása

A nyugat-dunántúli régió fejlett gazdaságára utal a vállalkozási aktivitás mutatója: 2008 végén ezer lakosra 149 vállalkozás jutott, mely 7-tel elmarad az országos átlagtól. Ennek oka a fővárost is magába foglaló központi régió vezető gazdasági szerepkörében, valamint az alföldi térség magas egyéni vállalkozói hajlandóságában keresendő. A lakónépességre vetített társas vállalkozások száma jobban tükrözi a térség kedvező helyzetét: ezer lakosonként 43-at tartottak nyilván, melynél a régiók közül csak Közép-Magyarországon számláltak többet.

2008 december végén 148,4 ezer vállalkozást regisztráltak nyugat-dunántúli székhellyel. Az elmúlt öt évben (az országos folyamatokkal megegyezően) 2006 kivételével évről évre nőtt a szervezetek száma, összességében 27%-kal. A növekedés ütemében 2007-ig mérséklődést tapasztalunk, mely az egyéni vállalkozások alapítási kedvének csökkenésével, illetve megszűnésükkel magyarázható. Míg a társas vállalkozások száma öt

év alatt 16,5%-kal emelkedett, a szervezetek nagyobb részét, több mint hettizedét kitevő egyénié 2007-ig 2,6%-kal csökkent. Ezt a folyamatot ellensúlyozta, hogy az őstermelők számára 2008. január 1-jétől kötelezően

előírták az adószám kiváltását, melynek eredményeképp számuk egy év alatt több mint egyharmadával megnőtt.

A vállalkozói igazolvánnyal rendelkezők körében azonban az utóbbi évekbeli negatív irányú folyamatok érvényesültek, így az elmúlt három évben több mint egytizedes csökkenést figyeltek meg.

A közel 43 ezer társas vállalkozás a legnépszerűbb gazdálkodási formák, a korlátolt felelősségű és a betéti társaságok között 50–36%-ban oszlott meg. A gazdasági szervezetekről szóló törvény a jogi személyiségű vállalkozások alapító tőkéjét a korábbinál jóval kisebb összegekben határozta meg, mely elsősorban a korlátolt felelősségű társaságok élénk alapítási kedvében mutatkozott meg: számuk öt év alatt több mint egyharmaddal bővült. A részvénytársaságok száma is nőtt, azonban mindössze 268 működött a régióban. Ezzel szemben bt-ből 1,7%-kal kevesebbet jegyeztek mint 2004-ben,



mely a korábbi 43%-os részarány 6,6 százalékpontos csökkenését hozta.

Az áfatörvény változása a vállalkozások ágazati eloszlására is hatással volt, ugyanis a főtevékenységek között jóval nagyobb szerepet kapott a mezőgazdaság, egynegyedüket itt regisztrálták. Emellett közel háromtizedüket az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, 12,0%-ukat a kereskedelem, javítás nemzetgazdasági ágba sorolták. Előbbi területen öt év alatt 4,3-szeresére, utóbbi ágazatokban pedig egytizeddel nőtt, illetve 7,2%-kal csökkent a számuk.

A vállalkozások zöme, 97,6%-a mikro-vállalkozás (10 fő alatti), 2,4%-a kis- és középvállalkozás (10–49 és 50–249 fős), s elenyésző része nagyvállalat (250 fő feletti). Az 1–9 főt foglalkoztató cégek száma jelentősen, háromnegyedével nőtt öt év alatt.

A vállalkozások nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása, %		
Gazdasági ág	2004	2008
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	7,5	25,5
Ipar	7,2	5,2
Építőipar	8,2	6,5
Kereskedelem, javítás	16,4	12,0
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	9,9	7,1
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	3,7	2,8
Pénzügyi tevékenység	2,9	2,8
Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	32,4	28,0
Oktatás	2,9	2,6
Egészségügy, szociális ellátás	2,4	2,1
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	6,6	5,3

Eközben a 10–49 főt foglalkoztatók köre alig bővült, a nagyobb méretű vállalatok közül pedig csupán az 500–999 fős kategóriában nőtt 4-gyel a szervezetszám.

A vállalkozások gazdasági szerepe

A vállalati szektor meghatározó szerepet tölt be a gazdasági folyamatokban és az értéktermelésben. A fejlettebb térségekben, így a Nyugat-Dunántúlon nagyobb a jelentősége a GDP előállításában: 2006-ban 65,5%-kal járult hozzá a bruttó hozzáadott értékhez. A régióban 2003-ban a vállalati szektor az általa létrehozott bruttó hazai termék 18,3%-át fordította új beruházásokra. A beruházási ráta 2005-re 0,3 százalékponttal emelkedett, majd 2006-ban megtört a folyamat kedvező iránya, ugyanis 16,3%-ra csökkent a fejlesztésekre fordított GDP-hányad.

A vállalkozások szerepe kiemelkedő a gazdaság tárgyi eszközállományának, azon belül is különösen a termelési célt szolgáló infrastruktúra bővítésében, megújításában. A Nyugat-Dunántúlon 2003–2007 között a vállalkozások folyó áron 1 076 milliárd forint értékű új beruházást valósítottak meg, mely a nemzetgazdaságban végrehajtottak több mint 80%-át jelentette. A befektetések mintegy 40%-át a kis- és középvállalkozások (kkv-k) eszközölték. Fejlesztéseik 61%-át gépekre, járművekre, berendezésekre, egyharmadát pedig épületekre fordították. Bár a legnagyobb arányú beruházások az iparban realizálódtak, a mezőgazdaságban és a kereskedelemben is számottevő összegeket költöttek ilyen célra. A vállalkozások száma alapján ugyan a nagyvállalatok súlya csekély, a fejlesztések nagyobb hányadát, 60%-át ők realizálták. Itt az ipari инвестиációk dominálnak, az ágazat részesedése több mint 90%, ami nem meglepő, hiszen a térségben kiemelkedő a nagy gyártóüzemek jelenléte, mely a bruttó hozzáadott értékben is megnyilvánul.

A vállalkozások teljesítményének egyik legfőbb ismérve a realizált értékesítés nettó árbevétele. 2007-ben a nyugat-dunántúli régióban az 5 fő feletti vállalkozások 4 835 milliárd Ft nettó árbevételt értek el. A



A vállalkozások főbb jellemzői, 2008

Megnevezés	Nyugat-Dunántúl	Ország összesen
Vállalkozások száma, (ezer)	148	1 561
Ebből: társas	43	561
egyéni	105	1 000
1000 lakosra jutó vállalkozás	149	155
Kis- és középvállalkozások száma, ezer	148 286	1 560 493
Nagyvállalatok száma	113	953
Beruházási teljesítményérték 2003-2007 összesen, (milliárd Ft)	1 076	12 338
Értékesítés nettó árbevétele 2007, (milliárd Ft)	4 835	57 225
Alkalmazásban állók száma, (ezer fő)	186	1 953

kkv-k 40%-ot kis mértékben meghaladóan részesedtek, melyen belül a 10–49 fős kis-, és az 50–249 fős középvállalkozások szerepe dominált. A kkv-k eredményében a kereskedelem, javítás ágban bejegyzett szervezetek 35%-os, az iparban tevékenykedők egyharmados hányadot képviseltek. Az összbevétel

60%-át a nagyvállalatok könyvelhették el, melyen belül az ipari szervezetek részesedése (90% feletti) a meghatározó.

2008-ban a Nyugat-Dunántúlon a munkaügyi statisztikák szerint az alkalmazásban állók létszáma 248 ezer fő volt, közel 14 ezer fővel kevesebb az öt évvel korábrinál. A foglalkoztatottak háromnegyede (186 ezer fő) vállalkozásokban dolgozott, mely 3 ezer fővel maradt el a 2004. évitől. A legalább 250 főt foglalkoztató szervezetek a munkavállalók 37,9%-át alkalmazták, míg a kis- és középvállalkozások több mint hattizedüket. Ennek oka, hogy ez utóbbi szervezetek jellemzően kisebb tőke- és nagyobb munkaerő-igényű tevékenységet folytatnak. Ennek ellenkezőjét mutatják a nagyvállalatok ágazati jellemzői, hiszen teljesítményük, fejlesztéseik mellett létszámuk is az iparban koncentrálódik, az alkalmazottak háromnegyede itt dolgozik. Országosan a kkv-k szerepe mérsékeltebb (60,2%), a nagy méretű cégeké pedig valamelyest fokozottabb (39,8%), mely Közép-Magyarország, azon belül is Budapest koncentráló erejének tudható be. Öt év távlatában megállapítható, hogy a kkv-k foglalkoztatási szerepköre egyre nagyobb: részarányuk a régióban 0,9, országos átlagban pedig 1,5 százalékponttal nőtt.

A fenti témáról részletesebben olvashat a www.ksh.hu internetes oldalon, vagy keresse kiadványainkat a KSH Győri Igazgatóságának Tájékoztatási és Információs Szolgálatánál (Győr, Bem tér 19. tel.: 96/502-400).

MUNKAERŐPIACI VÁLTOZÁSOK 2008-BAN

A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓBAN



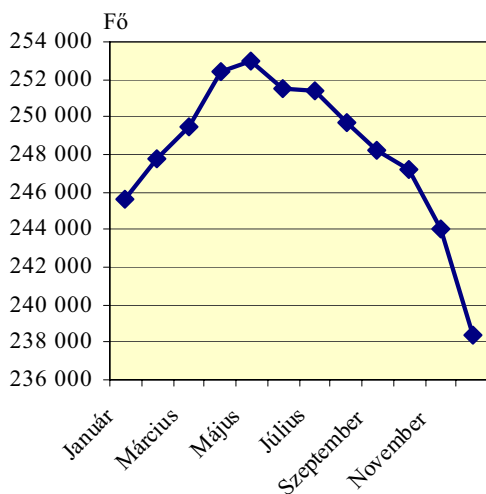
A nyugat-dunántúli munkaerőpiacot az elmúlt év első felében kedvező folyamatok jellemezték. A foglalkoztatottak száma növekedett, a munkanélküliség az egyik legalacsonyabb volt az országban, és a keresetek tekintetében kismértékű reálbér-emelkedés történt. Az ősze kibontakozó gazdasági válság az erős külpiaci orientáltság következtében azonban régióinkat kiemelten érintette. A gazdasági szervezetek – különösen az iparban – megrendelésihiánnyal küzdenek, amely létszámuk folyamatos csökkenésében is nyomon követhető.

Foglalkoztatottság

2008-ban a nyugat-dunántúli székhellyel rendelkező, legalább öt főt foglalkoztató vállalkozásoknál és a költségvetési szerveknél átlagosan 248,2 ezren álltak alkalmazásban, mely lényegében stagnálást jelentett az egy évvel korábbihoz viszonyítva. A létszám 62,9%-át a fizikai, 37,1%-át a szellemi dolgozók adták. Ez utóbbiak aránya a pénzügyi tevékenységben, a közigazgatásban, az oktatásban és az egészségügyi, szociális ellátások területén különösen magas, héttized és kilencetized között szóródik.

A létszámváltozások az egyes nemzetgazdasági ágak szerint jelentősen különböztek.

Az alkalmazásban állók számának alakulása



A szervezeti változások következtében a legnagyobb csökkenés a közigazgatásban következett be, ahol a 2007. évinél egytizeddel kevesebben dolgoztak. Emellett a kereskedelem, javítás, a pénzügyi tevékenység, az egészségügyi, szociális ellátás és az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás (ez utóbbi esetében székhelyváltozás hatása is észlelhető a növekedésben) kivételével mindenütt csökkenés történt az előző évivel összehasonlítva.

Az utolsó negyedév munkaerőpiaci folyamatai élesen eltértek a korábbi évek, vagy 2008 első három negyedévének tendenciáitól. A mindenkor megfigyelhető szezonális ingadozáson kívül az ősze kibontakozó gazdasági válság az ország egyik legjobban exportorientált térségét érzékenyen érintette: az elmúlt év szeptembere és decembere között az alkalmazásban állók száma közel 10 ezer fővel csökkent, így az utolsó hónapban már csak 238,4 ezer főt alkalmaztak a nyugat-dunántúli székhelyű szervezetek.

Három hónap alatt a legnagyobb létszámvesztést az ipar, ezen belül is a feldolgozóipar könyvelhette el, ahol 4 500 fővel dolgoztak kevesebben, mint szeptemberben. Ezt az is jelzi, hogy nagyobb számban a fizikai foglalkozásúak – közöttük is az átlagosnál gyakrabban Győr-Moson-Sopron és Vas megyében, ahol az ipar szerepe kiemelkedő – veszítették el állásukat. Alágazatai közül abszolút számban mérve a legnagyobb mértékben a gépiparban csökkent a foglal-

koztatás, ahol 2 300-zal dolgoztak kevesebben decemberben a régióban, mint három hónappal korábban. Emellett a textilipar, a vegyipar és a fémalapanyag, fémfeldolgozási termékek gyártása alágazat is számottevő létszámvesztést könyvelhetett el. A nemzetgazdaság más területei közül szintén jelentősen csökkent az alkalmazásban állók száma az építőiparban, a kereskedelemben, valamint az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatásban.

Részmunkaidős foglalkoztatás

2008-ban a dolgozók átlagosan 7,9%-át alkalmazták részmunkaidőben. Ez a foglalkoztatási forma az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás és a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ágakban a leggyakoribb, arányuk meghaladta, illetve megközelítette az egyötödöt. Az év utolsó három hónapjában e tekintetben is számottevő változások következtek be, ugyanis az iparban, illetve ezen belül a feldolgozóiparban jelentősen megnőtt a részmunkaidőben dolgozók száma és aránya. Decemberben az ágazatban közel 5 100-an rendelkeztek részmunkaidős szerződéssel, amely mintegy ezer fős növekedést jelentett a szeptemberivel összehasonlítva. Ez utóbbi növekmény zöme Győr-Moson-Sopronban, egytizede pedig Vas megyében jelentkezett.

Keresetek

2008-ban a nyugat-dunántúli szervezeteknél alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete 172,7 ezer forintot tett ki, amely 6,8%-kal magasabb volt az egy évvel korábrinál. A szellemi foglalkozásúak 236 ezer forintot, a fizikaiak 134 ezer forintot kerestek havonta. A fizetések nemzetgazdasági ágak szerint jelentősen szóródtak, mind a szellemi, mind a fizikai foglalkozásúak között a bányászatban voltak a legnagyobbak a bruttó bérek, 494, illetve 260 ezer forintot tettek ki. Ezzel szemben előbbi körben a legalacsonyabb fizetések a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatot,

utóbbiaknál pedig a pénzügyi közvetítést jellemezték. A régióban a Győr-Moson-Sopron megyében a bruttó átlagkeresetek közel 14 ezer forinttal meghaladták a nyugat-dunántúli átlagot, Vasban azonban mintegy 9, Zalában pedig 18 ezer forinttal elmaradtak attól.

A havi nettó átlagkereset összesen 110 ezer forintot tett ki a régióban, amely 6,2%-kal

Az alkalmazásban állók száma 2008. decemberben

Nemzetgazdasági ág	Teljes munkaidőben	Részmunkaidőben
	foglalkoztatott	
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	8 668	533
Ipar	85 820	5 168
Építőipar	9 240	702
Kereskedelem, javítás	19 903	2 259
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	7 057	1 544
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	11 309	400
Pénzügyi tevékenység	1 657	129
Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	13 825	3 272
Közigazgatás	15 323	587
Oktatás	20 833	2 203
Egészségügyi, szociális ellátás	18 154	1 704
Egyéb	7 138	975
Összesen	218 927	19 476

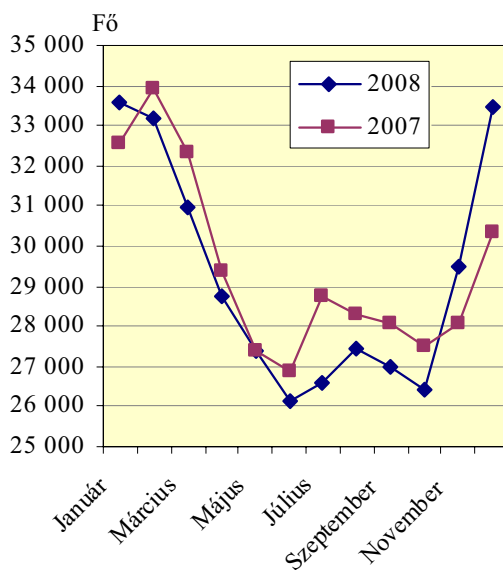
haladta meg a 2007. évit. A fogyasztói árak 6,1%-os átlagos növekedése mellett a reálbérek így egy év alatt szerény mértékben, 0,1%-kal emelkedtek.



Munkanélküliség

A munkanélküliségi helyzet az év utolsó hónapjaitól eltekintve kedvezően alakult a régióban. A regisztrált álláskeresők száma hónapról-hónapra csökkent, és kevesebb volt a 2007. évinél. Az utolsó két hónapban azonban meredeken emelkedett a munkanélküliek száma, mely összefügg a negatív gazdasági folyamatokkal. A Foglalkoztatási Hivatal kirendeltségein december végén 33 485 álláskeresőt regisztráltak a Nyugat-Dunántúlon, egytizedével többet, mint egy évvel korábban. A legtöbb – közel 14 700 – munkanélkülit Zala megyében tartották nyilván, de számuk ekkor már Győr-Moson-Sopronban is meghaladta a 10 ezret, Vasban pedig valamivel kevesebb mint 8 500 főt tett ki. Többségük – 53,5%-uk – a férfiak közül került ki, és számuk is jobban emelkedett a nőkéénél. December végén ők 14,6%-kal többen voltak állás nélkül, mint egy évvel korábban, a gyengébbik nem esetében azonban 5,8%-os volt a növekedés. Az álláskeresők zöme alacsonyabb iskolai végzettségű volt, 35-35%-uk legfeljebb általános iskolai végzettséggel bírt, vagy szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezett. A fenti témáról részle-

A regisztrált álláskeresők számának alakulása



tesebben olvashat a www.ksh.hu internetes oldalon, vagy keresse kiadványainkat a KSH Győri Igazgatóságának Tájékoztatási és Információs Szolgálatánál (Győr, Bem tér 19. tel.: 96/502-400).

Régi és új pályázati támogatási konstrukciók a régió üzleti szereplői számára

A gazdasági válság kezelésében azok a vállalkozások lesznek sikeresek, akik hosszú távú üzleti elképzeléssel, stratégiával rendelkeznek, és azt következetesen végre is hajtják. A múlt válságos időszakainak elemzése világosan megmutatja, hogy azok a cégek kerülnek ki megerősödve a makrogazdaságot sújtó nehéz időszakból, amelyek az innovációra, az új piacok nyitására, az üzleti együttműködések erősítésére, valamint a termék- és technológiafejlesztésre helyezik a hangsúlyt. Jelenleg is számos pályázati forrás áll a vállalkozók rendelkezésére, hogy a fejlesztéseikhez pénzügyi támogatást szerezzenek. Kedvező fejleménynek tartjuk azt, hogy a pályázati támogatásokhoz kapcsolódó feltételrendszer, mint például a biztosítékadási kötelezettségek, az előlegfizetési lehetőségek jelentős mértékben egyszerűsödtek és megengedőbbé váltak az utóbbi hónapokban. Ez egyértelműen elősegíti, hogy a vállalkozások – kiemelten a kis- és középvállalkozások – a fejlesztési forrásokat mind nagyobb mértékben vegyék igénybe.

A régióban működő vállalkozások fejlesztési elképzeléseinek megvalósításában jelentős

szerep jut a **Nyugat-dunántúli Operatív Program 2007-2013-nak**, illetve az arra épülő kétéves akciótervek nyújtotta támogatási lehetőségeknek.

A Nyugat-dunántúli Operatív Program „regionális gazdaságfejlesztési” prioritásának deklarált céljai az alábbiak:

- a régió vállalkozásainak fejlesztése a hálózatosodás elősegítésével és korszerű tanácsadási tevékenységgel
- telephelyi infrastruktúrák és az ipariparok szolgáltatásainak további fejlesztése
- a szakképzés és felsőoktatás regionális jellegének, munkaerő-piaci beágyazódásának erősítése a regionális gazdaság speciális igényeinek megfelelően.

A 2008-2009. évi időszak akciótervét a korábbi évek pályázatainak tapasztalatai, valamint a mélyülő gazdasági válság leghatékonyabb kezelési módjainak figyelembe vételével alakították ki.

A kormány által elfogadott akciótervben az alábbi gazdaságfejlesztési pályázatok kerülnek kiírásra a közel 14 milliárd forintnyi támogatási forrás felhasználására:

1.1.1/A Regionális jelentőségű klaszterek közös beruházásainak támogatása, szolgáltatásainak kialakítása és fejlesztése

1.1.1/B Regionális képzési, foglalkoztatási hálózati együttműködések fejlesztése

1.1.1/C Kísérletezési projektek

1.2.1 Tanácsadási tevékenység vállalkozásoknak

1.3.1/A Ipari parkok fejlesztése

1.3.1/B Ipari területek fejlesztése

1.3.1/C Inkubátorházak építése, bővítése és fejlesztése





- 1.3.1/D Telephelyfejlesztés
- 1.3.1/E Egyedi regionális ipartelepítés
- 1.3.1/F Regionális Válságkezelési Alap

A fentiek közül külön figyelmükbe ajánljuk a teljesen új **telephely fejlesztési konstrukciót**, amely a fenti pályázatok közül elsőként - várhatóan 2009. március végén - kerül meghirdetésre: a 3 milliárd Ft-os keretű pályázat egyenként 10-100 millió Ft összegű támogatást nyújt - legfeljebb 50 %-os támogatási intenzitás mellett - a régió vállalkozásai által tervezett telephely-fejlesztési beruházásokhoz.

Továbbra is meghirdetésre kerül a korábbi években bevezetett, az **ipari parkok, iparterületek és inkubátorházak létesítésére és fejlesztésére kiírt** pályázati lehetőség, amely a régió befektetési és működési környezetének infrastrukturális javítását célozza. A létrejövő új kapacitások, illetve szolgáltatások számos lehetőséget adnak a KKV-k számára is, hogy termelő tevékenységüket korszerű feltételek közé helyezték át, illetve azt ott bővítsék tovább. Külön figyelmet érdemelnek az inkubátorházak, amelyek induló vállalkozások számára nyújtanak teljes üzleti feltételrendszert, amely a gyors növekedést és megerősödést biztosít számukra. Kíváncsún várjuk,

ha a jövőben az inkubátorházak számos innovatív vállalkozás tevékenységét is segítenék.

A regionális jelentőségű klaszterek közös beruházásainak támogatása, szolgáltatásainak kialakítása és fejlesztése 2008. évi pályázati fordulójának eredményeként tucatnyi klaszter szervezet jött létre a régióban. Régióink klaszterei a legkülönbözőbb szektorokban tevékenykednek. Egy klaszter az adott ágazatban működő üzleti szereplők kölcsönösen előnyös hálózatos együttműködését segíti, a tagjaik közös piaci fellépését és fejlesztési tevékenységét koordinálja, az innovációs jellegű projekteket stimulálja. Számos vállalkozó első reakciója egy válság esetén az, hogy a partneri együttműködések számát és azok mélységét csökkenti, pedig az üzleti tanácsadók ennek mindig pontosan az ellenkezőjét javasolják. Egy nyitott és együttműködő vállalati cégvezető a külső partnereivel közösen sikeresebben lehet úrrá az ágazatot sújtó nehézségeken, mintha azt egyedül próbálná megvalósítani. Ezért javasoljuk a KKV-k részére, hogy csatlakozzanak egy meglévő, vagy a 2009. évi kiírással létrejövő regionális klaszterek egyikéhez.

A többi fent említett pályázat is 2009. év során folyamatosan kerül majd meghirdetésre. A pontos sorrend – a válságra való tekintettel –



még kidolgozás alatt áll.

Az előző időszakban (2007-2008.) megjelent pályázatok új kiírásainál a tervező szakemberek igyekeznek figyelembe venni a megszerzett szakmai tapasztalatokat, és a pályázók szakmailag megfelelő javaslatait.

Fontos cél, hogy a pályázatok minél előbb kiírásra kerülve segítsék a magyar, ezen belül a régió gazdálkodásának javulását. Azonban aki a régió konstrukciói között nem találja meg a számára szükséges lehetőséget, az a további operatív programok (különösen GOP) kiírásait figyelve biztosan talál megfelelő támogatási lehetőséget.

A hazai Kutatási és Technológiai Innovációs Alap 25 %-át **regionális innovációs célokra kell felhasználni**, melyre a Regionális Fejlesztési Tanácsok tesznek javaslatot. A forrás regionális felhasználására megkezdődött a 2009. évi pályázati stratégiák előkészítése. A nyugat-dunántúli régió számára 2009-ben 915,2 millió Ft innovációs célú támogatási keret áll rendelkezésre.

A pályázati kiírások pedig legkorábban 2009. májusban jelenhetnek meg 2009. július havi benyújtási határidővel, és várhatóan 2009. novemberi pályázati döntéssel.



Egyetértünk azokkal az optimista szakértőkkel, akik a következő évre már gazdasági javulást várnak. Ebben az esetben az ideai pályázatok nyertesei a következő években kétségtelen, hogy nagy üzleti előnyre tehetnek szert a nem pályázó és fejlesztő versenytársaikkal szemben.

A Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség munkatársai (9700 Szombathely, Kőszegi utca 23; tel.: 94/509-046) készséggel nyújtanak további felvilágosítást a fenti pályázati lehetőségekről.

Pólus Program – Klaszterfejlesztés

A Pólus Program vállalkozásfejlesztési pillérének célja olyan klaszterek ösztönzése, amelyek közép-hosszú távon nemzetközileg versenyképesek lehetnek magas hozzáadott értékű, export-orientált és innovatív tevékenységeik végzése által. A klaszteresedés útját választó vállalkozásokat célzott és többszintű állami támogatás, hálózatszervezési segítség, információközvetítés is segíti a Pólus Program keretében. Ehhez nyújt jelentős segítséget a Pólus Programiroda és a helyi hálózatfejlesztési iroda.

Az együttműködések kialakulásának támogatásával az elérni kívánt cél, hogy a hazai vállalkozások hatékonyabbak, erősebbek, a nemzetközi piacon is versenyképesebbek legyenek. A hazai klaszterfejlesztés négy egymásra épülő szakaszban valósul meg.

- 1. Induló klaszterek**
- 2. Fejlődő klaszterek**
- 3. Akkreditált klaszterek**
- 4. Pólus innovációs klaszterek**

A fejlődési pályájuk elején járó klaszterek az első két fázisban elsősorban a Regionális Operatív Programokból, míg a komoly együttműködések felmutató, akkreditált és pólus innovációs klaszterek a Gazdaságfejlesztési Operatív Programból kerülnek támogatásra.

Induló klaszterek esetében a támogatás célja a klaszterbe szerveződő vállalkozások helyzetének megkönnyítése, a kezdeti akadályok legyőzésének segítése. A klasztermenedzser szervezet támogatásával a klaszter tagvállalkozások olcsón, jó minőségű szolgáltatásokhoz juthatnak.

Fejlődő klaszterek esetében a támogatás célja a klasztertagok közötti bizalom elmélyítése. A támogatás elsősorban a klasztertagok közös beruházásait kívánja előmozdítani, de hasonlóan az induló klaszterek számára meghirdetett pályázathoz a klasztermenedzser szervezet tevékenységéhez is lehet támogatást igényelni.

Az akkreditáció célja, hogy a Magyarországon működő klaszterekből kiválassza és minősítse azokat, amelyek komoly nemzetközi és hazai teljesítmény elérésére képesek, potenciálisan további komoly lehetőségeik vannak,

és kiszűrje mindazokat, akik járadékvadász magatartást követve csak a támogatási források miatt állnak össze.

A jogosultság két évre szól, amelyet azt követően meg kell újítani. Az akkreditációs pályázatokról az Akkreditációs Testület negyedévente hoz döntést. A pályázaton kizárólag gazdasági társaságok indulhatnak, amelyek igazolni tudják, hogy jogosultak a klaszter képviselőre, mint klaszter menedzsment szervezet.

Az akkreditált klaszterpályázatok célja a már akkreditált klaszterek kutatási eredményének hasznosulását elősegítő K+F+I projektek kiemelt támogatása, új, innovatív termékek piacra vitele és bizonyítottan nemzetközileg is versenyképes klaszterek kialakulásának elősegítése. Közös beruházások esetén a támogatási összeg 250-1500 millió forint. Az elérhető maximális támogatási arány 50%, így egy projekt mérete legalább 500 millió Ft. Egy kiírásban egy klaszter összesen 1,5 milliárd forint támogatást igényelhet. A pályázaton a többségében a klaszter tagjai által alapított projektársaság indulhat.



A Nyugat-dunántúli Regionális Hálózatfejlesztési Iroda elérhetőségei:

Pólus Program Hálózatfejlesztési Iroda
9021 Győr Szent István u. 10/a.

Rokob Péter

Telefon: 06-30/388-4826

E-mail: rokob.peter@polusiroda.hu

Biogáz és Fermentációs Termékklaszter



A Klaszter céljai:

- A biogáztermelés fellendítése
 - A biogázüzemekben keletkezett hulladékhő hasznosítása
 - A biogáztermeléssel „szimbiózisban” fermentációs üzemek telepítése
 - Klímavédelem
 - Vidékfejlesztés, vidéki munkahelyteremtés
 - Lokális gazdaság megerősítése (a nemzeti gazdasági önvédelem)
 - A megújuló energiaforrások felhasználásának népszerűsítése
 - Talaj termékenységének fenntartása és fokozása
- a klasztert alkotó tervező, kivitelező, szolgáltató, biztosító, finanszírozó, integráló vállalkozások együttműködése révén.

A szervezet feladatai:

- Tanácskozásokat és tanfolyamokat szervez, publikációs, kiadói és propaganda tevékenységet fejt ki
- Tagjai felkérésre piacszerző és piacfeltáró marketing tevékenységet végeznek, hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerük felhasználása révén
- Előmozdítja a tagok egymás közötti, valamint a gazdaság más résztvevői közötti együttműködést, segíti szakmai és üzleti gazdálkodási tevékenységük fejlesztését
- Együttműködést épít ki és tart fenn a hasonló tevékenységű bel- és külföldi szervezetekkel, klaszterekkel, egyesületekkel, szövete-

ségekkel

- A klasztertagok érdekeit képviseli az országhatáron belül és kívül egyaránt
- Kapcsolatot alakít ki oktatási intézményekkel
- Eljuttatja a legfrissebb információkat a tagok és más érdeklődők részére

A Klaszter tagjai:

1. Sokoró Natúrzsóna Nonprofit Kft.
2. STS Group Mérnöki Iroda Zrt.
3. Fliegl-Abda Kft.
4. Raab Konzol Kft.
5. Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
6. Első Magyar Biogáz Kft.

Innováció:

1. Biozöldség, gyümölcs előállító üvegházak (Ezekben történik a hő, a biotrágya és a CO₂ felhasználása)
2. Hűtőház, melyben a megtermelt termékek olcsón feldolgozhatók (a hűtőházak hővel és a biogázmotorok kipufogóinak a hőenergiájával működnek)
3. Biogázüzem alapanyagtermelés (a végén képződő biotrágya itt kerülhet felhasználásra)
4. Növények, gyümölcsök szárítása a biogáz-hővel
5. Lehetőség van a traktorok, autók biogázzal és bioetanollal történő működtetésére

A Biogáz és Fermentációs Termékklaszter gesztorszervezete:

Sokoró Natúrzsóna Nonprofit Kft.



Elérhetőségeink:

Levelezési c.: 9081 Győrújbarát, BM Köz 1. Pf.:7
Enyingi Tibor
Mobil: 0630/396-93-14
Tel/Fax: (36/-96) 456-740
E-mail: biofermentacio@t-online.hu

Pellettel a környezetért



A pellet magyarországi története jóformán négy évvel ezelőtt kezdődött, azidőtájt jelentek meg az első pellet-készülékek – inkább csak kuriózumként a nagyobb építőipari kiállításokon és vásárokon. Ahogy egyre bővült az itthon is kapható készülékek palettája, megjelentek az első hazai készülégyártók, és egyre többen láttak fantáziát a pelletgyártásban is, csak 2008-ban fél tucat üzem kezdte meg a termelést. Nyugat-Dunántúlnak kitüntetett szerepe van az ágazat fejlődésében; három pelletüzem is működik itt (Belezná, Lenti, Petőháza), s további három projekt van megvalósulási fázisban.

A vállalkozói bizalom alapja a pellet nyugat-európai sikertörténete: 2000 és 2008 között több mint tízszeresére nőtt az európai pellet-fogyasztás, Ausztriában minden harmadik új építésű családi házba pelletkazan kerül, s a 2009 februárjában tartott Európai Pellet-konferencián elhangzottak szerint a pellet-használat megkétszereződése prognosztizálható a közeljövőben. A pellet nyugat-európai hódításának kulcsa azonban – minden kiváló tulajdonsága mellett – az, hogy a „klasszikus pellethasználó” országokban erős ágazati szervezetek konszenzusra épülő programjai alapján történik a piacsabályozás. Ezt felismerve jött létre 2008 nyarán a Magyar Pellet Egyesület 12 alapító taggal Nagykanizsán. Voltaképp már az alakuló ülésen kikristályosodott, hogy a törésektől mentes, dinamikus piacfejlődés elősegítése érdekében az ágazati és területi együttműködést erőteljesebb alapokra kell helyezni, ezért rögtön a megalakulást követően létrejött a **Nyugat-Dunántúli Pellet Klaszter**. E szervezet – melynek taglétszáma mára 22-re nőtt, s melyben pelletgyártó és forgalmazó, pelletkészülék gyártó és forgalmazó vállalkozások, valamint tudományos kutatást végző szakmai szervezetek, illetve megújuló energetikában

tevékenykedő civil szervezetek vesznek részt – sikerrel pályázott a Pólus Programban, és 23,6 millió forint vissza nem térítendő állami támogatást nyert.

A klaszteriroda koordinálásával elkészült a klaszter ágazatfejlesztési stratégiai javaslata, megkezdődött az ágazat népszerűsítését, va-



lamint az ágazaton belüli és nemzetközi kapcsolatok erősítését segítő munka. Ugyanakkor a klaszter kiemelt feladatként kezeli a hazai piac minőségi védelmét, ennek érdekében egyebek között a hazai minősített termékpálya rendszer (pelletszabvány) kidolgozását.

A Pellet Klaszter elérhetőségei:

Cím: 8855 Belezná, Pellet Major 1.

Levelezési cím:

8800 Nagykanizsa Petőfi utca 23.

Tel.: 93/510 081 • Fax: 93/510 082

www.mapellet.hu • posta@mapellet.hu

A pellet 100%-ban természetes fa illetve biomassza alapanyagból sajtolt, 6 mm átmérőjű, henger alakú granulátum, mely rendkívül jó égési tulajdonságokkal rendelkezik. Égésének hatásfoka meghaladhatja a 95%-ot. A pellet speciális kazánban történő égése során mindössze annyi széndioxid szabadul fel, amennyit a fa élete során megkötött, és ami a természetes korhadása során amúgy is felszabadulna – így globálisan nem növeli a levegőben található káros anyagokat, fékezi az üvegházhatást.

Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter

Az innovatív vállalkozások közös jövőjéért



Pannon Fa- és
Bútoripari
Klaszter

2001-ben 15 alapítótag, a Balaton Bútorgyár, a FALCO Rt., a FALCO SOPRON Irodabútor Kft., a KANIZSA TREND Kft., a KONDOR &

SRAGNER Kft., a Marcali Fűrészüzem Kft., a Műbútor Rt., a ZALA BÚTORGYÁR Rt., a Nyugat-Dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács, a Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Rt., a Nyugat-Magyarországi Egyetem Faipari Mérnöki Kara, a Bútor és Faipari Szövetség, a Fagazdasági Országos Szakmai Szövetség, az Országos Asztalos és Faipari Szövetség és a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány aláírásával, valamint a Gazdasági Minisztérium támogatásával létrejött egy együttműködési megállapodás, amely a Nyugat-dunántúli régióban a hálózati együttműködés kereteit teremti meg a fa- és bútortermelés területén a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter megalakításával.

Az alapítók és a klaszterben résztvevő szervezetek fő célja a fa- és bútortermelés területén a vállalkozások versenyképességének erősítése, a fa alapanyag minél magasabb szintű feldolgozottságának elérése a hozzáadott érték növelésével a Nyugat-dunántúli régióban, illetőleg Magyarországon.

A vállalkozások fejlődésének egyik meghatározó alapja az innovációs képesség. A klaszter menedzsmentszervezete, a ZMVA a klasztertagok versenyképességének erősítése érdekében innovációs projektek végrehajtásával fejleszti azokat a klaszterszolgáltatásokat, amelyek révén a klasztertagvállalatok közösen fejleszthetik termékeiket, növelhetik termelékenységüket és versenyképességüket.

A klaszter céljai: a klasztertag-vállalatok

piaci alapon sikeres együttműködést valószínűsít meg a klaszter gazdasági hálózati szerveződése keretében; a nemzetközi üzleti, piaci kapcsolatok fejlesztése; a fa- és bútortermelés területén a klasztertag-vállalatok fejlődése eredményeképpen javuljon a régió jövedelemtermelő képessége; klaszterszolgáltatások fejlesztése elsősorban az innováció területén, valamint a KKV-k versenyképességét erősítő területeken; azaz bővíti a klaszter szolgál-



Megbeszélés a Nyugat-Magyarországi Egyetem képviselőivel

tatási palettája, a közös szolgáltatások iránti keresletre épüljenek a klaszter közös szolgáltatásai, a klaszter akkreditációjának előkészítése a közös innovációs fejlesztések érdekében.

Napjaink gazdasági helyzetében a KKV-k számára a legbiztosabb fejlődési lehetőséget a klaszteregyetműködés biztosítja a kölcsönös bizalom alapján.

Elérhetőség:

Dr. Pintérné Dr. Migléc Erzsébet
klasztermenedzser és jogi tanácsadó
Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési
Alapítvány (ZMVA)

Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter

E-mail: panfa@zalaszam.hu

Web: www.panfa.hu

Pannon Mechatronikai Klaszter

A Pannon Mechatronikai Klaszter elődje, az elektronikai klaszter 2002-ben jött létre. Az elektronikai ágazat korábban kezdődött – és napjainkban is tartó – transzformációja 2005-re a klaszteren belüli változtatások igényét hozta a felszínre. Ennek jegyében került sor arra a mechatronikai átszervezésre, amely a klasztertevékenység újrapozicionálását is szükségessé tette. Legfontosabb elemként az elektronikai ágazat, mint célszektor zártságának feloldása történt meg, ami a klasszikus, és a térségre egyébként jellemző gépipari ágazatok felé való nyitást jelentette. Emellett a klaszter tevékenységének súlypontja a kis- és középvállalkozások irányába tevődött át. Harmadik elemként – külföldi klaszterszakértők ajánlásait is figyelembe véve – a klaszter földrajzi koncentrációjának növelése valósult meg, a nyugat-dunántúli régió déli részére fókuszálva.

Klaszterünk egy olyan szerveződés, amelynek tevékenységére nem annyira a szállítói lánc mentén történő együttműködés, sokkal inkább



a technológia-orientáció a jellemző, a vállalkozások piaci fejlődésének lehetőség szerinti támogatása mellett. Fontos rendezőelv, hogy a szolgáltatások nem a vállalkozások közötti egyetlen jellemző közös érdekre alapoznak, hanem több apró igényt céloznak meg. Ez maga után vonja azt is, hogy az egyes témákhoz kapcsolódóan jellemzően mindig inkább a vállalkozások kisebb csoportjait mozgatja meg a klaszter; kevésbé tipikus a teljes klasztertagság együttes fellépése.

A Pannon Mechatronikai Klaszter szolgáltatási portfóliója 25 szolgáltatást tartalmaz.

Ebből nyolc olyan rendszeres, naptárszerűen tervezett nyitott program, amelynek célja a klasztertagok által megfogalmazott igényeknek megfelelő események és tevékenységek megszervezése (technológiai fórumok, szállítói fórumok, stb.). További tizenegy szolgáltatással a kifejezett egyedi igényekre próbálunk választ adni (pl. célzott kapcsolatfelvétel, szállítókeresés, stb.). Vannak továbbá előre nem tervezhető, ad-hoc jellegű szolgáltatások (pl. klaszter promóciója külső eseményeken); illetve olyan szolgáltatások, amelyek az új csatlakozóknál lehetnek érdekesesek (vállalkozás felmérése).

A klaszter jelenleg 35 formális taggal rendelkezik, a mindenkor tagtság minimum fele (2008 végén 21 vállalkozás) kis- és középvállalkozás. A mindennapi munka során még további 24 vállalkozással van aktív kapcsolat, annak ellenére, hogy ők formálisan még nem tagjai a klaszternek. A tagi bázis növelése során követett irányelv, hogy a klaszter képes legyen „kiemelni”, megszólítani a régió déli gazdasági térségének aktív és fejlődőképes termelő ipari vállalkozásait.

Mivel a válság hatása első körben a gépipart érte el, érzékeljük, hogy ebben a környezetben a vállalkozások az árbevétel visszaesése miatt komoly kihívásokkal néznek szembe. Azt is tapasztaljuk azonban, hogy minden korábbinál intenzívebb az összefogás iránti igény a vállalkozások körében. Ez természetesen meghatározza a Pannon Mechatronikai Klaszter 2009-es stratégiáját is, igyekszünk az egymás közötti együttműködéseknek teret adó kezdeményezéseket a lehető legnagyobb mértékben segíteni.

A PANEL klaszter elérhetőségei:

Pannon Mechatronikai Klaszter
Pannon Fejlesztési Alapítvány
H-8900 Zalaegerszeg
Gasparich M. u. 18/A
Tel/Fax: +36 92 596 971
E-mail: pfa@pfa.org.hu
Web: www.pfa.org.hu



A nyugat dunántúli régióban kezdte meg működését a Nyugat-dunántúli Regionális Információtechnológiai Klasztert (Pannon IT Klaszter). A klasztertagok között találhatóak a régió mindhárom megyéjében (Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala megyékben) tevékenykedő informatikai cégek, gazdaságfejlesztő szervezetek és felsőoktatási intézmények is. A 30 alapító tag – 3 egyetem 4 nonprofit cég és 23 kkv - az összefogásban a közös érdekképviselésben, és az együttműködésben látja jövőt.

A gazdasági válság, túléléséhez akkor van a legnagyobb esély, ha befektetésekkel, fejlesztésekkel, és az emberi tudás hozzáadásával növeljük a saját rendszerünk értékét. Az IT Klaszter, ezért fektet különösen nagy hangsúlyt a precíz, jól összehangolt együttműködésekre és a hatékony kommunikációra, valamint a lehetőségek variációira.

A klaszter a magyar vállalkozói gondolkodástól ugyan még idegen szervezeti forma, de kezdeti gyermek betegségeit kinőve, hamar igazolhatja, a hozzá fűzött reményeket. A befektetett munka, szakértelem és energia gyorsan megmutatkozik az eredményekben. A vezető országokban már régóta működő klaszterek bizonyítják, hogy a gazdasági evolúció jelenlegi szakaszában, ez nem egy lehetőség a sok közül, hanem az egyetlen járható út a kis és a középvállalatok számára egyaránt.

A régióban már több klaszter is működik (pl. az autóipari, faipari, mechatronikai, termál-turisztika klaszterek) de ez az első informa-

tikai iparági klaszter, melynek működése számtalan további lehetőséget biztosít a tagok számára. Közös pályázatok, közös beszerzések, konkrét együttműködések, termékfejlesztések indíthatók, közösen kialakított szolgáltatások nyújthatók. A nagy számok előnye hamar megmutatkozik akár a rendelesek esetében, akár a problémamegoldás hatékonysága esetében, akár a termék minőségfejlesztésében is. Fontos megemlíteni, hogy az egyetemek és a képzéssel foglalkozó szervezetek stratégiai fejlődésére is jótékony hatással van és a munkaerőt igénybevevők közötti kommunikáció. Négy fő irányvonala van a Pannon IT Klaszternek: hardver kereskedelem/szerviz és hálózatiépítés; szoftver- és webfejlesztés; IT tanácsadás; IT oktatás; ezáltal tevékenysége nagymértékben lefedi az IT szektort.

2008 novemberében fogadták el a klasztertagok a Szervezeti és Működési Szabályzatot, azt követően pedig megválasztották a klaszter vezető testületét a Klaszter Bizottságot, majd

a már említett, főbb irányt átfogó munkacsoportok kerültek kialakításra. Az első lépés, hogy közösen tervezik meg a jövőbeni célokat és az ahhoz elvezető utat, közben pedig egymás segítségével fokozzák hatékonyságukat a hazai és a nemzetközi piacokon egyaránt.

A IT Klaszter összetételének köszönhetően számtalan feladatra, problémamegoldásra, vagy akár teljesen egyedi fejlesztésekre is képes. Bár a kezdeményezés még nincs egy éves, de már túl van több közös projekten és fejlesztésen, amit jóval a határidő előtt, kitűnő minőségben teljesített.

A Pannon IT Klaszter megalakulása rendkívül időszerű és kézen fekvő lépés volt a térségi IT szektor szereplőitől. A Klaszter létrehozását a Pannon Novum Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Nonprofit Kft. Segítette, amely szervezet a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatalnál elnyert pályázat alapján 3 évig viselheti a Regionális Innovációs Ügynökség címet, tevékenységét évenként akkreditálják. Az Ügynökség a régió innovációs stratégiájának megújítására, klaszterek és hálózatok fejlesztésére, oktatásra és szemléletformálásra, nemzetközi innovációs kapcsolatépítésre és széleskörű tanácsadási tevékenységekre koncentrál.



További információk érhetők el a <http://www.pannonnovum.hu> honlapon. A Klaszter menedzsment feladatait Vas megye és Szombathely Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa Vállalkozói Központja látja el. Vas Megye és Szombathely Város

Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa Vállalkozói Központ

(9700 Szombathely, Petőfi S. u. 1/a.)

Klaszter menedzser:

Hetényi Miklós

Mobil: 06-30-37-66-308

Telefon: 06-94-326-049

Fax: 06-94-326-049

A pannon It Klaszter Tagjai:

Albacomp Zrt. Területi Igazgatósága

Blue System Kft.

Comp-Sys Kft.

Computer-M Kft.

Dataflex Hungary Kft.

Digitáltechnika Kft.

DOC Hungary Informatikai Kft.

e-Device Informatika

Fény-Szoft Kft.

Flag Kft.

HUDEV Informatikai Kft.

Intense-IT

ISISCOM Kft.

Keszthelyi Akadémia Alapítvány

Konkoord Kft.

Nyugat-Magyarországi Egyetem Természettudományi és Műszaki Kar

Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Zrt.

Pannon Kutatás Fejlesztési Alapítvány

Pannon Novum Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Nonprofit Kft.

PC Unió Bt.

PENCOM Technika Kft.

Pikk Pack Vonalkódtechnika Bt.

Programtech Kft.

Prosper Szoftverház Kft.

Széchenyi István Egyetem

Szintézis Zrt.

Szintézis-NET Kft.

Vas Megye és Szombathely Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa és Vállalkozói Központja

Webmark Hungary Bt.

Zalasám Informatika Kft.

A Nyugat-Pannon Ökoklaszter, mint együttműködési modell

Az agrár- és vidékfejlesztésben érdekelt gazdaságok, gazdálkodók, turisztikai szolgáltatók, élelmiszertermelők, kereskedelmi és fejlesztési szervezetek együttműködési rendszerének erősítését, versenyképességük fokozását, a hazai és a nemzetközi piacon való közös fellépés érdekeit tartja szem előtt a Nyugat-Pannon Ökoklaszter. A jelenleg 32 taggal működő szervezet vezetését a Régiófókusz Kht. látja el. A klaszter megalakulása egy alulról jövő, szerves fejlődés eredménye. Az együttműködés csirái a 2004-es esztendőre nyúlnak vissza. Ettől az évtől indultak el a Régiófókusz Kht. szervezésében olyan új turisztikai eseménytermékek, amelyek a régió speciális adottságain (gasztronómia, tájételek, tájtermékek) alapultak és a rendezvények innovatív módon tudták ezeket az erősségeket a turisztikai piacon megjeleníteni. Ez a megjelenés olyan kínálati portfóliót igényelt, amelynek rendezőelve a helyi értékekre való fókuszálás és az egyértelmű pozicionálás. A feladat elvégzéséhez olyan helyi szereplőkre (vállalkozókra, szolgáltatókra, gazdálkodókra, közreműködőkre) volt szükség, akik hasonló értékrendet követtek, és erős motivációval rendelkeztek ennek képviselőjére is. Ez volt a szerveződés embrionális szakasza, melynek az útkeresés, az identitás, a misszió definiálása váltak a legfontosabb útjelzőivé.

A 2005-ös esztendőben egy GVOP pályázat keretében alakult meg egy lazább hálózati együttműködés a nyugat-dunántúli régió helyi kézműipari, kereskedelmi, natúrtermékeket előállító vállalkozásainak részvételével. A kooperáció elsősorban a közös piaci fellépésre, a közös értékesítési lehetőségek kialakítására, a közösségi marketingre koncentrált. Az együttműködés közös marketing név alatt (Nyugat-Pannon Vásároló Céh) a régió számos nagyrendezvényének rendszeres és



kedvelt szereplőjévé vált. A hálózat tagjai – többek között a sok közös eseménynek köszönhetően is – csapattá formálódtak. A szerveződésben ez volt a kisgyermekkor szakasz.

A gesztor nonprofit szervezet egy szlovén-magyar határon átnyúló projekt keretében erősítette és fejlesztette tovább ezt a régiós partnerséget a 2006-2007-es esztendőben. Az interreg támogatással megvalósított projekt lehetővé tette a Nyugat-Dunántúl régió ökoorientált kutatását, az ökológia mentén szövődő partnerség szorosabbra fűzését, egy információs és promóciós központ létrehozását. Ebben az időszakban a pozicionálás került a figyelem középpontjába. A projekt tevékenységeinek legfontosabb kimenete a 2007. decemberében létrejött Nyugat-Pannon Ökoklaszter. Ezzel a korábbi spontán szerveződés szervezetté, a tagok hálózata intézménnyé vált. Az együttműködés korábbi ad hoc formái szabályokká formálódtak, a kooperáció autodidakta módszereit pedig a menedzsment modell váltotta fel. Az Ökoklaszter megszervezte önmagát! A szervezet életében ez volt a serdülőkor.

Azt, hogy a klaszter az életgömbén a felnőtt szakaszba léphet, belső és külső tényezők egyaránt erőteljesen befolyásolják. A világos



jövőkép, az ütőképes program, az egységes felsorakozás azok a legfontosabb pillérek, amelyek segítségével a szervezet a belső együttműködését folyamatosan fejleszteni tudja, tudja. A Nyugat-Pannon Ökoklaszter erősségei a regionalításban, a helyi gazdasági szervezettségben, a tagok hasonló értékrendjében gyökerezik, amelynek legfontosabbika: a természetközelség, a környezet-tudatos termék- és szolgáltatáskínálat, hozzájárulás az ökotudatos életvezetéshez. Az elmúlt évben a Nyugat-dunántúli Operatív Program rendszerében benyújtott és 2009-ben

tevékenységeket, és egyben új célokat is jelent a szervezet számára.

Regionalitás az együttműködésben

Az elkövetkező időszak fő célja a Nyugat-Pannon Ökoklaszter tagjai közötti együttműködés erősítése annak érdekében, hogy a közös piaci fellépés kedvezőbb piaci pozíció elérését tegye lehetővé. Ehhez az alábbi tevékenységek elvégzésére kerül sor: kutatás lebonyolítása a régió falusi turizmus szálláshely-szolgáltatói körében, tanácsadási szolgáltatások megvalósítása a tagok irányába, Arculati Kézikönyv, Módszertani Kézikönyv, stratégiai tanulmány elkészítése, adatbázisok létrehozása, piaci megjelenések megvalósítása, marketing anyagok készítése, eszközbeszerzés a klasztermenedzsment szolgáltatások végzéséhez, illetve egy dinamikus honlap létrehozása. A most megfogalmazott új célok kitűzésével, a projekt tevékenységeinek elvégzésével lehetővé válik a szervezet rendszerorientált működése. Ez azért is kívánatos, mert a Nyugat-Pannon Ökoklaszter így képes hozzájárulni az egészség-, az öko-, valamint az agroturizmus, mint regionális kulcságazatok fejlesztéséhez. A fenti célok és tevékenységelemek hosszú távon képesek a klaszter tagjai számára az együttműködést erősíteni, illetve az egyedi kínálatot fenntartani.



megnyert pályázati támogatás már a klaszter működési kereteinek megszilárdítását, illetve az együttműködés továbbfejlesztését biztosítja a klaszter számára. Ez a szakasz új feladatokat,

Hutflész Mihály
 Ügyvezető, Régiófókusz Kht.
www.regiofokusz.hu

Változásoképesség és együttműködés

Napjaink velejárója, hogy az iskolapadból kikerülve, a szakmát kitanulva nem fejeződik be képzésünk, hanem különböző módszerekkel, különböző irányultsággal folytatódik az ismeretszerzés, a készség- és kompetenciafejlesztés. A jelszó tehát: tanulás egy életen át...! A fejlett országok piacgazdasága az innováció és a gyors technológiai változás következtében egyre inkább igényli, hogy a munkaerő fokozottabban járuljon hozzá a gazdaság eredményességéhez. Ennek az elvárásnak az egyén csak úgy felelhet meg, ha a fejlődéssel lépést tart. Cserébe a gazdasági szektor folyamatos munkavégzést tesz lehetővé számára. Ennél fogva az élethosszig tartó tanulás a mindennapok egyik nagy kihívása, az egzisztencia biztosításának nélkülözhetetlen kelléke.

Erre a kihívásra a társadalomnak is reagálnia kell. Ezt oly módon teszi meg, hogy segíti az eligazodást, aktívan részt vesz az élethosszig tartó tanulás gondolatának népszerűsítésében, ösztönzi az egyes szereplőket, támogatja a különböző módszerek gyakorlattá válását. Ez különösen azért fontos, mivel az egész életen át tartó tanulási folyamat elindítása nem életkor-specifikus, bármikor el lehet kezdeni. A munkaerőpiacon elfoglalt vagy megcélzott hely, a személyes ambíciók, a feltárt lehetőségek kiaknázása iránti vágy egyaránt motivációként jelenhet meg. Az egész életen át tartó tanulás nem csak újabb oklevelet, diplomát, tanfolyami igazolást jelent. Önmagunk megismerése, jövőképünk tudatosítása, a kudarcainkból való okulás képessége legalább olyan értékű lehet, mint akár a képzéseken való részvétel.

Az élethosszig tartó tanulás mindenek előtt beállítódás, szemléletmód. Olyan érték, ami minden érintett számára hozzájárul a fenntarthatósághoz, olyan lehetőség, ami összhangot teremt az egyén, a társadalom és a gazdaság között. A megvalósítás középpont-

jában a tudatosság áll, ezért feltétlenül igényli a személyes fejlődési programot. A folyamat kimenete a folytonos megújulás képessége. Ezáltal válik az élethosszig tartó tanulás az önmenedzselés, a fejlődésközpontú életvezetés, a tudatosan tervezett életút személyes eszközévé.



Ez a változásoképesség igényli a belső és külső együttműködéseket. Nincs változásoképesség együttműködés nélkül. Az együttműködés alapja pedig a kölcsönös függőség. Egyáltalán nem motivál az együttműködésre az olyan cél, amit egyedülként is el tudok érni. A térségi szereplők a kölcsönös érdekek és az átfogó célok felismerésén keresztül képesek egymással kooperálni, amelynek eredményeként minden érintett számára mérhető a hozzáadott érték. Ugyanakkor ez az együttműködés nem nyomja el a versenyt a szervezetek, vállalkozások, térségek között.

Az együttműködő személy, a változásoképes szervezet, a versenyképes vállalkozás legértékesebb vagyona a tudás, mégpedig a cselekvőképes tudás. A fejlődés kulcseleme tehát a kreativitás és az innováció. Erre annál is inkább szükség van, mivel a fogyasztói igények diverzifikáltak, és az ennek való megfelelés vevőspecifikus megoldásokat kíván. A napjainkra jellemző globális tényerés ellenében a térségek, a régiók változás- és egyben versenyképessége egyre fontosabb tényezővé válik.

Hutflesz Mihály



Lifelong learning – Egész életen át tartó tanulás

A lifelong learning, magyarul: élethosszig tartó – másképpen: egész életen át tartó – tanulás mára egész Európában egyetemes oktatáspolitikai és neveléstudományi paradigmává vált. Az eszme gyakorlatba történő átültetéséhez célok és remények sokfélesége fűződik, amelyek gyakran ellentmondanak egymásnak. A lifelong learning európai oktatáspolitikai koncepciói – mai értelmezés szerint – két különböző, de egymást kiegészítő cél megvalósítására törekednek. Az élethosszig tartó tanulás egyrészt a személyiség fejlődését és kiteljesedését, másrészt társadalmi, politikai és gazdasági célok megvalósítását szolgálja.

A koncepcióhoz kapcsolódó két legfontosabb célkitűzés:

- Demokráciára nevelés
- Emberi erőforrások, a humántőke fejlesztése

Az élethosszig tartó tanulás eszméje olyan szupranacionális szervezetek, mint az Európa Tanács, az UNESCO, az OECD, az Európai Bizottság oktatáspolitikai koncepcióiból nőtt ki

magát a ma legfontosabb pedagógiai paradigmájává. A lifelong learning-programot a Philip H. Coombs által 1967-ben megállapított oktatási világválságra adott nemzetközi válaszként dolgozták ki. Az 1996-ban kikiáltott élethosszig tartó tanulás európai éve óta a lifelong learning-program a modern idők társadalmi, politikai és gazdasági változásaira adható egyetlen lehetséges válasznak számít Európában.

Az oktatáspolitikai koncepciótól a pedagógiai paradigmáig

A kilencvenes években terjedt el az élethosszig tartó tanulás globális látásmódja. A lifelong learning koncepció magában foglalja:

- a formális,
- nem formális,
- informális tanulást.

A lifelong learning az egyén teljes életére kiterjed, a lehető legátfogóbb fejlődését kívánja biztosítani a magánéletben, társadalmi és szakmai téren egyaránt. Megpróbálja a tanulást a maga totalitásában értelmezni, s ezért átfogja azt a szülői házban, az iskolában, a közösségben és a munkahelyen. Az élethosszig tartó tanulás nemcsak felkészülés az életre, hanem annak fontos része. A széles körű interpretáció magában foglalja az esélyegyenlőség, a nemzetköziség, az eredményesség és a képzettség minőségének gondolatvilágát is. Ez a globális szemlélet nagymértékben hozzájárult a koncepció pedagógiai paradigmává válásához.

Élethosszig tartó tanulás mindenkinek

1996-ban jelent meg az OECD Lifelong Learning for All – Élethosszig tartó tanulás mindenkinek – elnevezésű programja, amely az egész életen át tartó tanulás koncepcióját átfogó pedagógiai paradigmává emelte.

A koncepció az élethosszig tartó tanulás három alapvető céljaként a

- személyiségfejlődést,
- a szociális összetartást
- és a gazdasági növekedést jelöli meg.

A recurrent education koncepciójával szemben, amelyben a munka és a tanulás szakaszai egymást váltva és egymástól elkülönülve jelennek meg, ezeket elválaszthatatlanul összetartozó területekként fejt ki. A tanulás a társadalmi participáció legfontosabb eszköze a

posztmodern – posztmateriális javak elsőbbségére épülő – tanuló társadalomban, amely a következő elvek alapján szervezett oktatási rendszer segítségével valósul meg:

- esélyegyenlőség,
- átláthatóság,
- átjárhatóság,
- együttműködés,
- rugalmasság,
- eredményesség.

Ugyancsak 1996-ban jelent meg az UNESCO *Oktatás: rejtett kincs* című kiadványa, amely Delors-jelentés néven vált ismertté. A dokumentum a következőképpen definiálja az élethosszig tartó tanulást:

„A 21. század előestéjén az oktatásnak az a feladata, hogy a gyermekkortól kezdve egész életen át segítsen mindenkit abban, hogy dinamikus ismereteket szerezhessen a világról, a többi emberről és saját magáról (....) Ezt az oktatási folytonosságot, amely végigkíséri az egész életet, ugyanakkor társadalmi dimenziókat is figyelembe vesz, a Bizottság egész életen át tartó oktatásnak nevezte el. Ebben látja a 21. századba való belépés kulcsát, s annak feltételét, hogy az emberiség alkalmazkodni tudjon az egyre gyorsabb ritmusban fejlődő világhoz.” (UNESCO 1996.)

1996-ban az élethosszig tartó tanulás európai évének kikiáltásával a lifelong learning koncepció a legfontosabb pedagógiai paradigmává vált Európában.

A legfontosabb európai lifelong learning-koncepciók hasonlóságai és különbségei

Mivel az egész életen át tartó tanulás koncepció nemzetközi politikai konszenzus-keresés eredménye, magán viseli annak harmóniára törekvő és elméleti jellegét. Nagy teret enged a különféle értelmezéseknek, különösen a célokat illetően. Ha ehhez még hozzávesszük a pedagógiai eszmék „általánosító” tulajdonságát, multifunkcionálisan bevetethető paradigmát kapunk. Nem csoda hát, hogy az élet-

hosszig tartó tanuláshoz számos különféle értelmezés tapad. Ennek skáláján az antropológiai megközelítéstől a humán erőforrások fejlesztésén át a társadalmi esélyegyenlőség érvényesítéséig sokféle interpretáció megtalálható.

A lifelong learning koncepciójának sokfélesége ellenére létezik egy központi magja, amely a különböző oktatáspolitikai elvek pedagógiai elemeiből tevődik össze. Ez a koncepciómag alkotja az élethosszig tartó tanulás pedagógiai paradigmáját. A közös koncepciómagot azonban különféleképpen interpretálják az azt kidolgozó szervezetek.

A paradigma közös pedagógiai elemei a következők:

- Célkitűzés: egy szebb jövő

Valamennyi nemzetközi lifelong learning-koncepció szebb jövőt hirdet minden ember számára. Önmeghatározást, egyéni fejlődést, szociális egyenlőséget ígér az élethosszig tartó tanulás megvalósulása esetén. Az intézményesített és nem intézményesített tanulás elképzelését az optimális munkapiac megvalósulásának képével köti össze.

A tanulási folyamat középpontba helyezése

A lifelong learning-koncepció az emberi tanulás befejezésének lehetetlenségéből indul ki, amelyet egyszerűen „az ember mint hiánylény” biológiai/evolucionista elképzelésével, másrészt a 21. század társadalmi, politikai, gazdasági változásaira való reagálás szükségességével indokol. A tanulási folyamatot a maga sokszálú összetettségében mutatja be, amely magában foglalja a tudásszerzést, a képességek és készségek fejlesztését, a motivációt, az értékek és egyéb személyiségvonások kialakítását, fejlesztését, lehetőséget a tárgyi világgal való, valamint a szociális kapcsolatok kiépítésére, a kommunikációra és az együttműködésre, végül a tanulási képességet és a motiváció megszerzésének lehetőségét.

A koncepció módszertani magját az önállóan irányított tanulásszervezés alkotja. A tanulási

folyamat középpontjában a tanuló személye áll, aki annak alanyaként saját tanulásának aktív irányítója és sikerességéért is maga felelős. Ez kívülről támogatható, például javaslatok és magyarázatok segítségével.

A támogatás történhet:

- indirekt módon, a tanulási környezet megfelelő (tanulást elősegítő) kialakításával,
- direkt módon, a szülők, a tanárok, a tovább- és a felnőttképzésben dolgozó pedagógusok segítségével.

A koncepcióban a tanulási képesség a legfontosabb tanulási tartalomként jelenik meg. Ezt gyermek- és ifjúkorban lehet elsajátítani, de felnőttkorban is folyamatosan fejlesztendő.

A tanulási képesség alapelemei az ún. metakogníciók:

- a tanulás- és tudásmenedzselés kompetenciája,
- a tanulási stratégiák ismerete, tehát a tudás reflektív kezelésének és a tanulási folyamat tudatos irányításának képessége (pl. a tudás tárolási technikái és a memorizálás).

Talán még ennél is fontosabbak a tanulási folyamat szubjektív előfeltételei: a motiváció, az érdeklődés és az értékek dimenziója.

Az oktatási rendszer intézményeinek nyitottsága és összekapcsolása

A fenti célok elérésében fontos szerepet játszik az oktatási intézmények nyitottságának és átjárhatóságának biztosítása. A tanulási tartalmak egyéni és önálló meghatározása, valamint elsajátítása újfajta hozzáállást követel az iskolában és a felnőttképzés intézményeiben is a megváltozott tanuláshoz. Az 1970-es években még az a kérdés állt a középpontban, mennyire használható a felnőttképzésben az iskolai didaktika. Manapság arról folynak a viták, miként tudja az iskola a felnőttképzés didaktikai és módszertani elveit hasznosítani.

Kulcsfogalmak:

- heterogén tanulói csoportok,
- ügyfél- és tanulóközpontúság.

A felnőttképzés ráépítése az iskolai tanulásra, az oktatási intézmények közötti átjárhatóság biztosítása, valamint a hátrányos tanulási helyzetben lévőkkel való foglalkozás intenzív dialógust tesz szükségessé az iskola és a felnőttképzés között.



Képzési programtalálkozó

Valamennyi koncepció további fontos jellemzője, hogy a fizetett munkát a társadalmi participáció legfontosabb előfeltételének és egyben a személyiség fontos részének tekinti. „A legtöbb ember számára élete nagy része során a fizetett munka jelenti a függetlenség, az önbecsülés és a jólét alapját, ezért a fizetett munka kulcsfontosságú az emberek életminősége szempontjából.”

(Európai Bizottság 2000, 4.)

Kulturális-politikai célú szervezetek

A politikai és kulturális célokat követő szervezetek a koncepció segítségével társadalmi változásokat akarnak elérni. Ilyenek például az UNESCO és az Európai Tanács. Előbbi a világbéke és a humanizmus céljait kívánja megvalósítani az oktatás, a kutatás és a kultúra területén nemzetközi együttműködés segítségével. E célkitűzésnek megfelelően az UNESCO az élethosszig tartó tanulás eszméjével társadalmi-politikai célokat köt össze, például a demokrácia és a humanizmus kialakítását és fejlesztését. Fontos cél még a személyiségfejlődés elősegítése, egy „új ember-típus”, az „aktív polgár” megteremtése, valamint a tanuló társadalom víziójának valóra váltása. Az Európai Tanács szintén a demok-

ráciát és az emberi jogok biztosítását tűzte ki célul. Ennek megfelelően az élethosszig tartó tanulás pedagógiai paradigmájával az esélyegyenlőséget, valamint az „egészség”-et, tehát a személyiség egészének fejlődését köti össze.

A gazdasági célú szervezetek argumentációjának középpontjában a munkaerőpiac áll, a szociális és kulturális célokat is ezzel kapcsolatban dolgozták ki. Így történt az Európai Unióban, amely a tagországok gazdasági együttműködése mellett azok szociális és kulturális közösségét is igyekszik megteremteni. A hangsúly a kontinens versenyképességének biztosításán van. Az élethosszig tartó tanulás ennek eszköze: a koncepcióhoz fűzött remények az egyének foglalkoztathatóságával, de az európai identitás kialakításával is összekapcsolódnak.

Az OECD elsősorban szintén gazdasági célokat követ, ezeket szociális aspektusokkal kiegészítve szeretné elérni. A lifelong learning koncepciója itt a minél szélesebb körű foglalkoztatottság megteremtésének révén az egyéni jólét növelésének is eszköze.

A bemutatott legfontosabb európai lifelong learning-koncepciókat két kritérium alapján csoportosíthatjuk:

- (1) az adott szervezet a minimalista vagy a

maximalista koncepcióváltozatot részesíti-e előnyben,

(2) a demokráciára nevelés vagy a humán-erőforrás-fejlesztés eszközeként mutatja-e be az élethosszig tartó tanulást

(1) Az élethosszig tartó tanulásnak mint oktatáspolitikai koncepciónak tehát létezik egy maximalista és egy minimalista dimenziója. A maximalista variáció szerint az élethosszig tartó tanulás antropológiai szükségszerűség és egyben a tanuló társadalom legfontosabb feladata. Ez az interpretáció az 1960-as években alakult ki az oktatási világválságra adott válaszként. A hangsúlyt „az átfogó értékekre” helyezi, amelyek alapján az élethosszig tartó tanulást mint eszme a köznevelés iránti felelősséget a társadalomra ruházza.

A lifelong learning koncepciójának minimális értelmezése az oktatási intézmények keretein belül folyó tanulásra koncentrál, és azon belül is a felnőttképzésre helyezi a hangsúlyt. A középpontban az oktatási rendszer felépítésének és intézményeinek megfigyelése és fejlesztése áll, például a koordináció, a didaktika és a módszertani aspektusok.

(2) A lifelong learning koncepciója ma első-sorban gazdasági, illetve társadalmi-politikai célokat hivatott megvalósítani.

A koncepcióhoz kapcsolódó két legfontosabb célkitűzés:

- a demokráciára nevelés és
- az emberi erőforrások, azaz a humántőke fejlesztése.

Európában a tanulás eszméje kezdetektől fogva erősen összekapcsolódott a demokráciára nevelés ideájával. A tanulás fogalma magában foglalta a szabadságot, nemcsak filozófiai és antropológiai síkon, hanem társadalmi szempontból is. Ez az értelmezés a 20. században érte el a tetőpontját, amikor a társadalmi esélyegyenlőség biztosítása az oktatás által világszerte elismert politikai célkitűzéssé vált.

Jóllehet az elmélet és a gyakorlat között nyilvánvalóan szakadék tátong, ez a célkitűzés a 21. századra sem veszített jelentőségéből.

„Az egész életen át tartó tanulás immár nem csupán az oktatás és a képzés egyik aspektusa; ennek kell irányító elvvé válnia az ellátás és a részvétel terén a tanulási helyzetek teljes kontinuumában. Az elkövetkezendő évtizedben ezt az elképzelést (víziót) kell a gyakorlatban megvalósítani. Európa minden lakójának – kivétel nélkül – biztosítani kell az esélyegyenlőséget, hogy a társadalmi és gazdasági változás által támasztott igényekhez igazodni tudjanak, és Európa jövőjének kialakításában aktívan részt vehessenek.”

(Európai Bizottság 2001, 2.)

A 20. század végén, a korábbi évtizedek társadalmi-gazdasági változásainak következtében egyre inkább előtérbe kerültek az élethosszig tartó tanulást humán-erőforrás-fejlesztésként középpontba állító értelmezések. Ezek a demokráciára való nevelés eszméjével szemben az egyén alkalmazkodását emelik ki a különféle társadalmi, gazdasági és politikai változásokhoz. Az élethosszig tartó tanulás szükségességét a gazdasági-technikai fejlődéssel és a munkaerőpiac megváltozott igényeivel magyarázzák.

Az élethosszig tartó tanulás eszméjét az OECD 1973-ban kiadott Recurrent Education – A Strategy for Lifelong Learning elnevezésű koncepciója ábrázolta először a társadalmi jólét legfontosabb tényezőjeként.

A koncepcióban a tanulásnak és oktatásnak ambivalens szerep jut:

- egyrészt a gazdasági fejlődés egyik hajtóerejeként,
- másrészt a gazdasági növekedés eszközeként fogalmazódik meg.

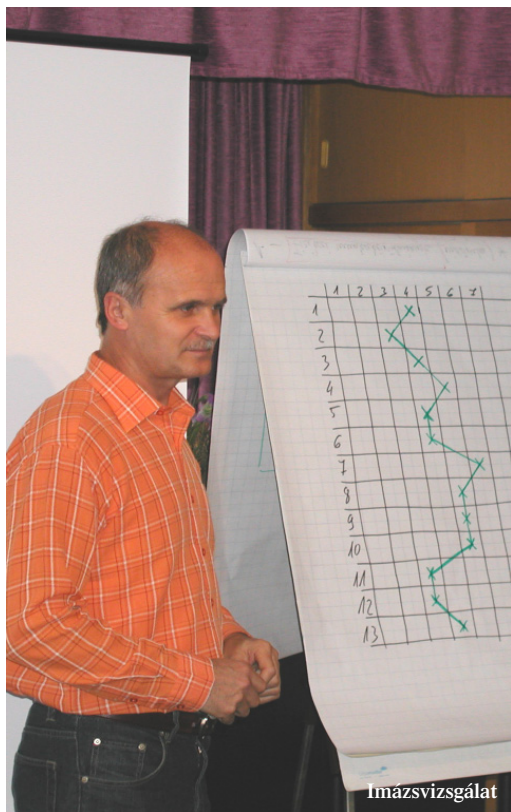
Európában a lifelong learning ezen értelmezése a foglalkoztathatóság, másrészt a globális piacon való versenyképesség – főként az amerikai és a japán, valamint az utóbbi időben a kínai konkurenciával szemben – kérdéseivel kapcsolódik össze. Ez az argumentáció az elmúlt évek során az üres államkasszák, a költségvetési deficit és egyes országok eladósodása következtében még fontosabbá vált.

Forrás: Pedagógiai Szemle

Munkaerőpiaci „visszaképződés”

Hatékonysági és statisztikai mutatók

A rendszerváltás, ami elsősorban a piacgazdaságra történő átállást jelentette, számos új társadalmi-gazdasági jelenséget indukált. Ezek egyike a teljes körű foglalkoztatás megszűnése és ebből következően a munkanélküliség elterjedése. A piacgazdaságtól független - a demográfia irányából ható - folyamat, hogy az elmúlt években átalakult az ország népességének korösszetétele, csökkent a gyermekkorúak aránya, ugyanakkor nőtt a 15-64 évesek és az ennél idősebbek hányada.



A Nyugat-Dunántúlon él az ország lakosságának több mint 10%-a. (2006-os adatok.) A természetes szaporodás és a lakónépesség már két és fél évtizede csökken, ami országos tendencia, de az utóbbi években jelentkező pozitív vándorlási különbözet (főleg Győr-Moson-Sopron megye mutatói) miatt a régióban a csökkenés mértéke alacsonyabb az országosnál, sőt az utolsó éves adatok stagnálást mutatnak. A Nyugat-Dunántúl népes-

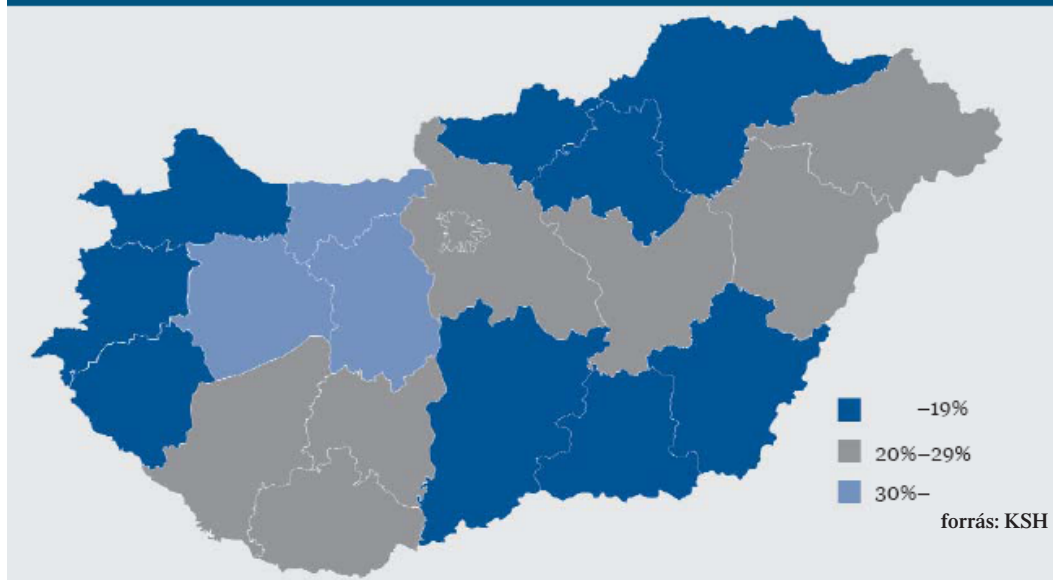
ségének 51,85%-a nő, 48,14%-a pedig férfi, a feminitási arány 1077, vagyis ezer férfira 1077 nő jut, s ez lényegében megegyezik a vidéki átlaggal, de alacsonyabb a hazainál. Ezen belül Zalában nagyobb az aránya (1097 nő/ezer férfi), Győr-Moson-Sopron megyében ennél alacsonyabb (1064 nő/ezer férfi), Vas megyében ez az arány a régiós átlaghoz közelít (1076 nő/ezer férfi).

A Nyugat-dunántúli régió kitűnően példázza a magyar gazdaság gyökeres átalakulását a kilencvenes években. Míg a rendszerváltás előtt a régióban (Győr kivételével) nem volt jellemző az ipari termelés magas részaránya a gazdaságon belül, addig a 90-es évek második felétől jelentős külföldi működő tőke beáramlás következtében a régióban létrejött az ország egyik legiparosodottabb területe.

A régióban az ipari termelés értéke 1991-hez képest megháromszorozódott, Győr-Moson-Sopron megyében 4,5-szeresére, Vasban 5,8-szorosára emelkedett. A régió gazdaságának fejlődése eredményezte az egy főre jutó GDP emelkedését, a nagy arányú munkahelyteremtést, a kifizetett bérek multiplikátor hatását a helyi gazdaságban, a know-how transzfer és a K+F együttműködések erősödését, a helyi iparüzési adó emelkedését.

Ezzel együtt szintén jellemzője a régió gazdaságának a feldolgozóipar magas aránya, a szolgáltatási szektor alacsony aránya, a kis- és középvállalkozások fejletlensége, az alacsony K+F ráfordítás valamint a régió belső egyenlőtlenségei.

A képzésben részt vevők arányai lakóhely szerint



A régió a foglalkoztatási adatok alapján az ország egyik legkedvezőbb helyzetű térsége, de ezek az adatok elfedik a belső egyenlőtlenségeket, amelyek jelen vannak az egyes kistérségek között.

Napjainkban az emberek már saját bőrükön is érezhetik, hogy mit jelent a régió vezetői által már évekkal korábban hangsúlyozott egyoldalú fejlődés (a gazdaság „törékenysége”) a gyakorlatban.

Mindezen tényezők jelzik, hogy a munkaerőpiac, nagyon jelentős változások elé néz az elkövetkező időszakban, amely a szakképzési rendszer alakítására is hatással lehet.

A régióban az országos átlaghoz képest alacsony a képzéseken résztvevők aránya. Ez az alacsony képzési részvétel feltétlenül hátrányos helyzetet teremt, mivel a munkaerőpiaci részvételt minőségi ismérvek is befolyásolják, mint például iskolai végzettség, illetve képzettség. Ma a képzettek iránti igény egyre nagyobb, amit a fiatalok jobban ki tudnak elégíteni, mint az 50 év felettek. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint a főiskolai, illetve egyetemi végzettséggel rendelkezők aránya a gazdaságilag aktívakat tekintve. Különösen az általános iskola 8. osztályát, illetve annál

kevesebbet végzettek száma csökkent nagymértékben.

A munkaerőpiacon többnyire aszerint értékelik a munkavállalókat, hogy milyen a végzettségük, szakképzettségük és idegen nyelvtudásuk. A régió jól képzett lakossága Magyarország többi régiójával összehasonlítva kedvezőbb munkaerőpiaci helyzetet biztosít. A népszámlálási adatok alapján a Budapestet és Pest megyét tartalmazó Közép-Magyarországi Régiót nem számítva a Nyugat-Dunántúli Régióban a legmagasabb a 18 éven felüli és legalább érettségivel rendelkezők aránya, és ugyancsak itt a legmagasabb a 25 éven felüli és egyetemi diplomával rendelkezőké. A munkanélküliek többsége azonban alacsony iskolai végzettséggel rendelkezik. Kedvezőtlen tendencia az is, hogy az elmúlt években régióinkban nőtt a magasabban iskolázottak aránya a munkanélküliek körében.

A fejlett piacgazdaságokban az oktatás-képzés egyre kevésbé fejeződik be az iskola-rendszerből való kilépéssel, a szakképesítés megszerzésével.

A folyamatos technológiai fejlődés szükség-szerűvé teszi a képzésbe való többszöri bekap-

csolódást, rendszeres továbbképzést, a gazdasági szerkezet átalakulásával járó szakmaváltást. Az egyén egész életén át tartó tanulási folyamata a munkaerőnek a gazdaság által megkövetelt változó igényekhez, a munkaerőpiac változásaihoz való alkalmazkodását szolgálja.

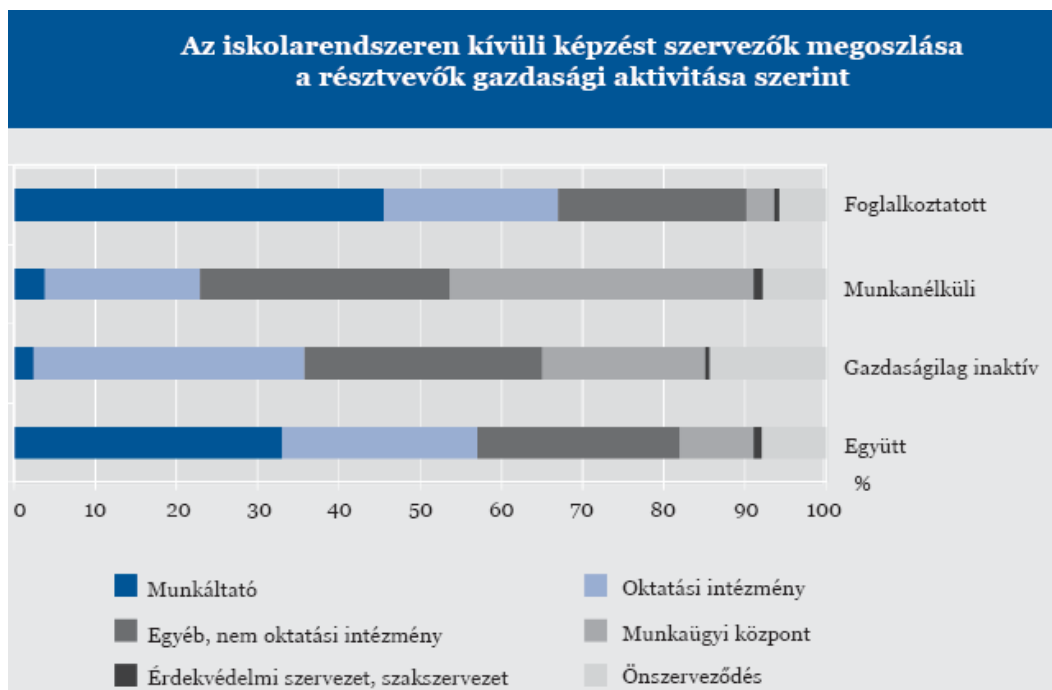
Az egész életén át tartó tanulás fontosságának növekedésével magának a tanulásnak a fogalma is változott, a fogalomkör bővült. Míg korábban ez a fogalom jellemzően az iskolarendszerű oktatás kereteire korlátozódott, addig az egész életén át tartó tanulás átfog és lefed minden olyan tervszerű tanulási tevékenységet - legyen az formális, nonformális vagy informális - melynek célja ismeretek szerzése, illetve készségek és kompetenciák fejlesztése. A tanulás eme ki-



bővített fogalma minden egyes emberre értelmezhető, életkortól, munkaerőpiaci státustól, intézményi és társadalmi keretektől függetlenül.

Az iskolarendszeren kívüli képzések résztvevői:

– A munkaügyi központokban regisztrált



munkanélküliek, akik állami pénzforrások segítségével képzik át- vagy tovább magukat.

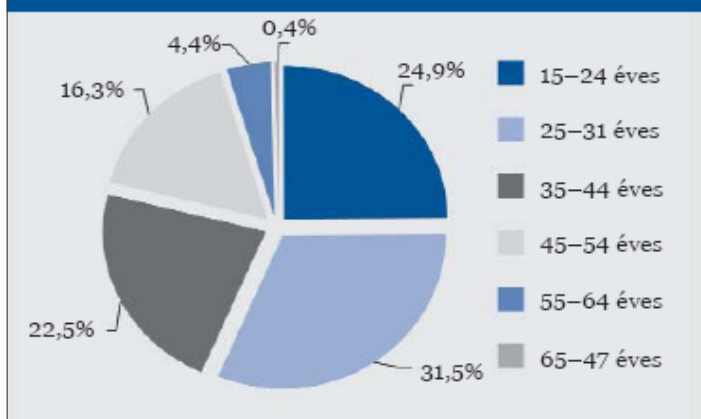
– A munkahellyel rendelkező, de a nem megfelelő képzettség miatt a munkahely elvesztésével fenyegetett munkavállalók.

– Cégek/vállalkozások alkalmazottai, melyek továbbképzését a gazdálkodó szervezet saját pénzügyi forrásból, vagy a szakképzési alap terhére finanszírozza.

– Magánszemélyek/vállalkozók, akik szakmai tudásukat bővítik tovább, vagy új szakképesítést tanulnak meg, szakmai végzettséggel nem rendelkező magánszemélyek.

A felnőttképző szervezetek saját üzleti érdekeikre ügyelve rugalmasan követik a munkaerő piaci igényeket. A képzéseik megvalósításához a régióban élő és dolgozó szakembereket alkalmaznak, akik részben a régió középiskoláiban, főiskoláin oktatnak, részben gazdálkodó szervezetek tapasztalt szakemberei. A képzések technikai hátterét egy-

Az iskolarendszeren kívüli képzésben részt vevők megoszlása életkor szerint



két kivételtől eltekintve a régió szakképző intézményeivel kötött megállapodások keretében biztosítják, így az intézményekben rendelkezésre álló technikai eszközök jobb kihasználását jelenti, s kölcsönös előnyökkel jár.

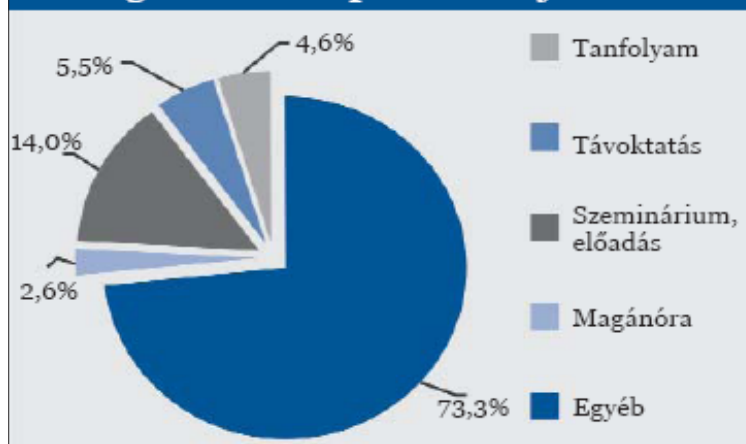
Hiányzik azonban a képzések aktív, kifelé, a felhasználó felé történő kommunikálása.

Nemcsak a régió munkaerőpiaci szereplői – munkavállalók munkanélküliek, pályakezdők, munkaadók –, de az olyan hátrányos helyzetű rétegek, mint a munkába visszaállni kívánó anyák, vagy a 45 év feletti nők tájékoztatása, a képzések irányukba történő kommunikálása is meglehetősen hiányos, esetleges, és semmiképpen nem rendszeres.

A munkaerőpiacon válóságos helyzetbe került munkavállalók továbbképzésre motiválása gyakorlatilag lehetetlen a kiépített kommunikációs csatornák megléte és megismertetése nélkül.

**Összeállította:
Limex Kft.**

Az iskolarendszeren kívüli képzésben* részt vevők megoszlása a képzés formája szerint





Szemtől szemben az üzletféllel

Az üzleti tárgyalás szempontjai

Egy megbeszélésnél, tárgyalásnál vagy előadásnál mindenki a saját egyénisége alapján beszél. Életünk során a tapasztalatainkra építve kialakítottunk egyfajta szóhasználatot, egy csak ránk jellemző kommunikációt – legalábbis így gondoljuk. Aki nem tanult korábban kommunikációt, az a megbeszélések hatékonyságát, saját üzleti eredményességét ez alapján méri. Vannak azonban olyan szófordulatok, olyan témaválasztások, amelyek használata kerülendő egy tárgyalás, üzleti beszélgetés során. A teljesség igénye nélkül nézzünk meg ezek közül néhányat.

Először tisztázzuk a tényeket. Nagyon félremehet egy beszélgetés, sőt egy vita, ha nem értünk egyet az alapokban, vagyis másként értelmezzük a tényeket. Ha a tényekben egyetértünk, akkor már követhetjük azt a vélemények. Ebben az esetben van alapunk vitába bonyolódni, és érvelni az igazunk mellett, illetve keresni a közös igazságot. A legszenvedélyesebb vitákban egyik félnek sincsenek kétségbevonhatatlan bizonyítékai. Előfordul, hogy egy megbeszélés során többször is vissza kell térni annak tisztázásához, hogy mit kezelünk tényként és mit véleményként. Így célunk sohasem a másik

állításainak cáfolata, hanem a saját álláspontunk minél világosabb kifejtése kell hogy legyen. Ha szükséges, akkor azt módosíthatjuk a partner érvei alapján.

Ne beszéljünk fölöslegesen. „Ne beszélj, hacsak nem javítod vele a hallgatást!” – mondták a régi bölcsék. Vannak, akik azért beszélnek, hogy elrejtsek a gondolataikat. Sokkal többen vannak azonban azok, akik a gondolkodás helyet beszélnek. A sok fölösleges beszéd mögött elvész a lényeg. Próbáljunk meg fókuszálni a kitűzött célunkra. Mindezek mellett azonban ne legyünk túl direktsek sem, mert az elriaszthatja az emberek egy jelentős

részét! Ne szakítsuk félbe a másikat. Még akkor sem, ha úgy érezzük, hogy nincs igaza. Abban az esetben is kerüljük ezt, ha vannak érveink, amelyekkel támogatjuk a partnerünk mondanivalóját, de főleg akkor ne fojtsuk belé a szót, amikor nem értünk egyet vele! A másik félbeszakítása nem csak udvariatlanság, hanem annak kifejezése, hogy nem igazán érdekel az álláspontja, nekünk csak a sajátunk a fontos. Mindig várjuk meg, míg befejezi a mondanivalóját, majd utaljunk vissza rá! Ha több témát is érint, akkor térjünk vissza akár az elsőhöz is, ha érveink vannak mellette vagy ellene. Amennyiben túl sokat beszél a partnerünk, inkább jegyezzük le a kulcsszavakat, amire akarunk majd reflektálni. Ha viszont a partnerünk jelzi, hogy mondani akar valamit, akkor hallgassuk meg, de ezt követően egész nyugodtan folytassuk a mondanónkat, ha még ezután is lényegesnek találjuk azt.

Kerüljük a személyes jellegű témákat. Ne beszéljünk az egészségünkről, a hétköznapi gondjainkról, otthoni problémáinkról! Ezek a témák általában untatják a többieket, akik úgy érzik, ezekhez nincs semmi közük.

Ne változtassunk hirtelen témát. Adjunk időt partnerünknek, hogy megeméssze a hallottakat, hátha van kérdése, véleménye. Ha túl hirtelen váltunk, azt udvariatlanságnak veheti a másik, vagy esetleg azt gondolja, hogy nem vagyunk kíváncsiak a véleményére. „Kéves ember figyelne arra, amit mondasz, ha nem tudná, hogy utánad ő következik”. / E. Howe/

Mutassunk érdeklődést a hallottak iránt. Nincs jobb beszélgetőpartner, mint az érdeklődő hallgató. Az igazi bölcsesség abban rejlik, ha valaki egy fontos kérdést megfogalmaz, nem pedig abban, ha helyes választ ad. A siker egyik kulcsa, hogy kérdezzünk, a kérdések viszont mindig mutassanak érdeklődést. Hozzuk vissza a témát, ha a beszélgetés elkalandozik. Ezt kívánja az eredményesség és

a következetesség, hogy célunkat elérjük, és néha ezt követeli az udvariasság is.

Ne tegyünk „ex cathedra” kijelentéseket. Aki állít, annak bizonyítania is kell. Támasszuk tehát alá bizonyítékokkal állításainkat, hozunk fel példákat is, hogy szemléletesebbé tegyük mondanónkat! Használhatunk olyan szófordulatokat is, hogy: „az a véleményem,...”, „én úgy gondolom, hogy...”, „úgy tűnik számomra, hogy...”, „elképzelhető, hogy...”.

Kerüljük az erős érzelmi töltetű kifejezéseket és fordulatokat. Kerüljük a gúnyolódást és a cinikus megnyilvánulásokat, a gúny nem



humor, a cinizmus pedig nem életbölcesség.

És végül: bánjunk csínján a humorral! A humor kétélű fegyver! Sok függ a partner humorérzékétől, a helyzet komolyságától, illetve attól, hogy a másik milyennek gondolja a szituációt. Sok múlik természetesen az üzleti partnerrel való kapcsolat milyenségétől is. Tárgyaláson, megbeszélésen ne meséljünk vicceket, még jó kapcsolatnál is legfeljebb csak egyet!

Ha mindezt betartjuk, az természetesen még nem eredményezi a tárgyalás sikerét, de abban biztosak lehetünk, hogy jó kommunikátornak tartanak bennünket, mintha csak „ösztönösen” beszélénk. Nosza, próbáljuk meg!

Dr. Mosonyi Tamás

Az IDŐ

Barát vagy ellenség?

Az idő

Az idő pénz, mondják. Ez igaz, de az idő élet is. Ha szórod a pénzed, csak a pénzed fogy, de ha az idődet pazarolod, az életed egy részét tékozolod el. Elvesztegetni az időt, egyet jelent azzal, hogy elvesztegetjük az életünket. Időt úgy tudunk megtakarítani, hogy minél több gondolkodást viszünk a cselekvésbe. Az eredményes időfelhasználás pedig képesség, jártasság, amit el lehet sajátítani.



A tervezés

A tervezés az a módszer, ahogy a jövőt behozzuk a jelenbe. Mindig találjunk időt a tervezésre! A tervezésnél használjuk az úgynevezett ABC elemzést. Mit is jelent ez? Az „A” feladatok a legfontosabbak, mindenképpen el kell végezni őket és nem ruházhatók át másra. A „B” feladatok fontosak, azonban már másoknak adhatók, míg a „C” feladatok

az elvégzendő munka jelentős hányadát teszik ki, és ezekből lehetnek később az „A” feladatok is, ilyenek például a jelentések, a számlák, a telefonhívások.

A „csúcsidő” fogalma:

Biológiai óránknak köszönhetően mindnyájunkra jellemző, hogy van egy „belső csúcsidőnk”. Ez a napnak az a szakasza, amikor csúcsformában vagyunk, vagyis a legeredményesebben tudunk dolgozni. A belső csúcsidőben a koncentrálókéességünk a maximumon van. Ez mindenki számára máskor jön el. Sok embernek ebéd után például jelentősen csökken a figyelme, legszívesebben csak aludna, de nem teheti meg. Ekkor nem lehet hatékony. Mások délelőtt nem térnek igazán magukhoz, de este annál élénkebbek. Belső csúcsidőnket igyekezzünk a csúcsteladainkra fenntartani. A „külső csúcsidő” a legalkalmasabb időszak, hogy másokkal foglalkozzunk. Példaképp említem, hogy egy területi képviselő külső csúcsideje 9–16 óráig, mert akkor tud ügyfeleivel találkozni. Szerencsés, ha ebből az időszakból minél több esik a belső csúcsidejére is.

Mit kell elvégeznem ma?

Az elvégzendő feladatokat feloszthatjuk a következőképpen: vannak minimum feladatok, ilyenek az életfunkciók fenntartásához elengedhetetlen feladatok (öltözködés, háztartás, illetve a gyerekek ellátása). Rutin feladatnak számít a tankolás, az adminisztráció, a munkahelyre történő eljutás, a levelek elolvasása. Léteznek folyamatban lévő ügyek, ezek olyan teendők, amelyeket már egy hete, pár napja elkezdünk.

A napi terv elkészítésének javasolt folyamata:

- Aznapra tervezett feladatok számbavétele
- Egy-egy feladatra szánt idő megtervezése
- Időtartalék kialakítása az előre nem látható dolgok számára
- Döntéshozatal a feladatok elvégzésének sorrendjéről



- Ellenőrzés, valamint az el nem intézett dolgok átvitele másik napokra

Az elintézendők listáját mindig vigyük magunkkal! Ha huzamosabb ideig tartózkodunk egy másik helyen, mint az autónk, vagy várunk kell valami miatt, akkor addig el tudunk intézni pár dolgot akár telefonon, vagy át tudunk ütemezni feladatokat, ha szükséges. Kis alakú zsebnotezt, vagy jegyzetkönyvet érdemes használni a feladatok összeírására. Beleírható a határidőnaplóba is az elintézendők listája, azonban minél kisebb a feljegyzés, annál inkább magunkkal vihetjük bárhova.

Szakítsunk a halogatással

Vannak feladatok, amelyeket elhagyhatunk, amelyeket jobb, ha nem végzünk el. Léteznek olyan feladatok, amelyeket igen sokáig lehet halogatni anélkül, hogy gondot okoznának. Ezekről magunk is tudjuk, hogy elvégzésük igazából menekülés a magas prioritást élvező feladatoktól.

Csapdák az idő felhasználásában

Bűntudatot érzünk, ha olyasmire is fordítunk időt, ami nincs kapcsolatban a munkánkkal.

Minél többet túlórázunk, például hogy megfeleljünk a főnökünknek, vagy az ügyfeleinknek. Keveset törődünk magunkkal és a családdal a munka miatt. Munkaidőn kívül, bár látszólag a családdal vagyunk, mégis a munkán jár az eszünk. A szabadidőnk is pontosan be van osztva. Előre tervezzük, hogy mikor kirándulunk, mikor sportolunk stb. Kényszerrel érzünk arra, hogy állandóan csinálni kell valamit.

60/40-es szabály

Ami közbe jöhet, az közbe is jön, vagyis mindig előfordulhat, hogy nem tudjuk terveinket megvalósítani, mert olyan előre nem látható teendők csúsznak közbe, melyek megakadályozzák azt. A tapasztalat szerint a tervezett teendők 40%-a nem valósul meg aznap, hanem áttolódik más napokra. Semmi baj, ha számíttunk erre. Tehát minden nap húzzunk a napi teendők 60%-ánál egy vonalat.

Hogy mennyi időnk volt, csak akkor derül ki, amikor már nincs több. Hát legyen!

Dr. Mosonyi Tamás





Főnök vagy vezető?

A vezetővé válás nehézségei

Vezetővé válni nem könnyű, főnöknek lenni azonban nem nehéz. Mit is jelent ez? Egy kinevezés még nem tesz vezetővé, viszont azonnal főnökké válhatunk, mihamarabb aláírjuk a szerződést, hogy elfogadjuk a felajánlott pozíciót, amely akár több ember irányítását jelenti. Aláírni egy papírt nem tart sokáig, ám sok feladat vár még ránk addig, míg az első főnöki percünktől igazi vezetővé válunk.

A vezetői tekintély megalapozása

Egy vezetőnek nem elég csak a konkrét feladatokhoz érteni, a munkát jól megszervezni, hanem munkájában kiemelkedő szerepet játszanak az emberi kapcsolatok. A legelső lépésekhez tartozik – nem feltétlenül az irodájának berendezése vadonatúj bútorokkal

–, inkább a munkatársai bizalmának megszerzése és a vezetői tekintélyének megalapozása. Van, aki ez utóbbit a karizmájával próbálja megszerezni, van, aki egyszerűen csak a „karizmával”. Ez utóbbi „vezetőre” feltétlenül érvényes Murphy azon törvénye, miszerint „a szék határozza meg a tudatot”.

Ő a kinevezése pillanatában elfelejti a dolgozói lét összes nehézségét és azonnal más attitűddel tekint a dolgozók hétköznapi távoli múltjába. Így nehéz lesz megszerezni a dolgozók bizalmát. Nem ajánlatos követni W. Fields tanácsát sem, aki azt mondta: „Teljesen mentes vagyok mindenféle előítélettől. Mindenkit egyformán utálok.” Nos, nem szívesen lennénk W. Fields beosztott munkatársa.

Alapvető törvény, hogy a beosztott kollégák velünk szembeni viselkedésében, viszonyulásában óhatatlanul azonnal változás áll be, mihamarabb közölük neveznek ki valakit vezetőnek. Fontos, hogy azonnal szerezzük meg a bizalmat az új pozícióinkban is, de ügyeljünk arra, hogy legyen megfelelő tekintélyünk, ami az irányításhoz szükséges. Ebben a helyesen megválasztott, őszinteségre épülő kommunikáció tud segíteni nekünk. Ne alkalmazzuk a

klasszikus főnöki véleménycserét, miszerint a dolgozó bejön az irodámba az ő véleményével és távozik onnan a főnökével.

Alakítsunk ki csapatot!

A dolgozók nyerő csapatba akarnak tartozni, de sohasem önbecsülésük, vagy önértékelésük rovására, ezért szervezzünk csapatot! Olyan csapatot, ahol mindenkinek egyforma joga van véleményét kifejezni. A csapat több mint egymás mellett dolgozó emberek közössége. Ennek kialakítása csak a vezetőn múlik. A jó vezető képes összefogni a keze irányítása alatt dolgozó embereket, megfelelőképpen tudja motiválni őket és hagyja, hogy mindenki eljusson munkájában az önmegvalósítás Maslow-i csúcsára.

Szakítsunk időt a munkatársakra!

A beosztottak igénylik a vezetői beszélgetést. Igaz gondolat, hogy aki kérdez, az információhoz jut. Megfelelő információk nélkül nem lehet jól irányítani. Ne mulasszuk el



megkérdezni munkatársainktól, hogy érzik magukat, milyen problémáik vannak, miben tudunk nekik segíteni. Először mindig a jégmező széle olvad, aztán csak a közepe. Ha nem érdeklődünk, a nélkülözhetetlen hírek csak késve érkeznek el hozzánk. Akkor tudunk igazán jó döntéseket hozni, ha tisztában vagyunk az alattunk dolgozók véleményével, figyelembe vesszük azok érzéseit.



A vezetőék elmagányosodása Szükségszerű, avagy nem?

Sajnos a vezetők a kinevezést követően szinte azonnal úgy érzik, hogy már nincs meg az a közvetlen kapcsolat köztük és a volt kollégák között, mint a kinevezés előtt. A beosztott gyanakodik, vajon megváltozik-e régi kollégája, azzal, hogy magasabb pozícióba jutott, avagy sem. Mivel jobb az óvatosság, így a beosztottak abból indulnak ki, hogy igen, biztos megváltozott. A vezetőnek paradox módon vissza kell szereznie azt a bizalmat, amit el sem veszített, hiszen csak egyszerűen magasabb pozícióba került. Ezért a vezetők gyakran elszigetelődnek és sokszor magányosnak érzik magukat. Egy felnőtt – felnőtt kommunikáció kialakításával és őszinte légkör megteremtésével jelentősen lehet ezen az érzésen változtatni.

Nem csak a pap, a jó vezető is...

Számos vezetői erény segíthet még minket a főnökből vezetővé válás útján, úgymint a példamutatás, a becsület, a következetesség, a kompetencia, az önbizalom, a megfelelő döntések meghozatala, de talán a legfontosabb, hogy a vezető megértse, hogy senki sem született vezetőnek. Ezért mindenkinek lehet, sőt kell is fejlesztenie vezetői készségeit. A vezetői beosztásban eltöltött évek sokat segíthetnek a fejlődésben, azonban a gyakorlat és elmélet együttesen vezet majd a sikerhez.

Dr. Mosonyi Tamás,

A tréningekről, avagy a képzések fontosságáról

Ha azt mondjuk, hogy „tréning”, akkor még sok ember fejében az a kép jelenik meg, hogy egész nap ülnünk kell egy levegőtlen teremben, ahol képzetlen előadók órákon át unalmas témákról beszélnek, és nekünk ezen ott kell lennünk, mert a vállalat ezt várja el tőlünk. Sebaj – gondolják sokan – ezt a napot is túléljük valahogy!

Való igaz, hogy ilyen és ehhez hasonló továbbképzések is voltak és talán még ma is vannak egyes cégeknél. Az is tény ugyanakkor, hogy továbbképzésekre mindig szükség volt és szükség lesz, hiszen az Európai Unió is ösztönzi az egész életen át tartó tanulást. Ha valaki új munkahelyre kerül, akkor sok új ismeretet kell elsajátítania. Mivel a világ is állandóan változik, minden munkahelyen követni kell a változásokat, és egyre újabb és újabb módszereket, jogszabályokat, eljárásokat stb. kell megtanulni. Az ilyen képzések egyik sajátos formája a tréning.

Ha a szó jelentésbeli tartalmát nézzük, akkor megfelel egyfajta továbbképzésnek, hiszen alapvető célja, hogy valamilyen területen egy újfajta tudást nyújtson a résztvevőknek. A lényeges különbség azonban a hagyományos továbbképzések és a tréningek között az, hogy az oktatások eme különleges formáját erre specializálódott szakemberek, az úgynevezett trénerek vezetik.

A tréning, mint különleges oktatási forma az Egyesült Államokból érkezett hazánkba, körülbelül a rendszerváltást megelőző években. A tréning jellegű oktatás nem más, mint egy olyan képzési forma, ahol a tananyag minél hatékonyabb elsajátítása a cél. Fontos tényező az idő, mivel minél rövidebb idő alatt minél nagyobb szaktudást kellene elsajátítani. Emiatt pedig fontos szempont a költséghatékonyság. A tréningek díja a hazai szolgáltatási piacon a magasabb árkategóriába esik, ezért is törekszik arra minden cég, amely a dolgozói részére ezt a szolgáltatást megvásárolja, hogy a képzés minél hatékonyabb legyen. A hatékonyság jól mérhető a résztvevőknél, hisz megfigyelhető, hogy a tanultakat

milyen arányban tudják a dolgozók integrálni a munkájukba.

A tréning, mint szolgáltatás, a 90-es évektől egy dinamikusan fejlődő terület hazánkban. Ma már több mint 800 cég ajánlja ilyen jellegű szolgáltatásait az interneten. Ezek egy része külföldi tréningcégek hazai képviselői, mások – és ezek vannak többen – Magyarországon alakult kis cégek. Az említett több száz kis vállalat kb. 90%-a Budapesten működik. Ez nem is csoda, hiszen ott érdemes halászni, ahol hal is van, vagy ahol a nagy halak úszkálnak. Ennek ellenére a sikeres és szakértő tréning cégek nemcsak a fővárosban működnek! Több kisebb vidéki vállalkozás felismerte, hogy jelentős helyismerete végett ugyanolyan jól képzett tréner-csapattal vidéki régiókban is kiválóan tud érvényesülni! Ezért a tréningcég kiválasztása előtt érdemes tájékozódni, hogy van-e városunkban vagy környékén olyan szolgáltató, amely vállalatunk dolgozóinak eredményes és hatékony tréninget tarthatna! Ezt azért is érdemes megfontolni, mert egy komolyabb vállalat életében a dolgozók továbbképzése, tréningelése nemcsak egyszeri feladat. A legtöbb esetben a tréning cégek aktívan részt vesznek a dolgozók képzésében, sőt néha még szaktanácsot is adnak a munkatársak további fejlesztési lehetőségeiről, esetleg karrier tanácsadóként is működhetnek. Ezért is olvasatunk több tréningcég kínálatában a tanácsadásról, mint kiegészítő szolgáltatásról.

Kinek és milyen területeken van szüksége tréningre? Ha a tréning szót mostanság meghalljuk, a legtöbben talán „kommunikációs tréningre” asszociálnak. Ez alapjában véve igaz lehetne, hiszen a kommunikáció fejlesztése

szinte majdnem minden ilyen jellegű képzés alapkövetelménye kell, hogy legyen.

Ettől természetesen sokrétűbb a dolog. Számos tréningfajtát olvashatunk a kínálatban: üzleti kommunikáció, asszertivitás, testbeszéd szerepe a kommunikációban, előadástechnika, konfliktuskezelés, személyiségfejlesztés, vezetői tréning, változásmenedzsment, váltságmenedzsment, munkaszervezés, burn out tréning stb. Nehéz lenne felsorolni, hogy hány



fajta lehetőség közül választhatunk a könnyen érthető tartalmútól a legbonyolultabbig. A leggyakoribb területek, ahol a cégek fejleszteni szeretnék munkatársaikat, azok a vezetői, üzleti kommunikációs és személyiségfejlesztő tréningek. Ezek a nagy területek azután több más szakterületet is magukba foglalhatnak vagy érinthetnek. Általában a vállalatok a tréningekkel közösen dolgozzák ki, hogy milyen speciális területeken van szükség az alkalmazottak tudatos fejlesztésére.

Egyre több munkahelyen fordítanak időt, pénzt és energiát arra, hogy a dolgozóikat célirányosan fejlesszék, azaz tréningeljék. Nagyon sok ellenérzés van azonban még ma is a tréningekkel szemben. Van olyan cégvezető, aki haszontalannak tartja abból kiindulva, hogy pl. vagy van valakinek képessége a vezetői létre, vagy nincs, ilyen képességeket nem lehet kifejleszteni. Ugyanezt gondolják a kommunikációs készségről vagy az értékesítői vénáról. Ezek azonban helytelen gondolatok.

További ellenérvek a tréningekkel szemben, hogy „drágák, erre jelenleg nincs pénz, sok más fontosabb dologra kell költeni”, stb. Biztos vagyok benne, sokan nem is tudják, hogy lehetőség van a tréningeket a szakképzési alap terhére elszámolni! Így nem terheli közvetlen költség a vállalkozást. Számos cég a szakképzési alapját iskoláknak adja, ami nagyon dicséretes dolog a mai világban, azonban ezt a pénzt, illetve ennek egy részét a saját

dolgozóinak képzésére is fordíthatná! A tréningek ellen szól az is, hogy ha egy cégnél csökkenteni kell a kiadásokat, akkor gyakran az ezekre fordítható költségekből faragnak le először. A dolgozók fejlesztése nélkül azonban ne várjunk magasabb eredményt a munkájuktól! Sok cégvezető a tréningeket unalmasnak tartja. Pedig aki volt már jó tréningen, az tudja, hogy ezek lényege a gyakorlati tanulás, azaz számos gyakorlat, szituációs játék, szellemes tréningelem segítség-

gével segíteni a résztvevőknek a tanultak rögzítését. Így nem unalmasak, ellenkezőleg: hoznak némi színt az amúgy sablonos hétköznapi világába.

A tréningeket feloszthatjuk az alapján, hogy a gyakorlatok hol történnek: oktatóteremben vagy azon kívül. Ezek alapján nevezik őket „indoor” és „outdoor” tréningeknek. Az ún. „outdoor” tréningek kiemelt célja általában a csapatépítés. Ezek alkalmával a résztvevők egymást segítve hegyet másznak, erdőben hajtanak végre feladatokat, vagy ha kell, egy csónakban eveznek. Ebből kiindulva számos szálloda és panzió épített ki szabadtéri tréningjátékokat, hogy ezzel is csalogassa a vendégeket.

A fentieket átgondolva érdemes feltenni a kérdést: vajon az Ön munkatársainak munkáját milyen fajta továbbképzésekkel, tréningekkel tudná még hatékonyabbá tenni?

És az Önét, aki a döntéseket hozza?

Dr. Mosonyi Tamás

Motiváció mint ráció?

Vezetővé válni nem egyszerű, ám szép feladat. A kinevezett vezetőnek nem csak „pörögni”, hanem „pörgetni” is kell. S mi lehet az irányításunk alá tartozó kollégák „pörgetésének” legjobb módszere? A motiváció.

A vezető szempontjából a motivált személy a következőképpen jellemezhető: keményen dolgozik, jó munkaütemet tart, fontos célok elérésére törekszik. A motiváció tehát erőfeszítést, és célokat foglal magában. Tudományos megfogalmazás szerint: „a motiváció folyamatának kiindulópontja egy kielégítetlen szükséglet, mely pszichés feszültséget okoz az



egyénen belül, és arra készteti, hogy valamiféle cselekvést tanúsítson a feszültség csökkentése érdekében.” Nos ezt olvasva úgy gondoljuk, hogy „feszültséget kelteni” bármelyikünk kíváncsian tud a maga pejoratív értelmében, azonban itt nem ez a cél. Ugyanis ha jól motiválunk, akkor afféle feszültséget kell keltenünk a dolgozóban, melynek „levezetése” olyan munkatevékenységet eredményez, mely növeli a teljesítményét. Még ezután is mindnyájunknak lenne egy némely jó ötlete, azonban nézzük, hogy mire jöttek rá a témával gondosabban foglalkozó szakemberek.

Az elmúlt évtizedekben több motivációs elmélet látott napvilágot. Ezeket tanulmányozva megérthetjük, hogy miért viselkednek úgy kollégáink, ahogy viselkednek. Tekintsünk bele - a teljesség igénye nélkül, - néhány elméletbe.

Maslow szükséglethierarchia elmélete

Maslow szükséglethierarchia elmélete, melyet már 1943-ban nyilvánosságra hozott, azt mondja, hogy az ember szükségletekkel rendelkező lény, akinek aktuális szükségletei attól függenek, hogy milyenek a már kielégített szükségletei. Csak a még ki nem elégített szükségletek képesek viselkedésének befolyásolására. Azaz, a kielégített szükséglet nem motivál. Továbbá, az ember szükségletei egy bizonyos fontosság hierarchiájában helyezkednek el. Ha egyszer egy szükségletet kielégítünk, egy másik kerül előtérbe, és szintén kielégítést követel. Maslow elméletében a szükségleteknek 5 szintje van:

1. Fiziológiai szükségletek. A biológiai fennmaradás, mint a legalapvetőbb emberi szükséglet. / víz, élelem, szexualitás /

2. Biztonság. A biztonságérzet, védelem, stabilitás érzete a mindennapi élet fizikai és személyes eseményeiben.

3. Társadalmi szükségletek. A szeretet, vonzódás, odatartozás érzete a másokkal való kapcsolatokban.

Ezek voltak Maslow szerint az alacsonyabb rendű szükségletek és nézzük melyeket tart magasabb rendűeknek.

4. Megbecsülés. Ez mások megbecsülése iránti igény, tisztelet, presztízs, elismerés, önbecsülés, tudás. Ezeknek a szükségleteknek a kielégítése az önbizalom és a tekintély érzéséhez vezet.

5. Önmegvalósítás. Maslow szerint ez „vágy, hogy többek, egyre többek legyünk, mindenné váljunk, amire csak képesek vagyunk”. Legyen az ember akár középvezető, akár gyárigazgató, a szükséglete az, hogy ebben a szerepben legyen sikeres. Miként tudunk mi vezetők ebből profitálni? Nézzük meg, hogy hol lehet a vezetőnek ráhatása a dolgozókra a

különböző szinteket figyelembe véve:

1. Fiziológiai szint: megfelelő kereseti lehetőségek, ösztönzőleg ható prémium rendszer.

2. Biztonsági szint: biztonságos munkakörülmények, biztos állás, szociális juttatások.

3. Társadalmi szint: együttműködés társakkal, csoport stabilitás.

4. Megbecsülés szintje: értelmes munkatevékenység biztosítása, a jó teljesítmény elismerése és publikálása, felelősség, önállóság, hatáskör.

5. Önmegvalósítás: nagy eredményekre ösztönzés, a munkakör kihívásai, kreativitás elősegítése, előremeneteli lehetőség biztosítása.

Herzberg kéttényezős elmélete

Herzberg kéttényezős elmélete egy másik motivációtartalmi elmélet, melyet a szerző 1959-ben dolgozott ki. 200 mérnököt és könyvelőt tanulmányozott, míg elméletét megalkotta. Elgondolása szerint bizonyos munkahelyi feltételek hiánya elégedetlenséget kelt az alkalmazottakban, ugyanakkor ezen feltételek megléte nem bizonyul erős motiváló tényezőnek. Ezeket nevezzük „fenntartó tényezőnek”, mivel ahhoz szükségesek, hogy egy elfogadható szintű elégedettség fennmaradjon. Lássuk melyek ezek:

- a vállalati politika és vezetés
- a műszaki vezetés
- személyes kapcsolatok a vezetővel
- személyes kapcsolatok az egyenrangúakkal
- személyes kapcsolatok az alárendeltekkel
- a fizetés
- az állásbiztonság
- a személyes élet
- a munkafeltételek
- a rang

Megfigyelhetjük, hogy a fenn felsoroltakban mennyire fontos szerepet kapnak az emberi kapcsolatok. Bizonyos munkakörülmények azonban erősen motiválnak, ha azonban ezek nincsenek jelen, akkor nem bizonyulnak erősen elégedetlenséget keltőnek. Ezeket ne-

vezzük „motiváló tényezőnek”, melyek a következők:

- az eredmény
- az elismerés és a megbecsülés
- az előléptetés
- maga a munka
- a személyes fejlődés lehetősége
- a felelősség

Herzberg szerint, ha a dolgozók erősen motiváltak, akkor magas toleranciát fejlesztenek ki a „fenntartó tényezők” hiánya miatt egyébként kialakuló elégedetlenséggel szemben is.



Különbségeket láthatunk Maslow és Herzberg elméletei között több dologban is. Ilyen például, hogy míg Herzberg inkább az értelmiségi körök dolgozóira vonatkozik, addig Maslow a társadalom minden rétegére vonatkoztatta elméletét. Maslow szerint a pénz motivál, míg Herzberg szerint nem alapvető motivátor. Herzberg elmélete munkaközpontú, míg Maslow-é nem.

Ezek után számtalan kérdés merülhet fel bennünk, úgy mint: Akkor most hogyan motiváljak? Meddig fognak a beosztottaim motiváltak maradni? Mit kell tennem, hogy hosszasan fenn tudjam tartani a motiváltságot?

Talán ez a tömör elméleti összefoglaló adhat némi segítséget nekünk abban, hogy miként vívjuk meg harcunkat a gyakorlat mezején, azaz miként ösztönözzük jobb és egyre jobb teljesítményre munkatársainkat. Bármilyen következtetésre is jut a kedves olvasó a fenn leírtakkal kapcsolatban, egy dologban úgy érzem, egyetérthetünk: motiválni kell.

Jó munkát, jó vezetést!

Dr. Mosonyi Tamás

Az élet: örökös kudarc, vagy lehetőségek tárháza

Murphy törvénye azt mondja az életről: „Nem nyerhetsz, még csak döntetlent sem érhetsz el!” Való igaz, egyszer lejár az ideje mindenkinek, de egyáltalán nem mindegy, hogy addig hogyan telnek munkás napjaink. Miért van az, hogy az emberek egy része sikeres, míg mások sikertelenek, vagy leg-



alábbis annak érzik magukat? Mi a titka a sikernek? Az emberek azt gondolják, hogy a sikeres embereknek szerencsájuk van, vagy nem becsületes úton szerezték a vagyonukat, vagy egyszerűen szerencsés csillagzat alatt születtek, netán tehetségesek. Való igaz a nagy számok törvénye szerint vannak szerencsés emberek, de még ahhoz is kell tenni valamit, hogy szerencsém legyen: például el kell menni és venni kell egy lottó szelvényt.

Az, hogy melyik úton indulunk el, már egész kis gyermekkorban eldől. Mégpedig ebben jelentős szerepet játszanak a szüleink, közvetlen hozzátartozóink. Ők azok, akik formálják tudatunkat, az ő megnyilvánulásai alakítják gondolkodásunkat. Legalábbis

egyelőre. Mindenki hősnek születik. A kis gyermek fejében nincsenek korlátok, félelem nélkül jövünk a világra. Emlékezzünk csak vissza: „Űrhajós leszek, és mozdonyvezető! Stb.” Gyermekként azt hisszük, hogy miénk a világ, és ez így is van. Hol van akkor a baj? A szülő a gyermeke iránt érzett szeretet végett

meg akarja óvni gyermekét minden rossztól. Betegségtől, balesettől, kudarcoktól. Ezért számtalan tiltást közvetít a gyerek felé. Ezt sem szabad, azt sem szabad. Addig rendben is van, míg az ember testi épségét akarják megóvni, de a lelki épség óvásánál követnek sok hibát. Idézek egy két gondolatot: „Az nem neked való!”, „Ahhoz te tehetségtelen vagy!” „Erről ne is álmodj!” „Ugyan fiam, miket gondolsz!” Szerintem ne vágj bele, nincs reális esélyed!” „Hallgass rám kislányom, én ezt jobban

tudom!”...stb. Ezek és az ehhez hasonló tiltások szépen elraktározódnak a tudatalattinkban és amikor felnőttként döntés előtt állunk, hogy belevágjunk-e avagy sem egy vállalkozásba, akkor a következő üzeneteket kapjuk tudatalattinktól: „Miért pont neked sikerülne!” Agyunk lázasan keresi a kifogásokat: „Emlékezz mit mondott apád, ...vigyázz!!!” „Ne feledd, Kovács is belebukott a vállalkozásába!” – és hasonlók. Ezek miatt a negatív gondolatok miatt a legtöbb ember még addig sem jut el, hogy foglalkozzon bárminek is a gondolatával, ami úgy érzi, hogy bizonytalan. Iszonyú erős bennünk a kudarcból való félelem. Erős bennünk a visszautasítástól való rettegés is. Gondoljunk csak a jó öreg fűnyírós viccre a nyuszikával, gyönyörűen min-



tázza a mai magyar ember gondolkodását. (Miért adná oda a fűnyíróját, miért pont nekem adná oda, odaérve már csak ennyit mond: ...meg a fűnyíródat!)

Van akiben megvan a vágy arra, hogy több legyen, de nem mer elindulni a cselekvés útján. Pedig „ki fenekét emelinti, az a száját nyalintja” – mondja egy régi mondás. Nem kell félni a kudarctól, elszenvedett kudarcaink kijelölik nekünk az utat, már tudjuk, hogy merre nem szabad mennünk. Henry Ford háromszor ment tönkre, míg a végén milliomos lett, Edison a nagy feltaláló 5000 lehetőséget vizsgált meg, míg rábukkant a wolfram szálra. Jól mutatja a pozitív gondolkodást és a saját magában vettet töretlen hitet Edison esete egy újságíróval: Az újságíró megkérdezte Edisons, hogy miért nem adja már fel és törődik bele, hogy a gázlángé a jövő, hiszen már 5000-szer vallott kudarcot. Edison ezt válaszolta: „Én vallottam 5000-szer kudarcot, hanem már 5000 olyan módszert

ismerek, ahogy nem lehet izzót előállítani, és meg fogom találni a helyes megoldást.”

Mi tegyünk, hogy mi is sikeresek lehessünk? Legfontosabb, hogy növeljük önmagunkban való hitünket, azaz növeljük az önbizalmunkat. Felül kell írunk a tudatalattink által küldött parancsokat. Hinnünk kell önmagunkban és abban amit csinálunk! Tűzzünk ki reális célokat és lépésenként valósítsuk meg! Menni fog!

A végén egy-két jó tanács:

- Ma úgy élem át a napot, hogy nem akarom egyszerre megoldani életem összes problémáját
- Ma senkit sem bírállok, sőt arra sem töreksem, hogy másokat helyreigazítsak vagy kijavítsak, csak magamat.
- Ma 30 percet szánok az időmből egy jó olvasmányra, ami előrevisz a céloom felé.
- Ma két rossztól tartózkodom: a hajszától és a határozatlanságtól.

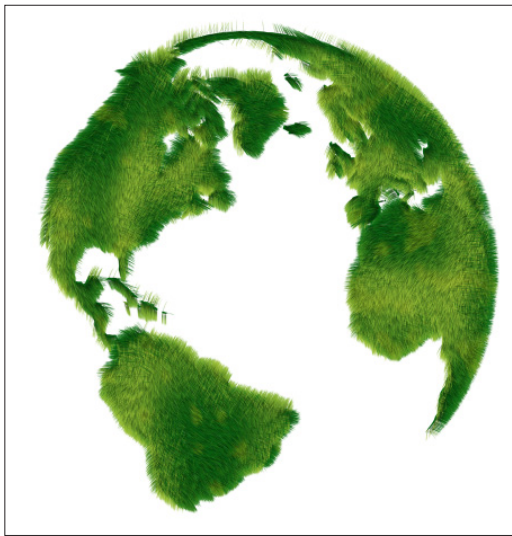
Dr. Mosonyi Tamás

Ökológia a gazdaságban

A környezettudatos termelés, az ökogazdálkodás középpontjában a természet megóvása áll. Az ökológiai gazdálkodási mód a fenntartható fejlődéshez járul hozzá. Fölöttébb érvényes ennek elfogadása és követése napjainkban, amikor a világ számos pontján éppen a környezet lepusztításának vagyunk tanúi.



Az ökológiai termelés hátterében nemcsak a sok száz éves tapasztalat, hanem korunk tudományos eredményei is nagy szerepet játszanak. A Föld „használata” azonban nemcsak a mezőgazdaság ügye! Ennek és a meg lehetőségen közel került energiaínségnek is



köszönhető, hogy a környezettudatosság egyre inkább áthatja a gazdaság valamennyi szektorát, szereplőjét. Az agrárium mellett megjelenik az ipari szektorban is: ipari ökológia, zöld vegyészet, stb. Már nemcsak a gazdál-

kodás ökológiai, hanem az építészet is! Bátran megjósolható, hogy ez a trend egyre jobban kiteljesedik a közeljövőben!

Új fogalmakat kell megismerni, új eljárásokat kell bevezetni annak érdekében, hogy a természettel való harmóniát megőrizhessük. A gazdasági növekedés – és így a fejlettség – hátterében ez idáig a növekvő anyag- és energiafelhasználás állt. Úgy tűnik, ez tarthatatlan, hiszen a Föld nyersanyagkészleteinek kimerülése elérhető közelségbe került. Új módszerek kerülnek a gazdálkodás középpontjába: dematerializáció, tisztább termelés, ökohatékonyság, újrafeldolgozás, zérókibocsátás, ökodizájn, nyersanyag- és energiamegtakarítás. Az új eljárásokat a jövő iránt érzett felelősség hatja át leginkább.

A környezetorientált gondolkodás mind az életszemléletünk alakításában, mind a hétköznapi cselekedeteinkben nélkülözhetetlen. Tekintsük vezérfonalként Szent-Györgyi Albert gondolatát: „A természet hatalmas, az ember parány. Ezért aztán az ember léte attól függ, milyen kapcsolatot tud teremteni a természettel, mennyire érti meg, és hogyan használja fel erőit saját hasznára.”

Hutflesz Mihály

A komplex vidékfejlesztés

Az elvektől a támogatási kérelmekig az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programban

A nemzeti irányok meghatározása - a tengelyek

Az Európai Tanács 2005. június 21-én fogadta el a KAP finanszírozási rendszerének reformjáról szóló jogszabályt, amely a 2007-2013 közötti időszakra vonatkozóan jelentős változásokat léptetett életbe. A legfontosabb, hogy a piaci támogatásokat finanszírozó Európai Mezőgazdasági Garancia Alap (EMGA) mellett egy teljesen elkülönített, a vidékfejlesztési forrásokat biztosító Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapot (EMVA) hoztak létre. Az EMVA-ból finanszírozható vidékfejlesztési támogatások szabályait az EMVA-ból nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról szóló 1698/2005/EK tanácsi rendelet szabályozza. A rendelet a támogatásokat ún. tengelyekbe rendezi.

A négy tengely:

1. Mezőgazdasági és erdészeti ágazat versenyképességének javítása
2. A környezet és a vidék állapotának javítása
3. A vidéki élet minősége és a vidéki gazdaság diverzifikálása
4. LEADER

A rendeletben meghatározott stratégiai iránymutatások alapján minden tagállamnak el kellett készítenie a nemzeti vidékfejlesztési stratégiáját, illetve az ahhoz kapcsolódó vidékfejlesztési programot. Magyarország esetében ez az Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Terv (ÚMVST), illetve az Európai Bizottság által 2007. szeptember 19-én elfogadott Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (**ÚMVP 2007**). Ez utóbbi program intézkedésein keresztül a 2007-2013 közötti időszakban kb. 1300 milliárd forintnyi (a Községi Támogatási Keret által Magyarország számára lehívható össztámogatás

egyhatoda) áll rendelkezésre. Az EMVA rendeletnek megfelelően az ÚMVP-nek is négy tengelye van, amelyből az első kettő kife-

1. ábra: Az ÚMVP forrásallokációja

Tengely	Forrás
I. tengely	2 366 378 274 Euro
II. tengely	1 626 706 126 Euro
III. tengely	690 690 802 Euro
IV. tengely	272 978 313 Euro
Technikai segítségnyújtás (TS)	202 978 313 Euro
Összesen	5 159 109 184 Euro

jezetten az agrár-, míg a második kettő a komplex vidékfejlesztést szolgálja

Nincs még egy olyan ország az EU-ban, amelyik ebből a négy tengelyből az első kettőre fordítaná a teljes keret mintegy negyötödét(!). Ez abból az alapkoncepcióból táplálkozik, hogy hazánk kiemelkedő agrárpotenciállal rendelkező ország, de kapacitásainak mindössze 60%-át hasznosítja, amelyet feltétlenül emelni kell. Annak ellenére, hogy Európában a mezőgazdasági termelést pénzügyi ösztönzőkkel fogták vissza az utóbbi években, Magyarországnak talán ez az utolsó esélye, hogy mezőgazdasági szerkezetváltással életképes birtokon dolgozó tudásintenzív gazdaságokat hozzon létre. **Az ÚMVP első két tengelye tehát** egy progresszív agrárpolitikát képvisel.

Az ÚMVP III. és IV. tengelye tartalmazza az integrált vidékfejlesztési forrásokat. Az ÚMVP a III. tengely vonatkozásában az 5000, a IV. tengely esetében a 10000 fő alatti településeket érti vidéknek, illetve mindkét esetben a 100 fő/km²-nél alacsonyabb népsűrűségű és a 2%-nál több külterületi lakossal rendelkező helységeket is ide sorolja. A III. tengely mintegy 180 milliárd forintos hozzárendelt forrással, összesen nyolc - ebből hat pályázható - intézkedésből áll.

Az intézkedésekből az első három a vidéki foglalkoztatás bővítését, a tevékenységek

A III. tengely 6 intézkedése

1. Nem mezőgazdasági tevékenységgé történő diverzifikálás
2. Mikroállalkozások létrehozásának és fejlesztésének támogatása
3. Turisztikai tevékenységek ösztönzése
4. A gazdaság és a vidéki lakosság számára nyújtott
5. Falumegújítás és - fejlesztés
6. A vidéki örökség megőrzése

diverzifikálását tűzte ki célul. A III. tengely 4-6. intézkedése a települések arculatára összpontosít, amely mind a falusi szolgáltatások bővítését, mind pedig a vidéki örökség, településképp megőrzését, turisztikai célú hasznosítást szolgálja. Az ÚMVP IV. tengelye az AVOP LEADER+ programhoz képest tízszeres, mintegy 70 milliárd forintnyi kerettel rendelkezik. Összességében a III. és IV. tengely forrásai önmagukban mégis kevesek ahhoz, hogy a magyar vidék egészére nézve számottevő gazdaságfejlesztő hatást érjenek el. Ugyanakkor, ha a helyi valós igényekre épülő terv és az azokra válaszoló intézkedések készülnek, akkor remélhető egy olyan szinergiahatás, amellyel a fejlesztésre szánt összegek multiplikálódnak. Talán éppen ezért az ÚMVP III. és IV. tengelyére allokált vidékfejlesztési források mindössze 15%-át programozza és dönt felhasználásáról a központi pályázati rendszer (horizontális intézkedések), a 85%-át az uniós gyakorlatban és az OTK-ban is megfogalmazott módon LEADER-típusú területi szerveződések, helyi közösségek tervezhették (Ficsor Á. 2007). **Az ÚMVP III. és IV. tengelye egy innovatív integrált vidékpolitikát testesít meg. Konceptcionális szinten tehát már adottak a lehetőségek egy sikeres komplex vidékfejlesztés megvalósításához 2007-2013 között.**

Az intézményrendszer - a programozás szereplői

Magyarországon az OTK-ban a rurális térségekre megfogalmazottak tekintendők a hivatalos vidékpolitikának, vagyis **a vidékfejlesztésnek nincs önálló fejlesztési dokumentuma**, ebből következően pedig sem intézményrendszere, sem pedig működési forrása. A magyar vidékfejlesztés az EU-s

csatlakozás egy átvett know-how-ja, aminek finanszírozása is az uniós támogatásokból és azok szabályai szerint történik (Bihari Zs.-Bodnár D. 2008), azaz **az ÚMVP az EU vidékfejlesztési elképzeléseit rögzítő EMVA magyarországi adaptációja, programozása. A megvalósításhoz szükséges humán és infrastrukturális háttér is teljesen új, szerkezetét, szereplőit és finanszírozását tekintve egyaránt.**

Az EMVA forrásfelhasználás hazai rendszere jelentősen egyszerűsödött az NFT I-hez képest. Azzal, hogy az EU szintjén valamennyi vidékfejlesztési forrást a KAP-on belül egyetlen alapba rendeztek, ahhoz nemzeti szinten is egyetlen végrehajtásért felelős szervezetet, Magyarország esetén a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztériumot (FVM) lehetett hozzárendelni. Az FVM látja el az ÚMVP irányító hatóságának (IH) szerepét: felügyeli a Kifizető Ügynökséget, megbízza az Igazoló Szervet és tagokat delegál a Monitoring Bizottságba. Az IH vezetője az FVM Közösségi ügyekért felelős szakállamtitkára, szervezete pedig az irányítása alatt álló EU Koordinációs és Nemzetközi Főosztály, valamint Agrár-, Vidékfejlesztési Főosztály. A folyamat egyik végén tehát ez az átlátható irányítóstruktúra áll, míg a másikon a programozást és a forráslehívást megvalósítani hivatott, az önkormányzati, vállalkozói és a civil szféra partnerségére építő helyi közösségek. A köztük lévő nagy „távolság” több bizonytalansági tényezőt hordoz magában, hiszen nehezen meghatározható a viszonyrendszerük, annak pontos eljárásrendje, visszacsatolási mechanizmusa, nem beszélve arról, hogy szélsőséges esetben - amennyiben a közösség meg sem alakul - még kapcsolat sem alakul ki köztük, és ennél fogva a csoport által lefedett terület között sem.

Bár az AVOP LEADER+ programjában a magyar vidék bizonyította szervezőerejét és innovációs képességét, ez nem jelenti automatikusan azt, hogy 2007-2013 között is sikerül ez. Mivel pénzügyi értelemben megnőtt, ágazati tekintetben pedig kiterjedt a felhasználható vidékfejlesztési forráskeret -

a LEADER-re szánt összeg megtízszereződött (70 milliárd Ft), míg a komplex vidékfejlesztést tartalmazó III. tengely LEADER-szerűen tervezhető 4 intézkedése további 145 milliárd forintot jelent -, a beavatkozási területnek is növekednie kell. Ki kell terjednie az egész vidéki Magyarországra! Ahhoz viszont, hogy ez megvalósuljon, nagy bátorság lenne azt feltételezni, hogy az ország minden zugában megfelelő számban léteznek olyan elhivatott emberek, szervezetek, akik spontánul összefogva, minden külső akadályt legyőzve olyan önszerveződő közösségeket hoznak létre, amelyek akarják és képesek kialakítani koncepciójukat, és minél nagyobb hatásokkal lehívni az ahhoz allokalált forrásokat, persze úgy, hogy közben maradéktalanul és átfedésmertesen lefedik az ország egész vidéki területét is. A korábbi, LEADER+-program jelentős gazdaságfejlesztési hatással nem bírt (pl. egy kelet-magyarországi LEADER akciócsoport által lefedett terület fejlettségbeli hátránya nem csökkent egy, a Nyugat-Dunántúlon ebből a programból kimaradt térséghez képest), így az elosztásukra való felkészülést teljes egészében rá lehetett bízni az önszerveződő csoportokra. Most azonban nem csak a LEADER-keretösszeg nőtt meg, hanem kiegészült a III. tengellyel, azaz a teljes komplex vidékfejlesztési kerettel. Ez azt jelenti, hogy **ha egy térségben nem alakul helyi közösség, akkor ott 2013-ig gyakorlatilag leállna a vidékfejlesztés.** Sem falut, sem vidéki örökséget nem lehetne megújítani, megőrizni, sem mikroállalkozásokat ösztönözni, sem pedig turizmust fejleszteni. Mindössze a III-as tengely két horizontálisan lehívható intézkedése állna rendelkezésre (a nem mezőgazdasági tevékenységgé történő diverzifikálás, illetve a vidéki gazdaság és lakosság számára nyújtott alapszolgáltatások fejlesztése), mindössze 35 milliárdnyi kerettel. A helyi közösségek által le nem fedett térségek vidékfejlesztési kerete tehát alig hetede lenne a lefedettekének, és ez nemhogy csökkentené, hanem kifejezetten növelné a területi egyenlőtlenségeket. Nincs más választás: **ki kell**

iktatni az ÚMVP helyi programozásában és végrehajtásában rejlő esetlegességeket. Ennek legjobb eszköze az, ha egy szervezet iktatnak az IH és a helyi szereplők közé. Ez a Helyi Vidékfejlesztési Iroda (HVI)-hálózat.

A HVI a kistérségek megállapításáról, lehatárolásáról és megváltoztatásának rendjéről szóló 244/2003. (XII. 18.) Korm. rendelet által megjelölt kistérségek vonatkozásában kistérségenként egy, az Irányító Hatóság (IH), azaz a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM) által elismert szervezet. Fő feladata volt, hogy egy, a köz-, a civil és a vállalkozói szféra együttműködésén alapuló olyan helyi közösségek (HK) megalakulását segítse elő, amelyek a későbbiekben akár nyertes LEADER Akciócsoportként (LACS) az ÚMVP IV. tengely, vagy Helyi Vidékfejlesztési Közösségeként (HVK) a III. tengely segítségével képes legyen a térségére vonatkozóan egy fejlesztési stratégiát kidolgozni és végrehajtani.

A HK-k megalakítását a 93/2007. (VIII. 29.) FVM rendelet szabályozza.

Eszerint azok megalakulása három fázisban történt:

1.) a HK-k megalakulása, nyilvántartásba vételi eljárás

2.) az előzetesen elismert vidékfejlesztési akciócsoportok kiválasztása

3.) a LACS-ok és a HVK-k kiválasztása

A megalakulás és nyilvántartásba vételi eljárás két szakaszra osztható, és mindkettőre 20-20 nap állt rendelkezésre. Az elsőben a HK-t minimum 20 fő, a LEADER jogosult településen bejegyzett jogi személy spontán módon alakíthatta meg, akik egy összehívott gyűlésen egy képviselőt (kvázi vezetőt) és annak két helyettesét választottak, valamint nevet adtak közösségüknek. Ezt követően kezdeményezték nyilvántartásba vételüket a területileg illetékes (azaz a képviselő lakóhelye szerint illetékes) HVI-ben. Ezzel **a 2007. szeptember 20-ig tartó periódusban megalakult az illető HK, országosan 105 darab.**

A megalakulás és nyilvántartásba vételi eljárás második szakaszában a tagok két taggyűlésen egyszerű többséget igénylő szavazással új tagokat vehettek fel, és akár egyesülhettek más HK-kal is. Elkészítettek egy 2-5 oldalas stratégiai fejlesztési vázlatot, valamint összegyűjtötték tagjaik terület- és vidékfejlesztésben, helyi közigazgatásban, valamint a helyi közösségépítés és közösségi kezdeményezések területén szerzett tapasztalatait. Az említett dokumentumokat legkésőbb 2007. október 10-ig a HV-n keresztül leadták az IH-nak. Ezzel a momentummal lezárult a nyilvántartásba vételi eljárás.

Az IH a beadott stratégiákat, a referenciákat, a közösség összetételét, az általuk lefedett terület nagyságát és belső koherenciáját értékelve döntött arról, hogy a HK-t előzetesen elismert vidékfejlesztési közösséggé választja ki avagy sem. A kiválasztott csoportoknak 2008. január 20-tól 4 hónap állt rendelkezésre ahhoz, hogy nonprofit jogi személlyé alakulva egy az IH által készített elektronikus felületen, „mérőföldkövekkel” (Helyzet-Probléma-Megoldás-Eredmény) tagolt részletes Helyi Vidékfejlesztési Stratégiát (HVS) dolgozzon ki. **Az IH a HVS-t kidolgozó valamennyi közösséget (96 db) LEADER akciócsoporttá nyilvánított, így hazánk ÚMVP jogosult területének egésze számára lehívhatóvá váltak nem csak a III., hanem a IV. tengely forrásai is.** 2008. októberéig valamennyi LACS hivatalosan is jogi személlyé vált, így a pályázatok beérkeztetésének infrastrukturális feltételei is megteremtődtek.

Mivel **az ÚMVP végrehajtásának forrásait nem nemzeti keret, hanem az ÚMVP erre a célra elkülönített alapja (a Technikai Segítségnyújtás - TS) fedezi,** valamennyi EU-s projekthez hasonlóan utólagos kifizetéssel, szükség volt mind a HVI-k, mind pedig a LACS-ok esetében egy közbeiktatott szervezetre, amely a felmerülő költségeket előfinanszírozza. Az immár az ÚMVP horizontális intézkedéseivel kapcsolódó támogatási kérelmek gondozását, illetve a vidékfejlesztésben érdekelt szereplőket összefogó Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat

szervezését feladatuk kapó HVI-k vonatkozásában ezt a szerepet az ún. HVI Címirtokos tölti be. A HVI Címirtokos - amely lehet önkormányzati, civil és a gazdasági szféra képviselője - biztosítja az iroda működésének humán és infrastrukturális feltételeit. Alkalmazottja, a HVI Irodavezető hajtja végre az IH munkaszervezete, az FVM Vidék-fejlesztési-, Képzési és Szaktanácsadási Intézet (FVM VKSZI) által előírt munkaterv szerinti operatív feladatokat. A munkaterv alapján a HVI irodavezető elkészíti a szakmai beszámolóját, amelyről az FVM VKSZI egy igazolást állít ki. Ezt a HVI Címirtokos a kifizetési kérelemhez csatolja, és az így elkészült dokumentumcsomagot az ÚMVP kizárólagos kifizető ügynökségéhez, a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatalhoz (MVH) küldi. Ott 90 nap áll rendelkezésre a kérelem feldolgozására, esetleges hiánypótlatására és kifizetésére. A LEADER akciócsoportok (pontosabban egyesületek) végrehajtó szervének, a munkaszervezeteknek finanszírozása is hasonló csatornán és módon történik annyi különbséggel, hogy ott az előfinanszírozást maga a LEADER egyesület fedezi, a tagjainak befizetéséből.

A végrehajtást biztosító két kulcsszereplő - a HVI-k és a LEADER egyesületek munkaszervezetei - közötti kooperációt az garantálja, hogy mindkettő esetében a szakmai felügyeletet ugyanaz a szerv látja el, és az mindkét hálózat esetében munkatervi szinten is előírja az együttműködést. Ez viszont azt jelenti, hogy az ÚMVP III-IV. tengelyének valamennyi támogatási jogcímének létezik (kis)tértségi referense. A LEADER-szerű intézkedések esetében a LEADER egyesület munkaszervezete, míg a horizontális támogatások esetében a HVI a kompetens információs pont. Fontos azonban megjegyezni, hogy a vidékfejlesztésnek továbbra sincs nemzeti intézményrendszere, hiszen a HVI-ket 2007-ben a kormányzati vidékpolitika kistérségi megjelenítőjeként hozták létre, és feladatuk a vidékfejlesztés elősegítése. A LEADER egyesületek munkaszervezetei sem tekinthetők a vidékfejlesztési intézményrendszer részének, hanem inkább projektársulásoknak, amelyek a

térségre allokált források hatékony felhasználását hivatottak jogszerűen lebonyolítani (Bihari Zs.-Bodnár D. 2008). Bár a munkaszervezetek és a HVI-k képesek arra, hogy az ÚMVP komplex, mind szemléletében, mind pedig szerkezetében innovatív vidékfejlesztési elképzeléseit sikeresen végrehajtsák, de a későbbiekben szükséges lenne egy kistérségi szinten is megjelenő, állandó és nemzeti keretek között működő vidékfejlesztési intézményrendszer kialakítására, hiszen a vidék valós problémáit nem lehet kizárólag 7 évente új, gyakran más-más földrajzi területet magában foglaló helyi közösségek HVS-eivel megoldani.

A végrehajtás - az ÚMVP III-IV. tengelyének támogatási jogcímei

A 2008-as esztendőben a LEADER jogcímek kivételével az ÚMVP valamennyi támogatási jogcíme kiírásra került, így már fontos és hasznos tapasztalatok is leszűrhetők a további fordulókat illetően, hiszen az intézkedések a későbbiekben sem változnak.

A III. tengely 4 db LEADER-szerű intézke-

désére igénybe vehető támogatásról szóló négy rendelet - a 135-138/2008. (X. 18.) FVM rendeletek - 2008. október közepén jelentek meg a hozzájuk tartozó MVH közleményekkel és pályázati dokumentumokkal.

A **falumegújítás- és fejlesztés** jogcím esetében négy célterületre lehetett támogatást igényelni:

- a) egységes **településkép (utcakép)** kialakítása, épületek külső felújítása,
- b) természeti, környezeti állapot javítása, **közösségi terek** kialakítása,
- c) **helyi piacok** fejlesztése,
- d) **játszóterek** kialakítása.

A **vidéki örökség megőrzése** esetében pedig két fő célterületről beszélhetünk:

- a) **helyi védelem alatt álló épület külső és belső felújítása** és korszerűsítése,
- b) **a természeti és a történelmi tájkép, és az azt alkotó táji elemek** állapotának javítását, illetve kialakítását célzó fejlesztések támogatása.

A két jogcím abban mindenképpen hasonlít egymásra, hogy a 100%-os támogatásuknak, illetve témájuknak köszönhetően roppant népszerűek voltak a pályázók körében. Komplementerei is egymásnak, hiszen az elhatárolás

ÚMVP III-IV. TENGYELYES PÁLYÁZATI LEHETŐSÉGEK (2009.)

Forrás helye	Intézkedés típusa	Támogatható tevékenység		Földrajzi célterület	Pályázók köre	Támogatás intenzitása	Várható kiírás
ÚMVP III. tengely	LEADER-szerű (az illetékes LEADER akciócsoport által elbírálv)	1. Falumegújítás és - fejlesztés		lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt vagy külterületi népesség: 2% feletti (kivéve: bp-i aggl., a kistérségi központok és a nagyvárosok)	nonprofit szervek, önkormányzatok, egyházi jogi személyek	100%	2009. IV. n.é.
		2. Vidéki örökség megőrzése		lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt vagy külterületi népesség: 2% feletti (kivéve: bp-i aggl., a kistérségi központok és a nagyvárosok)	nonprofit szervek, önkormányzatok, egyházi jogi személyek	100%	2009. IV. n.é.
		3. Mikro vállalkozások létrehozásának és fejlesztésének támogatása		lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt (kivéve: bp-i aggl.)	mikrovállalkozások	60-65 %	2009. IV. n.é.
		4. Turisztikai tevékenységek ösztönzése		lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt (kivéve: bp-i aggl.)	mikro- és kis- és közép vállalkozások, nonprofit szervek és önkormányzatok	100 % (vállalkozás 60-65 %)	2009. IV. n.é.
	Horizontális (központi elbírált)	5. A gazdaság és a vidéki lakosság számára nyújtott alapszolgáltatások	Falu- és tanya-gondnoki busz	lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt vagy külterületi népesség: 2% feletti (kivéve: bp-i aggl., a kistérségek központjai és városai)	nonprofit szervek és önkormányzatok	100%	2009.(?)
			Integrált Községi Szolgáltató Tér (IKSZT)	lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt vagy külterületi népesség: 2% feletti (kivéve: bp-i aggl., a kistérségek központjai és városai)	nonprofit szervek és önkormányzatok	100%	2009. (?)
		6. Nem mezőgazdasági tevékenységgé történő diverzifikálás		Magyarország egész területe	természetes és jogi személyek, gazdálkodó szervek	45-50 %	2009.
ÚMVP Technikai Segítségnyújtás	Horizontális	Falunapok és vidéki rendezvények		lakosság: 5000 fő alatt vagy népsűrűség: 100 fő/km2 alatt (kivéve: bp-i aggl.)	nonprofit szervek, önkormányzatok, önkormányzati szervek és magánszemélyek	100%	2008-tól évente
ÚMVP IV. tengely	LEADER-szerű	Együttműködésen alapuló projektek (pl. hagyományörzés)		lakosság: 10000 fő alatt vagy népsűrűség: 120 fő/km alatt	mikro- és kis- és közép vállalkozások, nonprofit és önkormányzati szervek	Lásd: III. tengely intézkedései	2009. I-II. n.é.

alapja az, hogy a fejleszteni kívánt objektum legalább helyi védettség alatt áll-e vagy nem.

A **mikrovállalkozások létrehozásának és fejlesztésének támogatása** a Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) vidéki megfelelője, de támogatási intenzitása kedvezőbb annál, hiszen az elszámolható költségek 60, a hátrányos helyzetű kistérségekben pedig 65%-át fedezi. Fontos az is, hogy **a támogatás tárgyát kizárásos alapon adták meg**, azaz a vonatkozó rendelet mellékletében felsoroltakon kívül gyakorlatilag bármilyen eszköz elszámolható.

A **turisztikai tevékenységek ösztönzése** négy célterületet tartalmaz:

a) **magánszálláshelyek** kialakítása, már működő szálláshelyek bővítése és korszerűsítése, szolgáltatásainak fejlesztése

b) **ifjúsági szálláshelyek, gyermek- és ifjúsági tábor, telepített sáortábor, turisztaház** kialakítása, már működő egységek bővítése és szolgáltatásainak fejlesztése



c) **agroturisztikai szolgáltatások** kialakítása, bővítése, fejlesztése az alábbi területeken:

- az alkalmi falusi- és agroturisztikai szolgáltatás,
- a lovas szolgáltatás,
- a vadászati és az erdei turizmus fogadóhelyi szolgáltatás,
- a horgász turisztikai szolgáltatás, valamint
- a borturisztikai szolgáltatás

A támogatási intenzitások itt is kedvezőbbek a regionális operatív programok (ROP-ok) hasonló intézkedéseinél, hiszen, amíg a ROP-

ok a kereskedelmi szálláshelyek esetében 30%-ot biztosítanak, addig ez 60-at, és amíg az előbbi helyen az önkormányzatok sem kaphatnak 80%-nál nagyobb támogatást turisztikai fejlesztésre, addig itt 100%-os intenzitást vehetnek igénybe ezen tevékenységekre.

Az összeállított támogatási kérelmet az igénylőknek legkésőbb 2009. január 12-ig kellett leadniuk az illetékes LEADER egyesület munkaszervezetének, ahol kiállították róla az előzetes pontozási jegyzőkönyvet – ennek hiányában a támogatási kérelem automatikusan elutasításra került –, amit a támogatási kérelemhez csatoltan elküldtek az MVH-hoz. Az értékelésben a munkaszervezetnek, illetve az egyesület vezetőségének viszonylag nagy mozgástere volt, hiszen a pontozás alapján rangsort állíthatott fel, és meghúzhatott egy minimálisan elérendő ponthatárt. Továbbá dönthetett arról is, hogy a LEADER térség számára allokált források teljes egészét lehívja az első fordulóban, vagy tartalékolni kíván a későbbi kiírásokra. Az MVH a beérkezett támogatási kérelmeket újrapontozza, majd szükség esetén konzultálva a munkaszervezetekkel hozza meg támogatási vagy elutasítási határozatát. **A III. tengely LEADER-szerű intézkedéseinek következő pályázati fordulója 2009. IV. negyedévében várható.**

Az **ÚMVP IV. tengelyes (LEADER) intézkedéseinek kiírása 2009. I-II. negyedévében valószínűsíthető**, és eljárásrendje hasonló lesz az előbbieken ismertetett folyamathoz.

A III. tengely horizontális intézkedései közül a **nem mezőgazdasági tevékenységgel történő diverzifikálás** célja mezőgazdasággal foglalkozó háztartásoknak, vállalkozásoknak a kiegészítő jövedelemhez jutásának támogatása. A turisztikai tevékenységek ösztönzése, valamint a mikrovállalkozások létrehozásának és fejlesztésének támogatása jogcímeiktől történő elhatárolása: azon jogi személyek gazdaságon belüli fejlesztései támogatathatók, amelyek mezőgazdasági tevékenységből származó jövedelme meghaladja az összes bevételük 50%-át.

A gazdaság és a vidéki lakosság számára nyújtott alapszolgáltatások keretében két, külön pályázatban meghirdetett célterület szerepel:

a) az intézkedés lehetőséget teremt az önkormányzatok, civilek, egyházi jogi személyek számára, hogy **integrált közösségi és szolgáltató tereket (IKSZT)** alakítsanak

b) a **falu- és tanyagondnoki** hálózat fejlesztésére

A már kétszer, 2008. augusztusában majd októberében is meghirdetett **IKSZT pályázat** keretében a kihasználatlan, illetve leromlott állagú közösségi épületek funkcióbővítéssel egybekötött meg-, és felújítására, valamint annak három éven keresztül depresszív elvű működtetésére lehetett támogatást igényelni. A két pályázati fordulóban rendkívül sok összesen 999 db pályázat érkezett be, amelyek 72%-át költségvetési szerv (többnyire önkormányzat) nyújtotta be, azaz szinte minden település ebből a keretből - 100%-os támogatás mellett - szeretné felújítani a kultúrházát. A forrásigény kb. kétszeresesen haladja meg a rendelkezésre álló keretet, így nem biztos, hogy a pályázat 2009-ben ismét kiírásra kerül. Szintén nagy volt az érdeklődés a **falu- és tanyagondnoki** hálózat fejlesztésére kiírt pályázat iránt is. A 9/2008. (I. 24.) FVM rendelet által meghirdetett jogcímre 1157 db kérelem érkezett be, amelyből 1087 db-ot támogattak, mintegy 8,5 milliárd Ft értékben, azaz ennek az ismételt kiírása is kétséges.

Szintén az ÚMVP-ből, de annak TS keretéből biztosított a minden évben meghirdetendő **falunapok és vidéki rendezvények** támogatása. Ennek keretében a már meglévő vagy új közösségi rendezvények lebonyolításához igényelhetők technikai eszközök, szolgáltatások, programelemek, valamint max. 200 ezer Ft erejéig a fellépők tiszteletdíjára vagy útiköltségre fordítható pénzügyi támogatás utófinanszírozásos formában. A pályázatot először 2008. májusában - meglehetősen rövid beadási határidővel - írták ki. Ennek ellenére 523 db pályázat érkezett be, amelyből 146-ot támogatott az IH. A rendezvények sikerét jól mutatja, hogy rajtuk összesen 263.600 vendég fordult meg, ami meg-

egyezik a Sziget Fesztivál látogatottságával.

A 2009. évben 2009. február 10. és március 10. között kellett beadni a pályázatokat a tárgyév május 15-e és december 31-e között megvalósítandó rendezvényre. Az előző évhez több változtatást is eszközöltek a pályázati kiírásban (pl. immár önkormányzati szervek is pályázhatnak, illetve az október 15. utáni rendezvények esetében B helyszínt (esőnapra)



is meg kellett nevezniük a pályázóknak.

Az ÚMVP komplex vidékfejlesztési elképzeléseinek megvalósítása - ha némi késéssel is, de - sikeresen halad. Eredményét azonban majd azon lehet egyszerűen lemérni, hogy 2013-ban mennyivel gondolják többben, mint ma: **jó vidéken élni!**

Németh Sándor

Felhasznált irodalom

Bihari Zs.-Bodnár D. (2008): Van-e Magyarországon vidékfejlesztés? In: A Falu 2008. (XXIII. évf.)/3. sz. pp. 13-16.

Ficsor Á. (2007): Vidékfejlesztés a falupolitika jegyében II. - Tervezési alapelvek és prioritások a 2007-2013. közötti időszakban. In: A Falu XXII. évf. 3. sz. pp. 5-10.

ÚMVP (2007): Új Magyarország Vidékfejlesztési Program 2007-2013. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, Budapest

Egyéb, a hivatkozott jogszabályokat is tartalmazó internetes források:

www.fvm.hu, www.hvi.hu, www.vkszi.hu
www.mvh.gov.hu, www.umvp.eu

Az ökológiai gazdálkodás helyzete és kilátásai

Az ökológiai gazdálkodás az egyik leggyorsabban fejlődő gazdálkodási módszer a világon napjainkban. A gyors terjedését az magyarázza, hogy sokan – fogyasztók, termelők–környezetileg leginkább fenntartható mezőgazdálkodási gyakorlatnak tartják, amely egészséges, biztonságos élelmiszert biztosít a fogyasztók részére. Ráadásul ez az egyetlen környezetkímélő gazdálkodási mód, amely szinte azonos tartalmú jogszabályi előírásokon alapul majdnem az egész világon. Ezek a jogszabályok előírásokat tartalmaznak a termék előállításának minden szakaszára az alapanyag termeléstől az élelmiszer elkészítéséig, amely betartását független, állami felügyelet alatt álló ellenőrző-tanúsító szervezetek ellenőrzik.

Ez a pontos jogszabályi előírás-rendszer azt jelenti, hogy a világon mindenki – a termék fogyasztója, előállítója, a társadalmi szervezetek, hatóságok stb. – ugyanazt értik az ökológiai (biológiai, organikus, öko, bio) termék megnevezés alatt; a félreértés gyakorlatilag kizárható.

A jogszabályokban (EU, Svájc, USA, Japán stb.) a termék jelölésére vonatkozó előírások kiemelt jelentőségűek, hiszen ez hordozza azokat az információkat, amelyek alapján a vevő, fogyasztó vásárlási döntését meghozza, megvásárolja a hite szerint fenntartható gazdálkodásból származó, egészséges, szennyezőanyagoktól mentes ökológiai terméket.

A jogszabályi előírások szerint „ökológiai” (és a korábban felsorolt szinonimák) jelölés csak akkor alkalmazható a **mezőgazdasági alapanyagokra** (növényi és állati), az **élelmiszerekre** és a **takarmányra**, ha az ökológiai gazdálkodásra vonatkozó szakmai előírások betartásával, és egy elismert ellenőrző szervezet ellenőrzése mellett állították elő, vagyis erre a termékkörre foglalt az „ökológiai” (stb.) jelző.

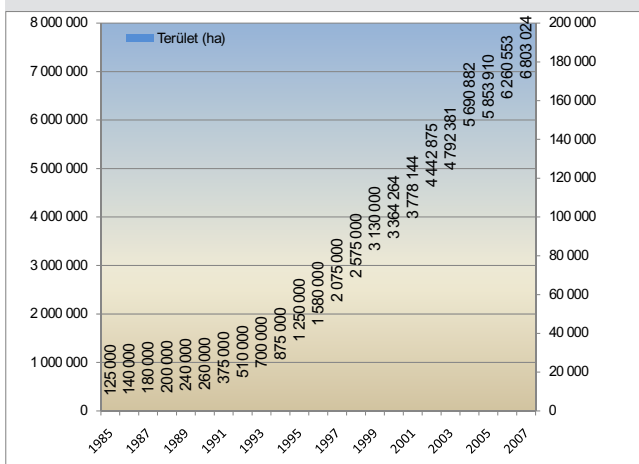
2007 -ben a világon mintegy 30 millió hektáron folytattak ökológiai gazdálkodást.

A terület jelenlegi nagyságához képest többet mondanak azok a tendenciák, amelyek jellemzők ennek a gazdálkodási módnak a terjedésére.

A piacon és termelésben meghatározó Európai Közösségben a mintegy 5 ezer ökológiai gazdaság száma 1985-től 2007-ig 180 ezerre növekedett, az általuk művelt terület nagysága pedig ezen időszak alatt 125 ezer hektárról 6,8 millió hektárra emelkedett (1.ábra).

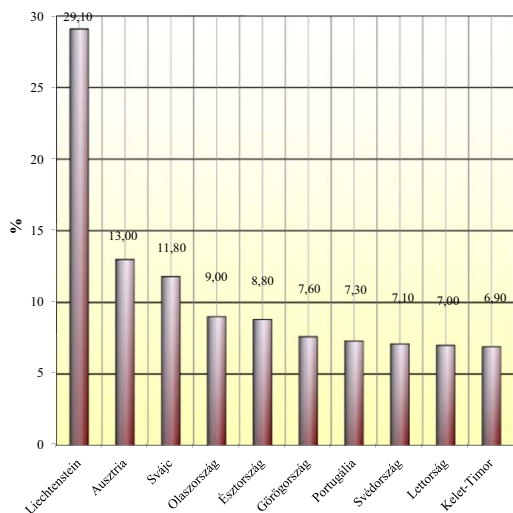
Az ökológiai gazdálkodás nemzetgazdaságon

1. ábra: Az ökológiai gazdálkodásba vont területek és gazdaságok az EU-ban 1985-20



belüli szerepéről az összes mezőgazdasági területhez viszonyított aránya nyújt tájékoztatást, a világon a legmagasabb értéket a kis Liechtenstein mutatja fel, de rajta kívül a legkimagaslóbb aránnyal az EU eminens tagállamai dicsekedhetnek. A világ tíz legnagyobb ökológiai gazdálkodási arányát felmutató országának adatai a 2. ábrán láthatóak.

2. ábra: A világ tíz legnagyobb ökológiai gazdálkodási arányát felmutató országának adatai (2007)



Forrás: Helga Willer, Minou Yussefi-Menzler and Neil Sorensen (ed.): The World of Organic Agriculture 2008.

Magyarország az Európai Unió tagja, ezért a Közösségen belüli változások a részünkre a meghatározók. Nézzük ezeket a változási irányokat. Az egyes tagországok, és maga az Európai Közösség is, minisztériumok, különböző környezetvédelmi, mezőgazdasági szakmai és érdekvédelmi szervezetek bevonásával elkészítették azokat az akció-

terveket, amelyek az ökológiai gazdálkodás terjesztését szolgálják. Ezen akcióprogramokban megfogalmazott főbb jellemzőket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat: Néhány ország, régió akcióprogramjának főbb jellemzői

Az akciótervek 4-5 évvel ezelőtt készültek és bár időarányosan nem teljesültek mindenhol a célkitűzések, jelzik, hogy milyen robbanásszerű fejlődés előtt áll az ökológiai szektor.

Természetesen a közakaratot megjelenítő tervek mellett a fejlődést a fogyasztók igényei is táplálják: 2007-ben sok EU tagországban két számjegyű volt a biotermék fogyasztás növekedése egyetlen év alatt.

Magyarországon is 2004-ig jelentősen növekedett az ökológiai gazdálkodók száma és az általuk művelt területek nagysága. Ez a tendencia sajnos csökkent, és 2005 óta folyamatosan csökken a magyar bio terület. Az pontos adatokat 2. táblázat és a 3. ábra mutatja.

2. táblázat: Magyarország ellenőrzött biogazdaságainak száma és a bioterületek 1998-2007.

Forrás: Dr. Roszík et al.: Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. éves jelentés 2007., kiegészítve más ellenőrző szervezetek adataival

3. ábra: Magyarország ellenőrzött biogazdaságainak száma és a bioterületek változása 1998-2007.

Forrás: Dr. Roszík et al.: Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. éves jelentés 2007., kiegészítve más ellenőrző szervezetek adataival.

1. táblázat: Néhány ország, régió akcióprogramjának főbb jellemzői

Ország	Program	2001 (%)	Év/célzott arány
Belgium-Flandria	Flamand működési terv	1,47	2010-re 10 %
Németország	„Szövetségi ökológiai gazdálkodási terv”	3,2	2010-re 20%
Hollandia	Terv 2001 – 2004	1,39	2010-re 10%
Norvégia	Működési terv a biogazdálkodás fejlesztésére – 2000	Cca. 2,5	2009-re 10%
Finnország	Akcióterv 2000-2010	Cca. 5,5	15 %
Csehország	Ökológiai Akció Terv	2,85	2010-re 10 %

Tehát az európai tendenciákkal teljesen ellentétes folyamat zajlik ma Magyarországon, amikor az ellenőrzött ökológiai gazdálkodás területe évről-évre csökken.

Az ökológiai gazdálkodás fejlesztésével foglalkozó utolsó kormányhatározat szerint

az ökológiai gazdálkodás a többi környezet-gazdálkodási programtól, hiszen ott bármikor – anyagi hátrány nélkül – be lehet kapcsolódni egy-egy programba, mert nincs különbség a „kezdők” és a „régbbiekek” között.

Rengeteg az érdeklődő gazda ma is, sokan a

2. táblázat: Magyarország ellenőrzött bio-gazdaságainak száma és a bioterületek 1998-2007

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ellenőrzött terület (ha)	21501	35979	53649	79178	103 700	116535	133009	128576	122765	120 098
Vállalkozások száma	330	333	495	764	1117	1 272	1610	1 551	1 294	1 251

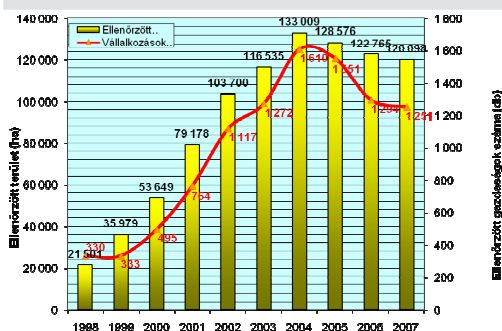
(2253/1999 (X. 7.) 2006-ra a magyar biogazdálkodás területének el kellett volna érnie a 300 ezer hektárt, ezzel szemben valahol 120 ezer hektár körül járhatunk.

Ebben elsősorban (szinte kizárólag) a támogatási rendszer a „ludas”. Korábban is volt fluktuáció, és számosan hagytak fel a biogazdálkodással, de 1995-től 2004-ig mindig nagyobb volt az új terület, mint a kieső. Most azzal, hogy 2004-től a biogazdálkodásba újonnan belépő gazdák nem kaphatnak támogatást („nincs rá forrás”) erőteljesen csökkent a számuk, és míg 2004-ben 400 körülien vágta bele az ökológiai mezőgazdálkodásba, addig 2007-ben már harmincan se. A támogatás „nem indítása” itt más eredménnyel jár, mint a többi környezetgazdálkodási programban, hiszen az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programjában (UMVP) 2009-ben induló ökológiai gazdálkodást segítő támogatás kiemelkedően magas összeggel fogja segíteni az „átállásban” lévőket, márpedig, ha valaki támogatás nélkül elkezd az átállást, akkor jogosultsága időarányosan elvész. A biogazdálkodás kritikus szakasza az „átállás”, amelyen minden biogazdának át kell esnie. Ebben a 2-3 éves szakaszban a termelés már bio, a vele járó hozamcsökkenéssel, kockázatnövekedéssel, de a termés még nem az, és természetesen az ára sem a magasabb bio ár. Ebben merőben más

túlélés lehetőségét látják a biogazdálkodásban. A korrekt tájékoztatás után jön a sztereotip termelői válasz: „akkor jelentkezzünk jövőre”.

Bízunk benne, hogy így lesz, 2009-ig megmarad a szándék, és nem szipkásszák el a gazdákat és területeiket a „bóvli”, kis környezeti előnyökkel járó, alacsony támogatási intenzitású programok, és elérhetővé válik 2013-ra az ÚMVP-ban megcélzott 300 ezer ha bio terület Magyarországon. Nagyon reméljük, hogy a 2009-ben indulók és 2011-re, 2012-re átállók még élvezhetik a „bio boom” (a biotermék ár és

3. ábra: Magyarország ellenőrzött biogazdaságainak száma és a bioterületek változása 1998-2007.



fogyasztás 10-20 %-os éves növekedése a fejlett világban) jótékony hatásait a biopiacokon, a mai biosokhoz hasonlóan.

Dr. Roszík Péter



Néhány szóban a biogazdálkodásról

Az ökológiai (bio) gazdálkodás az egyik legdinamikusabban fejlődő, a gazdálkodók részére perspektívát jelentő gazdálkodási mód szerte a világon. Úgy tűnik, hogy a jó biogazdának jobb az esélye, mint a jó szokványos (nem bio) gazdáké. A biogazdálkodás előnyét támasztja alá, hogy a biogazdálkodók által művelt terület folyamatosan növekszik minden földrészen és térségben, az EU-ban különösen erőteljesen, és nyugodtan kijelenthető, hogy ma már az európai mezőgazdaság egyik fő áramlata. Ezt a tényt jelzi, hogy az élenjáró országokban a biogazdálkodás részaránya a teljes mezőgazdasági területből meghaladja a 10 %-ot, és többen már hivatalosan a 15-20 % elérését tervezik (Ausztria, Németország, Dánia, Svájc stb.). A magyar gazda emberemlékezet óta büszke arra, ha jól és jól csinál. Ha biogazdálkodik, akkor jól tesz, hiszen hozzájárul egy élhető környezet kialakításához, amely utódaink túlélését is szolgálja és minden kétséget kizáróan biztonságos és egészséges élelmiszert ad az emberiségnek, amelyeket az EU biogazdálkodási rendeleteinek indoklásai is tényként rögzítenek. Ráadásul nemcsak az összetársa-

dalmi hozadék jelentős, hanem a gazdaság szintjén jelentkező is, hiszen a gazdálkodási mód bevétele növeli a gazdaság fennmaradásának esélyeit is. A biogazdálkodás nem egy a sok gazdálkodási mód közül, hanem az egyetlen, amelyik pontos, áttekinthető és betartható jogszabályi előírásokon nyugszik,



amelyek garantálják, hogy a bio élelmiszer más kategóriába tartozik, mint a reform, natúr, alternatív, integrált stb. és ezt szerencsére már tudják az európai fogyasztók is. De nem csak a fogyasztóknak jelent garanciát a jogszabályi

rendszer, hanem a gazdáknak is, hiszen a biogazdálkodók biztosak lehetnek abban, hogy „csak” a rendeleteket kell betartaniuk ahhoz, hogy termékeiket, állataikat, élelmiszertermékeiket bioként értékesíthessék. Annak érdekében, hogy ne lehessen a biotermékeket és a termelési rendszert csalásokkal, visszaélésekkel lejáratni, a teljes termék előállítási folyamatot egy ellenőrzési rendszerbe illeszteni kell végezni, ezt csinálja a Biokontroll.

Amennyiben az ellenőrzés az előírásoktól való jelentős eltéréseket nem állapítunk meg, akkor kiadjuk a Minősítő Tanúsítványt, amely felhatalmazza a termelőt, hogy termékeit ökológiai, biológia, bio, organikus (organic)



jelenő Biokultúra Újságot, a magyar biogazdálkodás egyetlen szaklapját.

A Biokontroll egyetlen tulajdonosa a 25 éves Magyar Biokultúra Szövetség, amely és a tagegyesületei – így a Nyugat-Dunántúli Biokultúra Egyesület is – beilleszkedtek a magyar bio közéletbe, így hatást gyakorolnak a hazai támogatási rendszerre, az EU jogalkotásra is.

A biotermelés két határozottan elkülönülő szakaszból áll, az első mindig az átállási időszak (2-3 év), amelynek jellemzője, hogy minden bio előírást be kell tartani, de a termék még bioként nem értékesíthető. A másik az átállt időszak, amikor a termék már bioként használható fel, forgalmazható. Tekintettel arra, hogy az átállási időszakot támogatás nélkül nem könnyű átélni (a hozam némileg csökken, nő a termelés kockázata, de az ár még nem „bio”) az EU tagországi rendszerint ezt az időszakot kiemelt kifizetésekkel segítik. A biogazdálkodásba lépés újra aktualitás, ugyanis az FVM tájékoztatása szerint 2009 első felében – nagyon jelentős összegekkel – újra indul az ökológiai gazdálkodás támogatása.



jelöléssel értékesítse itthon vagy a világpiacra. Az ellenőrzési-tanúsítási rendszer objektív, pártatlan és tanácsokat nem adhat, de van mozgástere arra, hogy az előírások értelmezésével segítsen. Jó, hogy vannak az említett bio jogszabályok (letölthetők magyarul a <http://www.biokontroll.hu> címről), de hogy pontosan miként értsük azokat, az legkönnyebben a Biokontroll Hungária Alapfeltétel-rendszeréből derül ki. Ezt a fontos dokumentumot minden Biokontroll-partner térítésmentesen kap meg, csakúgy, mint a kéthavonta meg-

Amennyiben a Tisztelt termelők, feldolgozók, méhészek stb. tervezik a biogazdálkodást, akkor ezt jelezzék a Biokontrollnál (telefon: 1/336-1122, 1/336-1123, vagy 30/393-9090, vagy 20/573-8036, vagy 70/243-7404, fax: 1/315-1123, levelezési cím: 1535 Budapest, Pf. 800, vagy 1027 Budapest, Margit krt.1. III. 16.

e-mail: info@biokontroll.hu,
honlap: www.biokontroll.hu).

Dr. Roszík Péter

Ökológiai gondolkodás gazdaságban, társadalomban

Minden jel szerint környezetünk súlyos problémái, a környezetszennyezés és a természeti értékek pusztulása jelen századunkban is kihívást jelentenek világunk számára, s a jövő szempontjából már ma is alternatívák közül kell választanunk: meghódítandónak és felhasználandónak tekintünk-e minden erőforrást az anyagi gazdagodás szolgálatában.

A tényleges hatását még nem is éreztető világválság további mozgatórugója lehet most a globális ökológiai szemléletváltásnak. A fogyasztói társadalmunk tipikus jellemzője a túlzó életvitel, mely közvetve ugyan, de a természeti erőforrások kihasználásával jár. Egyértelmű, hogy a jelenlegi életstílus nem egyeztethető össze a fenntartható fejlődés eszmeiségével. Az ipar felelőssége jóval nagyobb a fenntartható fogyasztással szinkronizáló élet- és fogyasztási stílus meghatározásában. A fenntartható fogyasztás témáját ezért a környezetpolitikán belül is az egyik



központi kérdésnek kell tekinteni. A cél valahol az lenne, hogy az ipar formálja a közigenyeket, mielőtt az elhalad mellette.

Milyen egyértelmű jele van a társadalomnak ipari és szolgáltatási szektort formáló erejének? Gondoljunk csak bele a környezettudatosság fejlődésébe. Elég csak a habzó Rába, a Heiligenkreuz-i hulladékégető elleni, a napokban az EU szintjén elfogadott génmódosított kukorica termelési tilalma, a Zengő védelme melletti tüntetésekre gondolni. Igen, még a magyar környezettudatosság is változik. Olyannyira mérhető a fejlődés, hogy a legújabb környezetvédelmi jogszabályok tudatosan építenek a társadalmi igényekre, és öngyorsító folyamatokat indítanak el, illetve egész szolgáltatói szektorok épültek fel az utóbbi években a lakosság „zöldülő” gyakorlatiasságára (ld.: szelektív hulladékgyűjtő szigetek létesítése).

Léteznek azonban már korszerű szektor-szintű környezettudatos szemléletek. Jó példa erre az Unió agrár-környezetgazdálkodási direktívája is, amely piaci versenyképességünk növelésének egyik fontos tényezője is lehet. Egy új szemlélet, a fenntartható mezőgaz-





dasági fejlesztés egyik döntő alapelve már a természeti erőforrások hosszú távú védelmének biztosítása, mely

- a természeti erőforrások védelmére (talaj, felszíni és felszín alatti vízkészletek, genetikai erőforrások, erdő és táj)

- a fogyasztásra

- a felhasználásra kerülő termékek minőségbiztosítására, szennyező anyagoktól való mentességére – az élelmiszerbiztonság fokozására

- a mezőgazdaságból élők részére elfogadható jövedelem, alternatív jövedelemszerzési és munkalehetőségek biztosítására koncentrál.

A változás szükségességének egy újabb bizonyítéka annak az eddig etalonnak tekintett fogyasztói társadalomnak a pálfordulása, mely mindent, még a környezet védelmét is alárendelte a gazdaság fejlődésének: „Nem tűrhetjük tovább a langyos politikát, ha a bolygónk jövőjéről van szó! A globális felmelegedés nem egy jövőbeni, távoli, hanem egy nagyon is mai, létező probléma. Ez nem az a jövő, amit a

gyermekeimnek szeretnék. Ez nem az a jövő, melyet bármelyikünk szeretne. Ha most cselekszünk, és merészen cselekszünk, nem kell, hogy így legyen!” mondta Barack Obama, az USA elnöke

Papp Róbert



A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGA



Nyugat-Dunántúl gazdasági életében a mezőgazdasági termelés súlya nem módosult lényegesen az ezredforduló óta. A szervezeti struktúra elaprózódott, ennek ellenére a földhasználatban és a termelési érték előállításában meghatározó maradt a gazdálkodó szervezetek szerepe. A társas vállalkozási formák közül egyre népszerűbbek a jogi személyiségű gazdasági társaságok. A jövedelmezőség szélsőséges változása miatt az üzemek munkaerő-megtartó képessége gyenge. A vetésszerkezetben az adottságok, a kereslet és a piaci rendtartás miatt a gabonafélék az uralkodóak. A felhasználói igények növekedése ugyanakkor ösztönzőleg hatott az olajos magvúak előállítására.

Értéktermelő-képesség

A mezőgazdaság teljesítménye átfogóan a hozamok és az átlagárak figyelembe vételével számított bruttó hozzáadott érték alapján értékelhető. A régióban az elmúlt időszakban erőteljesen visszaszorult a mezőgazdaság nemzetgazdaságon belüli jelentősége. Ez csak részben indokolható az ipar és a szolgáltatási szektor kimagasló fejlődésével, a háttérben a jövedelmezőség csökkenése és a folyamatosan romló versenyképesség húzódtott meg. A növénytermelés és az állattartás együttesen 1996-ban a bruttó hozzáadott érték 6,6%-át állította elő, majd kisebb ingadozásokkal 2006-ban már csak 4,5%-át hozta létre. Ez az arány azonban még így is fél százalékponttal magasabb volt az országos átlagnál.

A régióban rendkívül változatosak a termőhelyi adottságok és a gazdálkodási hagyományok, így megyénként különböző a mezőgazdaság jövedelemtermelő-képessége. Az agráriumban 2006-ban megtermelt 91 milliárd forintnyi termelési érték 42,5%-át Győr-Moson-Sopronban, pontosan egyharmadát Vasban, egynegyedét pedig Zala megyében állították elő.

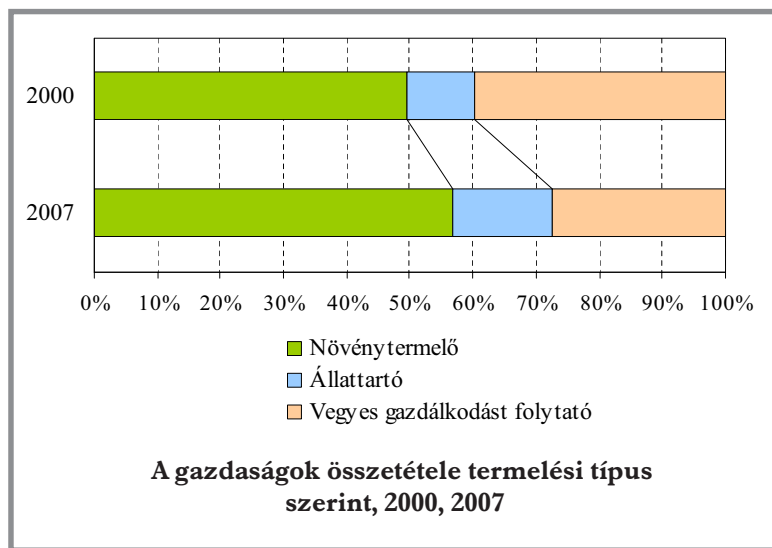
A legutolsó, 2007-ben lebonyolított gazdaságszerkezeti összeírás alapján a régióban a mezőgazdasági tevékenységet folytató 79 ezer gazdaság és háztartás túlnyomó többsége (87,5%-a) igen alacsony, évi 600 ezer Ft-nál kisebb termelési értéket produkált. A vállalko-

zások és a háztartások 2-3%-a tartozhatott azok csoportjába, amelyek megélhetése alapvetően a mezőgazdasági tevékenységtől függött.

A gazdaságok száma és tevékenysége

A szervezeti struktúra folyamatosan módosult a piacgazdaságra történő átállás óta, többek között a tulajdonosok, a szabályozók, egyéb helyi érdekek és gazdasági tényezők változása következtében. A folyamatok hatására a mezőgazdasági tevékenységet folytató vállalkozások száma megsokszorozódott. A Nyugat-Dunántúlon 2008. december 31-én 37 876 mezőgazdasági főtevékenységű vállalkozást regisztráltak. Számuk egy év távlatában közel négyszeresére emelkedett, mivel az ÁFA-törvény módosítása miatt 2008-tól adószámot kellett kérniük az őstermelőknek, így bekeverültek a gazdasági szervezetek állományába.

A földhasználat, a rendelkezésre álló erőforrás-kapacitás és szakértelem zöme a társas vállalkozásokban összpontosul. Mindez annak ellenére is igaz, hogy az 1 664 agrártevékenységet folytató cég a teljes állomány mindössze 4,4%-át képviselte. Részesedésük magasabb volt az országos átlagnál. A társas formájúak közül a kft-k a leggyakoribbak, minden második ebben a formában működött. A kisebb tőkével rendelkező, a társaságok alig egynegyedét kitevő bt-k száma folyamatosan fogy, akárcsak a szövetkezeteké (140). Utóbbiakból egy év alatt hússzal lett kevesebb. Az egyéni



vállalkozások 7,3%-a rendelkezett vállalkozói igazolvánnyal, amely meghaladta a magyarországi szintet. A magánkezdeményezések csupán ötöde gazdálkodott hivatásszerűen, nyolctizedük fele-fele arányban kiegészítő tevékenység gyanánt, illetve nyugdíjasként végezte munkáját.

A mezőgazdasági termeléssel foglalkozók mérete ugyan széles spektrumú, ezen belül azonban túlsúlyban vannak a kisszervezetek. 2008 végén a vállalkozások 99,4%-a mikroméretűnek számított, azaz legfeljebb tíz főt foglalkoztatott. Alig 0,5%-uk tartozott a kisméretűek (10 és 49 fő közöttiek), és mindössze 0,1%-uk a közepes nagyságúak csoportjába. 249 munkavállalónál többet csupán három cég alkalmazott.

A gazdaságszerkezeti összeírások szerint jelentősen módosult a termelés szerkezete az ezredforduló óta, mivel különböző mértékben csökkent az egyes termelési típusba sorolt gazdaságok száma. Legnagyobb mértékben a földművelés mellett haszonállatok tartásával is foglalkozók állománya fogyott, így részesedésük 27,5%-ra zsugorodott.

Az állattartók létszáma apadt a legkisebb mértékben, ezért valamelyest nőtt a képviselőjük (15,5%-ra) a gazdálkodók körében. 2007-ben háromtizeddel kevesebb növénytermelő gazdaság létezett a régióban, mint

2000-ben, de még így is a legtöbben ezzel a mezőgazdasági tevékenységgel foglalkoztak.

Foglalkoztatási szerep

A mezőgazdasági üzemek munkaerő megtartó képessége évről évre csökken. A legalább 5 főt foglalkoztató nyugatdunántúli székhelyű gazdasági szervezetekben 2008-ban 9 és félezren álltak alkalmazásban, közel

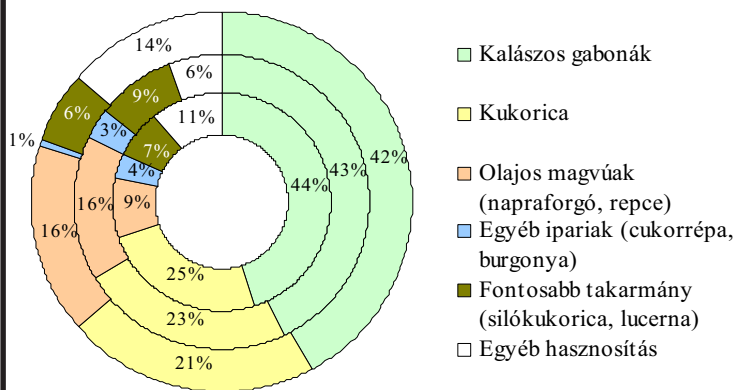
400 fővel (3,7%-kal) kevesebben, mint 2007-ben. Ezáltal a gazdasági ág súlya a foglalkoztatásban már nem érte el a 4 % sem. A munkavállalók háromnegyedét kitevő fizikai dolgozók létszáma az átlagosnál nagyobb mértékben fogyott.

Szántóföldi növénytermesztés

A régióban a természeti adottságok és termelési hagyományok miatt a szántóföldi növénytermelés az egyik legfontosabb mezőgazdasági tevékenység. Egyúttal megállapítható, hogy a szántó hasznosításában a tulajdonviszonyok változása ellenére a közép- és nagyüzemek szerepe maradt a meghatározó. A gazdaságszerkezeti összeírás szerint 2007-ben a szántóföld hattizedét gazdasági szervezetek művelték meg.

A régióban az elmúlt időszakban a szántóterület kiterjedése kisebb eltérésekkel félmillió hektár körül alakult. A mindenkor vetésszerkezetet agro-ökológiai lehetőségek mellett számottevően befolyásolja a tömegtakarmányt fogyasztó állatállomány változása, a piaci árak ingadozása, a termelési kvóták alakulása, a fogyasztási igények módosulása. A szántóföldi növénytermelés vázát a gabonafélék alkotják, bár elterjedésük valamelyest csökkent az elmúlt időszakban. A gazdák 2008-

A szántó vetésszerkezete



Külső kör: 2008. Középső kör: 2007. Belső kör: 2001-2005. átlaga

ban mintegy 324 ezer hektáron (a szántó 63,7%-án) foglalkoztak e kultúrákkal. A gabonával vetett terület kétharmadát kalászosok borították, fennmaradó részén kukorica díszlett. A búza területe (127 ezer ha) egy év alatt 3 ezer hektárral csökkent, de még így is a szántó egynegyedét foglalta el. A régió heterogén felszíni adottságai és talajviszonyaiból adódóan északról délre haladva csökken a búza, és a nő a kukorica jelentősége.

Az ipari növények vetésszerkezete az évtized első feléhez képest gyökeresen átrendeződött. Az uniós cukorrépareformmal együtt járó kvótavisszaadás és a cukorgyárak bezárása nyomán 14 ezerről 2 ezer hektárra apadt a

cukorrépával fedett szántó nagysága. Zalában nem is vetettek cukorrépát. A jelentős import miatt a burgonya területe csaknem a felére csökkent. Ezzel szemben az étkezési olajfogyasztás növekedése és a bioetanol iránti igény fokozódása következtében a napraforgó és a repce együttes borítottsága (81 ezer hektár) 2001 és 2005 átlagához képest megduplázódott, részesedésük a vetésszerkezetben 8,8%-ról 15,9%-ra emelkedett. A

kalászosok vetésforgójába jól illeszthető növények termelésére ösztönzőleg hatott, hogy 2008-ban Komáromban felépült az ország legnagyobb repceolaj-észterező üzeme. A takarmánynövények területének zsugorodása megállt, amely köszönhető annak, hogy a régióban istállózott szarvasmarhák száma (108 ezer) stabilizálódott. A szántóföldi zöldségtermelés szerepe a kedvező adottságok ellenére elenyésző maradt.

A fenti témáról részletesebben olvashat a www.ksh.hu internetes oldalon, vagy keresse kiadványainkat a KSH Győri Igazgatóságának Tájékoztatási és Információs Szolgálati Osztályán (Győr, Bem tér 19. tel.: 96/502-400).





Az elmúlt évtől ismét mozgásba jött a pályázati piac. A hosszú bőjt után elindult egy folyamat, ami segít helyzetbe hozni az érintetteket, érdekelteket. Az eddig beérkezett pályázatok száma arról tanúskodik, hogy a rendelkezésre álló kereteket minden esetben túljegyzik a régió pályázói. Ezt az éhséget nem könnyű csillapítani. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) és az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP) kiírásai tehát jótékonyan hatnak a várakozásokra. Öröndöses továbbá az is, hogy a korábbi szigorúbb pályázati és projektfenntartási feltételek oldódtak és emelték a támogatási intenzitást például a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program esetében.

Régióknk szemszögéből is az egyik legnagyobb áttörés ÚMVP keretében játszódott le azzal, hogy létrejöttek a helyi LEADER (vidékfejlesztési) közösségek. Országosan 96, régióinkban 13 ilyen együttműködés alakult, lefedve a teljes településkört. A szubszidiaritás elvén felépült és működő közösségek mintegy 22 milliárd forintos támogatást menedzselhetnek le a következő 5 évben a Nyugat-dunántúli régióban. A non-profit szervezetek, civilek, egyházak, önkormányzatok, vállalkozások számára az első forduló kiírásai már megtörténtek. A beérkezett kérelmek száma és pénzigénye igazolta a várakozásokat. Nevezetesen, a vidék pénzhátsége a faluképpel, a kulturális örökséggel, a turizmussal és a mikrovállalkozások fejlesztésével összefüggő

kiírások tekintetében is erősnek bizonyult. A mikrovállalkozások fejlesztése e rendelet keretében azért is fontos, mivel ők jószerével csak e kiírásra jogosultak kérelmet, pályázatot beadni.

A Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztés Operatív program azért is meghatározó, mivel decentralizált módon közvetíti a forrásokat. A Közreműködő Szervezet feladatait ellátó Regionális Fejlesztési Ügynökség a 2. akcióterv keretében 2009-2010-es évekre mintegy 60 milliárdos forrás koordinálását végzi. A szervezet a gazdaságfejlesztő, gazdaság-szervező tevékenységén keresztül „helyzetbe hoz”, koordinál, partneri hálót épít. A vállalkozások, önkormányzatok, a civil szektor képviselői egyaránt megtalálhatók a kedvezményezettek között.

A pályázati források megszerzése, még inkább elköltése már régen nem a „pénz az ablakban” vagy a „talált pénz” kategóriája. Az önálló szakmává előlépett projektkészítés, a falu, vidék, város, vállalkozás, civil és egyházi szervezetek tudatos tervezésen alapuló fejlesztése áll mögötte. Felértékelődik a gyorsaság is, hiszen a legtöbb esetben rövid ideig vannak nyitva a pályázati ablakok. Ugyanakkor az elnyert források nem gyors pénz, és a projektgazda előfinanszírozási kötelezettsége is tartogathat nehézségeket valamennyi szereplő számára – ezért ezekre is érdemes figyelmet fordítani az elnyert összegek esetében!

Hutflész Mihály

Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara



**– egy pont -, ahol a gazdaság résztvevői találkozhatnak, ...
... ahol a kamarai szolgáltatásokat egy helyen vehetik igénybe.**



**VAS MEGYEI
KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA**

Egyre inkább a versenyképes vállalkozói tudás elengedhetetlen részét képezik a szellemi tulajdonvédelmi alapismeretek. A Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara segíti, hogy a vállalkozások széles köre megismerje az iparjogvédelmi, szerzőjogi alapfogalmakat; a szellemi alkotások oltalmát biztosító oltalmi formákat, így a szabadalom, a használati mintaoltalom, a védjegy, illetve a formatervezési mintaoltalom jellemzőit; megismerje, hogy milyen feltételei vannak az oltalom megszerzésének az eljárás rendjének. Hol és hogyan kell bejelenteni, milyen hosszú a megadás ideje, és mindez mennyibe kerül.

A fenti cél érdekében rendszeres iparjogvédelmi ügyfélszolgálati tanácsadást folytatunk. Heti két alkalommal hétfőn és csütörtökön 4-4 órában állunk az ügyfelek rendelkezésére. A hozzánk fordulókat ügyeit bizalmasan kezeljük, titoktartási kötelezettségvállalással. Ehhez biztosított a négy szemközti megbeszélésre alkalmas „konzultációs tér”.

Az érdeklődők részére számítástechnikai „munkaasztalt” biztosítunk, állandó Internet kapcsolattal, így elérhetik a Magyar Szabadalmi Hivatal, az Európai Unió iparjog-

védelemmel foglalkozó honlapját, letölthetik az egyes oltalmi formák bejelentési adatlapjait. Hazai és nemzetközi adatbázisokban akár önállóan is, végezhet újdonságkutatást. A jogszerűen közkinccsé válható műszaki megoldások, technológiák tudatos alkalmazása segíti az innovációra épülő vállalkozás-fejlesztést.

Saját kiadványt készítettünk „Iparjogvédelmi kisokos” címmel, mely a legfontosabb tudnivalókat tartalmazza. A kiadvány hozzáférhető a kamarában, illetve olvasható a kamara honlapján.

(www.vmkik.hu)

Kamarai szolgáltatások:

- okmányhitelesítés • mesterképzés, mester-vizsgáztatás, gyakorlati képzőhelyek ellenőrzése, minősítése • tanulószerveződések felügyelete • EU információk • Széchenyi kártya ügyintézés • rendezvények, szakmaspecifikus előadások szervezése • üzleti találkozók szervezése bel- és külföldön • tanácsadás jogi, pályázati, iparjogvédelmi, innovációs, szakképzési kérdésekben • kamarai újság kiadása, üzleti hirdetések megjelentetése • címlisták készítése • megújult kamarai honlap és Üzlet@hálón portál

Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
9700 Szombathely, Honvéd tér 2.
Telefon: 94/312-356, 506-640
Fax: 94/316-936

E-mail: vmkik@vmkik.hu
www.vmkik.hu
www.alpok-pusztta.hu
www.joszsomszedok.hu

Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ)

Országos vállalkozói és munkaadói érdekképviselő

Szövetség célja: vállalkozások érdekeinek védelme hazai és nemzetközi szinten, valamint szolgáltatások nyújtása a tagvállalatoknak



Az utóbbi időszak talán legfontosabb eredménye, hogy a VOSZ kezdeményezésére 2008 novemberében megalakult és azóta gőzerővel dolgozik a **Reformszövetség**. Tagjai: az OÉT munkaadói oldalát

alkotó szövetségek elnökei, az MKIK elnöke valamint MTA jelenlegi és volt elnökei. A Reformszövetség fő üzenete és törekvése az, hogy a reálszféra és a tudományos élet vezetői valós alternatívát képesek kínálni a magyar gazdaságnak és társadalomnak a válságból való kilábalásra, a magyar vállalkozók versenyképességének a javítására és így végső soron Magyarország felemelkedésére. A VOSZ Gazdaságpolitikai Bizottsága és a Reformszövetség szorosan együttműködik a program kialakításában és támogatásában, amely nemcsak a fiskális politika módosítását, hanem összehangolt jövedelem- és monetáris politika elemeit is tartalmazza. A program ettől koherens és fejtheti ki stabilizáló, valamint dinamizáló hatását.

A **VOSZ taglétszáma** több mint 50.000; a társult szövetségek száma 40.

A VOSZ szolgáltatásaiból:

Legjelentősebb szolgáltatás csomag a kis- és közepes vállalkozások részére kidolgozott **Széchenyi kártya program** keretében valósul meg. A Széchenyi kártyához kapcsolódó **hitelkeret 25 millió Ft-ig** biztosít forgóeszközhitel-forrást az egyéni vállalkozóktól és a mikro-vállalkozásoktól a közepes vállalkozásokig. Az egyedülállóan sikeres programban

eddig több, mint 108 ezer Széchenyi kártyát vehettek át a magyar vállalkozók és több, mint 605 milliárd Ft hitelkeret kihelyezése történt meg. A mai helyzetben is egyre népszerűbb hitelkonstrukció állami kamat- és garanciadíj-támogatással a VOSZ irodahálózatában és a VOSZ Pontokon is elérhető.

A VOSZ a Széchenyi kártya program kiegészítéseként és továbblépésként beruházási hiteltermék kialakításán és bevezetésén, illetve



a Tőke Únió Program keretében komplex vállalkozás-financezírozási és forrásbővítési programon dolgozik.

VOSZ Információs és Szolgáltató Irodáink a régióban:

Győr 9023, Magyar u. 8.; T.: 96-412803/132;
gyormegyeivosz@citromail.hu

Szombathely 9700, Fő tér 36.; II/16.;
 T.: 94-323193; voszvasm@voszvasm.axelero.net

Nagykanizsa 8800, Király u. 14.I/109.;
 T.: 93-317733; zalavosz@chello.hu

Központi elérhetőségünk:

Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége 1107 Budapest, Mázsa tér 2-6.
 Tel: 1 414-2181, Fax: 1 414-2180
 e-mail: center@vosz.hu, www.vosz.hu

A forráshiány nem állhat a fejlődés útjába



Tőkebefektetés, finanszírozás, forrásszervezés

A Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Zrt. tőkebefektetési tevékenységének célcsoportjai elsődlegesen azok a kis- és középvállalkozások, start-up vállalkozások, projektcégek, amelyek

- jogi személyiséggel rendelkeznek (Kft., Zrt.)
- termelő, vagy szolgáltató tevékenységet végeznek
- fejlesztő célú beruházást hajtanak végre
- innovatív tevékenységet végeznek
- működésükkel a régió gazdasági potenciáljára pozitívan hatnak

A Nyugat-Pannon Zrt. az adott céltársaságban, üzleti alapon szerez tulajdoni részesedést középtávra készpénzes tőkeemelés formájában, ezt követően pedig széles kapcsolatrendszerével és tanácsadási tevékenységével járul hozzá az adott beruházás vagy fejlesztés társfinanszírozásához.

A Nyugat-Pannon Zrt. befektetői tevékenysége leginkább a kockázati tőkefinanszírozáshoz hasonlítható, vagyis olyan, nagy növekedési potenciállal rendelkező, elsősorban innovatív ágazatban működő vállalkozásokban szerez tulajdoni részesedést átmeneti időtartamra, mely vállalkozások növekedése a forráshiány korlátaiba ütközik. A kockázati tőkebefektető az általa vállalt – a szokásosnál nagyobb – kockázatért magasabb hozamot vár el, mely hozam bizonytalan, a befektetés viszonylagos biztonságát a tőkebefektető az irányításba való beleszólása adja.

Cégünk tevékenysége elsősorban abban tér el a kockázati tőke társaságokétól, hogy a Nyugat-Pannon Zrt. a vállalkozásba történő befektetés pillanatában külön szerződésben rögzíti a kiszállás feltételeit. A Nyugat-Pannon Zrt. az adott tevékenység operatív irányításába csak indokolt esetben folyik bele, ugyanakkor befektetési kockázatának mérséklése érde-

kében több eszközzel is biztosítja az exit lehetőségét. A befektetések mellé – tanácsadási tevékenységünkön keresztül – igyekszünk vissza nem térítendő forrásokat is bevonni a céltársaság fejlesztéseinek támogatására.

Társaságunk a Magyar Fejlesztési Bank ügynökeként számos kedvező hitelterméket közvetít a vállalkozások, gazdálkodó szervezetek és önkormányzatok részére.



Tanácsadási tevékenység

- Kis és középvállalkozások fejlődését elősegítő üzletviteli tanácsadás
- Ágazattól független, komplex projektfejlesztés (előkészítés, projektkidolgozás, finanszírozás, menedzselés)
- Városfejlesztési és város-rehabilitációs stratégiák, akciótervek, projektek előkészítése, kidolgozása
- Vagyonhasznosítási tevékenységgel kapcsolatos tanácsadás, szervezetépítés
- Innovációs és K+F projektötletek fejlesztése, menedzselése, támogatások megszerzése
- Emeltszintű innovációs tanácsadás

Hatékonyabb válságkezeléssel kapcsolatos szolgáltatások.

Az RFH ZRT. 2009. év II. negyedévéől mintegy 6 milliárd Ft-nyi pénzeszközt kíván mozgósítani annak érdekében, hogy az ígéretesnek tűnő üzleti befektetések mellett, enyhítse a bajba jutott, vagy a gazdasági válságra érzékenyebben reagáló kis- és középvállalkozások problémáit. A célcsoport eszközrendszerében megtalálhatók a menedzsment és likviditási tanácsadás mellett a kedvezményes hitelkonstrukciók, vagy munkahelymegtartó pályázatokkal összefüggő önerőpótló támogatások is

Hitelháló

Az elmúlt 7 évben a Magyar Fejlesztési Banktól több mint 352 milliárd forint fejlesztési és beruházási hitel került közvetlenül vagy refinanszírozással a kvv-szektorhoz. Ma már félszáznál több hitelcélhoz választható finanszírozás, és az élet igazolta a mondást: „aki keres, az talál”, a Bank hitellehetőségei rugalmasan alkalmazkodtak a hitelkérők igényeihez.



Magyar Fejlesztési Bank Zrt.

Mára az MFB eszköztára a versenyképesség megőrzését és a felzárkózást segítő fejlesztésekhez nyújtott finanszírozás mellett kibővült a válság túlélését segítő megoldásokkal. Kedvező hátteret jelent ezek alkalmazásához, hogy a Bank valódi bizalmi hídként működött a vállalkozások és a fejlesztéspolitika között, képes volt megteremteni külső forrásokból az *árfolyamkockázat-mentes, forintalapú, kedvező kamatozású és hosszú lejáratú* hitelek egyedi piacát.

Ez a „békebeli” gazdaságpolitika és a kvv-szektor között kiépült híd továbbra is létezik. A vállalkozók a kormányzati fejlesztéspolitikai törekvésekkel összhangban álló fejlesztési terveikhez az *Új Magyarország Vállalkozásfejlesztési* (104 milliárd) és az *Új Agrárfejlesztési Hitelprogram* (22 milliárd) keretéből igényelhetnek forrásokat beruházási és fejlesztési célokra. Az MFB a kormányzati intézkedéscsomag részeként 2008 novemberében új konstrukciókat hirdetett meg, vagyis a híd mellett frissen beállított „mentőcsónakok” is segítenek a válságkezelésben. Az *Új Magyarország Kis- és Középvállalkozói Hitel* – a Banksoporthoz tartozó Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt.-vel közösen – 50 milliárd forintos kerettel, az *Új Magyarország Forgóeszköz Hitelprogram* pedig 140 milliárd forintos keretösszeggel segíti a vállalkozásokat. Ez ma a legnagyobb jelentőségű hiánypótló támogatás, hiszen a vállalkozások

készletei vagy működési költségei finanszírozásának megoldását biztosítja. Ugyanezen céllal jött létre az *Új Magyarország Agrárforgóeszköz Hitelprogram* (13,4 milliárd), és az *Új Magyarország TÉSZ Forgóeszköz Hitelprogram* (5 milliárd) is.

Az igényelhető hitel összege (10-100 millió forint) és a futamidő (1-15 év) a hitelcélnak megfelelően változó, és a kedvezményes kamat



mértéke is különbözik a konstrukciótól függően. Az ajánlat a keretösszeg felhasználásáig él.

A www.mfb.hu honlapon található részletes információk mellett a telefonon érdeklődők (06-40-555-555) további segítséget kaphatnak döntéseik előkészítéséhez.

Új Magyarország Fejlesztési Terv

Több uniós forrás a vállalkozásoknak, könnyebben és gyorsabban

Automatikus pályázatok technológiafejlesztésre, 50 millió forintig

(A pályázatok száma: GOP-2009-2.1.1/A és KMOP-2009-1.2.1/A)

A nagy sikerű automatikus pályázatokon a korábbi 20 millió forint helyett már 50 millió forintot lehet elnyerni egy egyszerű, internetről

információs technológiafejlesztésre, minőség- és környezet irányítási rendszerek, szabványok bevezetésére és domain-név regisztrációra is. Pályázhatnak mikro-, kis- és közepes vállalkozások.

Komplex technológiafejlesztési pályázatok 20 milliótól 150 millió forintig

(A pályázatok száma: GOP-2009-2.1.1/B, illetve KMOP-2009-1.2.1/B. Külön a leghátrányosabb kistérségekben: GOP-2009-2.1.2/B)

Pályázni lehet többek között eszközbeszerzésre, ingatlan beruházásra, ingatlan bérleti díjra, informatikai fejlesztésre, piacra jutásra, HR-fejlesztésre, tanácsadásra, irányítási rendszerek bevezetésére.

Pályázhatnak mikro-, kis- és közepes vállalkozások. A támogatási összeg a teljes beruházás legfeljebb 25-50 százaléka lehet attól függően, hogy milyen térségben valósul meg a beruházás.

Pályázat komplex vállalati technológiakorszerűsítésre 150 milliótól 400 millió forintig

(A pályázat száma: GOP-2009-2.1.1/C; Külön a leghátrányosabb kistérségekben: GOP-2009-2.1.2/C)

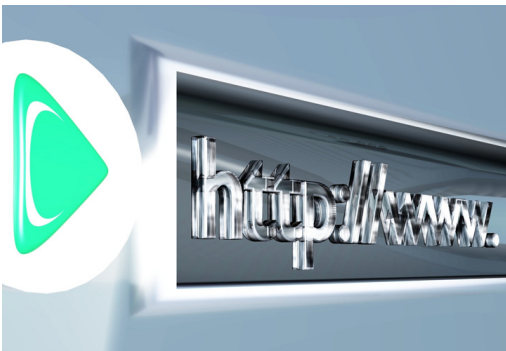
Pályázni lehet többek között eszközbeszerzésre, ingatlan beruházásra, ingatlan bérleti díjra, informatikai fejlesztésre, piacra jutásra, HR-fejlesztésre, tanácsadásra, irányítási rendszerek bevezetésére.

Pályázhatnak a minimum egy fő munkavállalóval rendelkező cégek: kettős könyvvitelt vezető gazdasági társaságok, szövetkezetek, SZJA hatálya alá tartozó egyéni vállalkozók. Az elnyerhető támogatás az összes elszámolható költség 30-50 százaléka lehet a projekt megvalósítási helyszíne szerinti kistérség fejlettségi szintjétől függően.



letölthető űrlap kitöltésével. A szubjektív döntési elemeket mellőző pályázaton a beadás után már 3-5 héttel megszületik a döntés. A sikeres pályázók ráadásul automatikusan megkapnak 40 százalék előleget a beruházás megkezdéséhez, hacsak azt nem utasítják vissza. A támogatási összeg a leghátrányosabb térségekben a teljes fejlesztési költség akár 70 százaléka is lehet.

A technológiafejlesztési pályázaton támogatást lehet kérni eszközbeszerzésre,



Magas foglalkoztatási hatású projektek komplex támogatása 200 milliótól 1,5 milliárd forintig

(A pályázat száma: GOP-2009-2.1.3.)

Pályázni lehet többek között a létrehozott új munkahelyre felvett munkavállalók foglalkoztatására, eszközbeszerzésre, infrastrukturális és ingatlan beruházásra, gyártási licencre, ingatlan bérleti díjra, piacra jutás támogatására, tanácsadásra, irányítási rendszerek, szabványok bevezetésére.

Pályázhatnak gazdasági társaságok és szövetkezetek. A pályázaton legfeljebb 35 százalékos támogatás nyerhető el.

További információ a pályázatokról:

www.nfu.hu

Visszamenőleges egyszerűsítések Előleg

A gazdaságfejlesztés, a turizmus és a munkahelyteremtés területén az elnyert pályázati támogatás előleg összege 25 százalékról 40 százalékra emelkedett maximum 300 millió forintig. Ezt a nyertes pályázók számára a támogatási szerződés aláírása után 15 napon belül átutalják. A döntés azokra is érvényes, akiknek korábban aláírt támogatási szerződésük van, de azt még nem hívták le. További információkat a megemelt előlegről, annak folyósításáról a www.magzrt.hu oldalon talál.

Árbevétel-növekedési elvárások módosítása

A gazdaságfejlesztési támogatásokért cserébe a nyertes pályázóknak korábban bizonyos mértékű árbevétel-növekedést kellett vállalniuk. A gazdasági válság hatásaihoz igazítva ezeket a feltételeket jelentősen mérsékeltek, ráadásul visszamenőleg a 2007-08-as évben nyertes, e körbe tartozó pályázatok esetében is.

A módosítás után az érintett gazdaságfejlesztési pályázatoknál akár 10 százalékos árbevétel-csökkenés is elfogadott, illetve e helyett, új elemként a vállalkozás vászthatja korábbi dolgozói létszámának fenntartását. Ezzel a gazdasági válság idejére kikerültek a rendszerből a mai helyzetben nehezen teljesíthető feltételek, ezzel is segítve a vállalt

beruházások sikeres befejezését.

További információkat az elvárások módosításáról az NFÜ honlapján talál.

Kevesebb papírmunka, kevesebb biztosíték

Pályázati saját forrást igazoló dokumentum csak az első kifizetéskor

A szerződéskötés folyamatának gyorsítása érdekében számos olyan dokumentumot, igazolást, ami korábban a szerződéskötés fel-



tétele volt, a jövőben elegendő lesz az első fizetési igényléssel együtt benyújtani. A legtöbb ilyen dokumentum benyújtása nem a szerződéskötés, hanem csak az első kifizetés feltétele lesz. Így a kkv-kat különösen érintő dokumentum, a pályázati saját forrás igazolása is.

További információkat a saját forrás igazolásáról az NFÜ honlapján talál.

Biztosítékmentesség 25 millió forint alatt

Az eddigi 10 millió forintról 25 millióra emelkedett a vállalkozásoknál a biztosítéknyújtás alóli mentesség felső határa, vagyis a 25 millió forint alatti pályázatokhoz nem kell biztosítéknyújtás. Jelentős könnyítés a 25 millió forint feletti nyertes pályázatok számára az úgynevezett „lépcsőzetes biztosítéknyújtás” intézményének bevezetése. Így az adott projekt megvalósítása során nem kell elejétől fogva a teljes támogatási összegre biztosítékot adni, hanem a biztosíték összegét elegendő a teljesített kifizetések összegével párhuzamosan, lépcsőzetesen növelni.

További információt a lépcsőzetes biztosítéknyújtásról az NFÜ honlapján talál.

A gazdasági értékteremtés aktivistája

Az ITD Hungary Nonprofit Közhasznú Zrt-nek – mint a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium gazdaságfejlesztéssel foglalkozó ügynökségének – feladatai 2009-ben is változatlanok: a hazánkba irányuló külföldi működőtőke befektetések ösztönzése, a külföldi befektetők számára információs, projekt-menedzsment és támogatási egyablak működtetése; valamint a magyar kis-, közép- és nagyvállalatok külpiaci törekvéseinek támogatása annak érdekében, hogy a gazdasági válság exportra gyakorolt kedvezőtlen hatásait tompítsa.

Az ITD Hungary-nek nincsenek *közvetlen* eszközei ahhoz, hogy a gazdasági válság hatásait enyhítse, ugyanakkor minden lehetséges eszközzel – minden eddigieknél hatékonyabb **lead managementtel, megerősített marketing és after care tevékenységgel** – fokozza az újabb tőkebeáramlást, így az új munkahelyek számát.

Az ITD Hungary jelenleg is több nagy, illetve közepes befektetővel tárgyal beruházásuk Magyarországra telepítéséről.

Üzleti tapasztalatunk alapján jelenleg is elmondható, hogy

- a válság ellenére Magyarország még mindig vonzó befektetési célország a régióban.
- a befektetőket Magyarországon **fejlett logisztikai hálózat**, képzett, idegen nyelvet beszélő, kreatív munkaerő várja, – a nyugat-európai és észak-amerikai bérköltségeknél 30-50%-kal kedvezőbb áron –, a munkaerő termelékenysége hazánkban jóval meghaladja a régiós átlagot.
- másfél évtizede tartósan magas a működőtőke-beáramlás, aminek eredményeként az egy főre jutó külföldi működőtőke-állomány Magyarországon Csehország után a második legmagasabb a régióban.

Az ITD Hungary Zrt. fő tevékenységei:

Befektetés-ösztönzés

- **Implementáció:** egyablakos rendszer működtetése, amely segíti a potenciális beruházók tájékozódását a befektetési lehetőségeket illetően, felgyorsítja döntési folyamataikat, és közreműködik a megvalósítás szakaszaiban is



- Magyar beszállítók felkutatása külföldi befektetők számára
- Információk nyújtása a magyar befektetési, jogi, adózási és pénzügyi környezetről
- Tájékoztatás a kormány befektetést támogató programjáról
- A barna- és zöldmezős, valamint a vegyesvállalati befektetések döntéselőkészítő munkájának menedzselése
- Telephelykeresés, javaslatlétel a befektetési helyszín kiválasztására
- Az önkormányzatok felkészítése a befektetők fogadására
- Regionális projektek menedzselése
- Cégb adatbázisok készítése

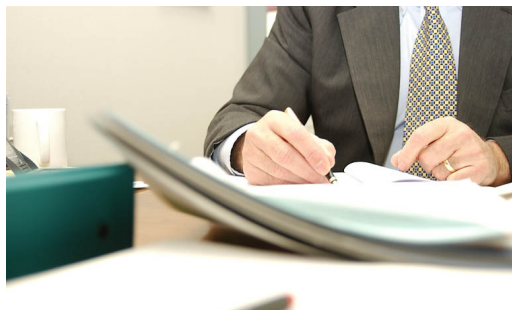


- Promóciós anyagok, többnyelvű, elektronikus és nyomtatott kiadványok megjelentetése 2007-ben új szolgáltatási elemként került bevezetésre az ún. **after care** tevékenység: célja a Magyarországon már üzleti tevé-

kenységet folytató külföldi beruházó cégek magyarországi **újrabefektetéseinek** ösztönzése (növekedés, új funkciók idevonzása), valamint a cégek „beágyazódásának” támogatása a cégek szükségleteinek beazonosításával.

Üzletfejlesztés

- Export lehetőségek felkutatása magyar vállalatok számára
- Üzleti partnerközvetítés
- Információk gyűjtése és továbbítása kis- és középvállalkozóknak uniós és hazai támogatási, pályázati lehetőségekről
- Tanácsadás külkereskedelem-technikai, vámügyi, jogi, adózási, valamint a különféle állami támogatási rendszerekkel kapcsolatos kérdésekben
- Üzletember-találkozók szervezése



- Regionális vállalati és projekt-specifikus adatbázisok működtetése
- Exportcélú promóciós kiadványok és kommunikációs projektek kivitelezése
- Külpiaci információk nyújtása a szomszédos országokba irányuló tőkebefektetési lehetőségekről
- Elektronikus tájékoztatás a tőkekihelyezéssel kapcsolatos információkról, törvényekről, illetve a befektetési és privatizációs projektek lehetőségeiről

A megvalósítás eszköze: a „PRO-NOVUM 2010” projekt (GOP 3.3.1.)

A PRO-NOVUM 2010 projekt céljai

A vállalkozások igényeit és érdeklődését kiszolgáló modern (gyors, cégre szabott, teljes körű) üzleti környezet kialakítása a nyugat-

dunántúli, közép-dunántúli, dél-dunántúli, észak-magyarországi, észak-alföldi valamint dél-alföldi régiókban. Az ITD Hungary Zrt. szolgáltatási rendszere (szakembergárda, GVOP proaktív beruházás-ösztönzési program keretében kialakított IKT infrastruktúra) kiegészül a tevékenység hatékonyságát növelő új területek kialakításával. Új befektetési és üzleti területeket, formákat, szereplőket kutat fel, ajánl mind a hazai, mind a külföldi érdeklődőknek és növeli a vállalkozások üzleti lehetőségeit, intenzív promócióval a belföldi regionális és nemzetközi hálózaton keresztül.

PRO NOVUM 2010 projekt célcsoportjai

A PRO-NOVUM 2010 projektben közvetlenül érintett célcsoportok, partnerek azok, akik a projekt megvalósítása során létrejött eredmények közvetlen használói.

Magyarország hat konvergencia régiójában tevékenykedő gazdasági szereplők, akik

- potenciálisan új, vagy a már megvalósított beruházásokon túl további befektetéseket kívánnak és szándékoznak megvalósítani
- külpiacon keresnek saját tevékenységeik eredményeként létrejövő termékeik, szolgáltatásaik számára
- külföldi befektetői partnerkapcsolatok iránt érdeklődnek.

A PRO-NOVUM 2010 programjainak célkitűzései

• REINVEST program

Az új program tervszerű bevezetésének célja a folyamatos gazdasági fejlődés érdekében a Magyarországon már megtelepedett (többek között a GVOP pro-aktív beruházás-ösztönzési program eredményeként), üzleti tevékenységet folytató külföldi cégek megtartása, magyarországi kötődésének erősítése, szükségleteik beazonosítása hatékony after care tevékenység által, magyarországi újrabefektetések ösztönzése, ezáltal további új munkahelyek generálása.

• CARE program

A program célja az ITD Hungary befektetői

ügyfélmenedzsment tevékenységének fejlesztése, új, korszerű módszerek feltérképezése, elsajátítása és alkalmazása, ezáltal a befektetői ügyfelek számának és elégedettségének növelése. A program elvárt hatása a befektetési állomány és az új munkahelyek számának növekedése.

• PROMISE program

A program célja a magyarországi befektetési projektlehetőségek feltérképezése, adatbázisba gyűjtése, ezen projektajánlatok nemzetközi szinten elfogadott kidolgozása, megjelenítése, valamint azok célirányos kiajánlása, nemzetközi marketingje. A tevékenység ellátásában együttműködünk szakmai szervezetekkel, érintett regionális partnerekkel, egyetemekkel, kutató központokkal, illetve FDI vonzásban elismert hazai és nemzetközi tanácsadókkal.

• MENTOR program

A program célja ügyfélorientált exportfejlesztési akciók végrehajtása. Egyéni vállalati tárgyalások szervezése külpiacon, célzott partnerkeresése, cégre szabott, stratégiai tervek (hosszútávú) kidolgozásában nyújt segítséget, egyedi-ágazati szakmai fórumok szervezése, szoros együttműködésben a szakmai szövetségekkel, klaszterekkel, regionális ügynökségekkel.

• SUPPLY program

A program keretein belül olyan középtávú stratégia kialakítása és megvalósíthatósága indul el, amely az egyes kkv-k támogatásán keresztül jelentős nemzetgazdasági szintű változások elérését, a hazai hozzáadott érték növelését, munkahelyek megtartását és új munkahelyek teremtését, a beszállító vállalatok felkészültségének, kapacitásának, hálózati kapcsolataik intenzitásának növelését tűzte ki célul. A beszállítói láncban érdekelt kkv-k igényeire koncentrálna a projekt célzott módon nyújt konkrét támogatásokat és szolgáltatásokat, egyben közvetett módon megerősíti a hazánkban letelepedett multinacionális és nemzetközi OEM (Original Equipment Manufacturer) és integrátor vállalatok kiszolgáltatását.

• INKUB program

A program célja, hogy a magyar vállalkozásokat export potenciáljuk, illetve exportképességük növelésével a nemzetgazdaságban elfoglalt jelenlegi helyzetüknél kedvezőbb helyzetbe hozzuk, mind a foglalkoztatást, mind a nemzetgazdasághoz hozzáadott értéküket növelve. A program során megvalósuló szakaszok követik a kkv-k export felkészültségi fokát, valamint szervesen illeszkednek egymáshoz.

• CAPEX program

A program célja magyar tőkeexport támogatása. Az új akvizíciós területek, tevékenységek keresésével és bemutatásával, továbbá helyszíni tárgyalások szervezésével segítjük a magyar gazdasági expanziót, együttműködve az érintett partner intézményekkel (MEHIB, EXIMBank, Corvinus, MFB).

Mindezt oly módon kívánjuk megvalósítani, hogy a magyarországi vállalkozások tőkekihelyezése termelésbővítés, munkaigényes részfolyamatok kihelyezése, kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenység, turisztikai beruházások formájában valósuljon meg – nem csökkenve a cég magyarországi tevékenységét és foglalkoztatottainak számát.

Elérhetőségeink a régióban:

Hess Sára képviselő vezető
Pelván Tímea asszisztens

ITD Hungary Zrt.
Nyugat-Dunántúli Regionális Képviselő
9021 Győr, Árpád u. 32.
telefon: 36-96-801-071
fax: 36-96-801-072
e-mail: itdhd@itd.hu
www.itd.hu

dr. Temesváry Tibor irodavezető
ITD Hungary Zrt.
8900 Zalaegerszeg, Kazinczy tér 11.
telefon: +36-92-510-995
fax: +36-92-510-996
email: itdzala@itd.hu
www.itd.hu

A munkához jutás elősegítése



Az **Országos Foglalkoztatási Közalapítványt (OFA)** 1992. június 30-án hozta létre az akkori Munkaügyi Minisztérium. A szakmai felügyeletet az OFA tevékenysége felett a mindenkori foglalkoztatás-politikáért felelős minisztérium, jelenleg (2008) a Szociális és Munkaügyi Minisztérium látja el. Az OFA pályázati programjai hazai finanszírozásúak, támogatásukhoz forrást a **Munkaerőpiaci Alap** biztosít.

Az OFA küldetése a munkanélküliség enyhítésének, a foglalkoztatás bővítésének a szolgálata, amivel fontos szerepet tölt be a hazai foglalkoztatáspolitikai intézményrendszerben. Létrehozása óta **több mint ötszáz-ezer hátrányos helyzetű ember munkához jutását segítette elő, közel 5000 projekt támogatásán keresztül, 38,4 milliárd forint kihelyezésével.**

A Közalapítvány a tevékenységeit minden évben kiadvány formában is összegzi. Az **OFA Évkönyv** word és pdf formátumban a honlapról megtekinthető és letölthető (www.ofa.hu).

Működési területek

1. Az OFA tevékenységeinek középpontjában **innovatív, összetett pályázati programok kidolgozása**, és teljes körű **pályázati rendszer működtetése** áll. A programok döntően foglalkoztatási szempontból **hátrányos helyzetű emberek munkahelyzetének javítására, meglévő munkahelyek megőrzésére, és munkaerőt fejlesztő képzések támogatására** irányulnak.

2. Megalakulása óta finanszírozza és koordinálja az OFA a **munkaügyi tárgyú kutatásokat**. Különbőféle rendezvényeken és kiadványok készítésén, valamint a honlapon

(www.ofa.hu) keresztül rendszeresen tájékoztatja a szakmai közvéleményt a kutatások eredményeiről.

3. Az OFA 2005 júliusában hat regionális irodával (Budapest, Debrecen, Miskolc, Pécs, Szeged, Veszprém), és 19 fővel létrehozta az **OFA-ROP Hálózatot**, amely speciális és teljes körű térítésmentes szakmai szolgáltatást nyújtott a **szociális gazdaság** területén működő foglalkoztatási kezdeményezésekben, és a foglalkoztatási partnerségekben érdekelt szervezetek és intézmények számára. A központi program (ROP 3.2.3) befejezését követően 2008-tól a szervezeti egység **OFA Hálózat** néven tovább működik a szombathelyi regionális irodával kibővülten.

A Hálózat az OFA feladatainak ellátásában fontos háttértámogató tevékenységet fejt ki: a pályázati programokhoz kapcsolódóan **szakmai segítségnyújtást**, egyéb támogató szolgáltatást biztosít helyi regionális szinten az OFA által támogatott projektszervezetek részére. Továbbá más hazai („Nem mondunk le senkiről” program) és EU-s programok (TAMOP 1.4.1/07-2 PERTU projekt) koordinálásával fenntartja a ROP projektben megtanult és sikerre vitt tevékenységi formákat.

Az OFA pályázati programjai megtekinthetők és letölthetők az OFA honlapjáról: www.ofa.hu

OFA Hálózat Nyugat-dunántúli Regionális Iroda

9700 Szombathely, Kőszegi u. 2. III./4. (VASBER Irodaház)

e-mail: nydregio@ofa.hu

Munkatársak:

OFA hagyományos programok:

Királyné Kerék Anikó

Tel.: 94 814 305, e-mail: kiralyne@ofa.hu

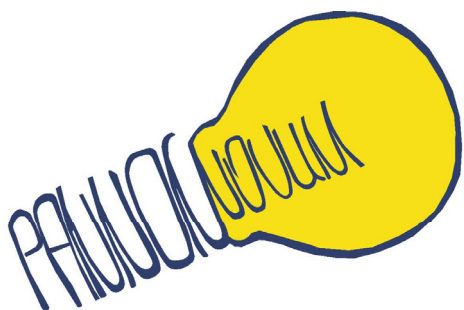
TAMOP 1.4.1/07-2 PERTU projekt:

Laki Edina

Tel.: 94 814 303, e-mail: laki.edina@ofa.hu

KONFERENCIA A FEJLESZTÉSEKRŐL

Az innováció az elmúlt évtizedekben bekövetkezett gazdasági-társadalmi változások eredményeképpen az egyik legfontosabb termelési tényezővé vált nemcsak a gazdasági tekintetben élen járó országokban, de hazánkban is. A felgyorsult technológiai fejlődés következtében a vállalkozások a hosszútávon fenntartható versenyképességet csak folyamatos kutatás-fejlesztési tevékenységgel és innovációs aktivitással képesek biztosítani, amely a konkrét új piaci termékekben, szolgáltatásokban, termelési eljárásokban, szervezeti rendszerek bevezetésében, piaci magatartási formákban és értékesítési csatornáknak nyilvánulhat meg.



Pannon Novum
Nonprofit Kft.

A Regionális Innovációs Ügynökségek (RIÜ) célja pontosan az, hogy az innovációs folyamatokat katalizálja, a potenciált és aktivitást növelje a régiókban.

A regionális innovációs intézmény-rendszer fejlesztése nagyon összetett feladat, a nyugat-dunántúli RIÜ azonban kész továbbra is megfelelni a kihívásoknak. A szükséges kapcsolatok kiépültek, a RIÜ regionális innovációs intézményrendszerbe történő beágyazódásának első fázisa lezárult, amely jó alapot jelent a továbbfejlesztésre.

Pannon Novum Nonprofit Kft.

A Pannon Novum Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Nonprofit Kft. létrejöttét a 2004-2007 között működő Regionális Inno-

vációs Ügynökség konzorcium szakmai tevékenysége folytatásának igénye indukálta.

A Pannon Novum Nonprofit Kft. alapítói:

Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács

Innonet Innovációs és Technológiai Központ
Közhasznú Társaság

Universitas-Győr Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Zrt.

2008. július végén került aláírásra a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatallal a Regionális Innovációs Ügynökség további működteséről szóló támogatási szerződés, a három éves időtartamú projekt megvalósítása jelenti jelenleg a cég fő tevékenységét.

A kft. 3 évig viselheti a RIÜ címet, amennyiben az évenként esedékes akkreditáción meg-



felelően teljesít. A projekt keretében a szervezet elfogadott munkaterve alapján például a régió innovációs stratégiájának megújítására, klaszterek és hálózatok fejlesztésére, oktatásra és szemléletformálásra, nemzetközi innovációs kapcsolatépítésre és széleskörű tanácsadói tevékenységre koncentrálnak.

A Pannon Novum célcsoportja elsősorban az innovatív kisvállalkozások, gazdaságfejlesztő szervezetek (pl. klaszterek) és a kutatással foglalkozó intézmények (pl. egyetemek).

Küldetés

A PANNON NOVUM Nyugat-Dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség, a régió innovációs szereplőinek bevonásával a regionális innovációs folyamatok összehangolását, a tudás terjedésének ösztönzését, az innovációs szolgáltatások széleskörű nyújtását és rendszerbe történő integrálását, a technológiai innovációs hálózatok szervezését tűzi ki célul.

„Küldetésünk az innováció”

A Pannon Novum Nonprofit Kft. küldetése a vállalkozások és együttműködő partnereik innovációs folyamatainak segítése.

ÉRTÉKREND

- Összetartás és segítőkészség
- Proaktivitás, tudatos működés
- Kompetencia
- Rugalmasság

Szolgáltatások

A kft. működő szolgáltatásai a korábban megszerzett tapasztalatokra és kompetenciákra, mint erősségekre épülnek.



A jelenleg is működő szolgáltatások három fő területhez kapcsolódnak:

- a) pályázati kompetenciák
- b) innovációs kompetenciák
- c) gazdaságfejlesztési kompetenciák

Jelenlegi szolgáltatások:

Pályázatírás – forrásszerzés
 Pályázatmenedzsment és – kríziskezelés
 Innovációs projektfejlesztési tanácsadás
 Innovációs felmérés, audit és promóció
 Szakmai utak, találkozók szervezése
 Klaszterszolgáltatások
 Innovációs folyamat végigkötő menedzselés
 Képzési és mentorálási programok
 Innovációs marketing

Elérhetőség:

Honlap: www.pannonnovum.hu
 Email: pannonnovum@pannonnovum.hu
 Székhely: 9700 Szombathely, Kőszegi u. 23.
 Tel.: 94/509-047

Gazdaságfejlesztés önkormányzati aktivitással

A vállalkozások fejlesztése olyan közügy, amelyben az önkormányzatok is megtalálják feladataikat, lehetőségeiket, érdekeiket. Különösen fontos ez akkor, amikor a reálszféra válsága egyre inkább kiteljesedik. A vállalkozói mindennapok mai feszítő problémája a közbeszéd tárgyává vált. A cégvezetők a túlélés és a kilábalás technikáit kutatják. Mindenki azt latolgatja, hogy az egyre erősödő pénzszűke milyen mértékben gyűrűzik be a gazdaságba, és ott milyen károkat okoz? A pénzügyi szektor megroggyanása sokkhatásként érte a gazdaság szereplőit világviszonylatban is. A nehézséget nálunk tetézi, hogy gyenge az „immunrendszerünk”, így sajnos negatív hatástöbbszörözéssel is számolnunk kell.

A romló tendencia régiókat sem kerülte el, amint ez a napi hírekből is nyomon követhető. A munkaerő leépítések egyre erősödnek. Külön csoportot képviselnek a kkv-k, akik



közül azok, akik eddig is „betegséggel küzdöttek”, úgy tapasztalni, már most az elején kiszállnak – szaporítva az álláskeresőket egyre bővülő táborát.

Egy régiót mi sem jellemezhet jobban, mint annak megújuló képessége. Az erre való fogékonyság mára egyértelműen versenyelőnyre vált. Ennek felismerése nemcsak a gazdasági szektor szereplői, hanem a települések, önkormányzatok számára is kínál

fejlődési potenciált. Különösen fontos ez napjainkban, amikor a válság következtében felértékelődik a gazdasági „ellenálló képesség” erősítése. A jó gyakorlatok, az elért eredmények bemutatása, mint követhető példák, a pályázati források pedig, mint követendő irányok tehetik hasznossá ezt az immunerősítést.



Az önkormányzatok segíthetik ezt az elmozdulást. Hozzájárulhatnak a kiszámíthatóbb feltételek alakításához, a munkaerőpiaci mozgások kézben tartásához, a regionális gazdasági háttérkörnyezet biztosításához. Ilyen módon a helyi gazdaságfejlesztés katalizátorai az önkormányzatok. Különösen a mai körülmények értékelik fel ez irányú aktivitásaikat. Régióink gazdaságán különösen a megyei jogú városok, továbbá az ipari parkokkal ellátott övezetek hagyják ott névjegyüket. A települések jótékony gazdaságfejlesztése egyben versenyhelyzetet is teremt a befektetők erőforrásaiért folytatott küzdelemben. Ezért az igazán professzionálisan vezetett falvak és városok kiérlelt jövőképméntén munkálkodnak, kiaknázzák a marketing nyújtotta előnyöket, nagy hozzáértéssel alkalmazzák annak eszköztárát. A piacképes település fogalma visszavonhatatlanul beépült az önkormányzati működés mindennapi gyakorlatába.

Hutflesz Mihály

A gazdaságfejlesztés önkormányzati aktivitásai

Hogyan vesz részt a megye a gazdaságfejlesztésben?

A Vas Megyei Önkormányzat szerepe a gazdaságfejlesztésben, mint megannyi megyei önkormányzatnak a kötelező feladatvállalások mellett jelentősen eltér a hétköznapi életben elfogadott gazdaságfejlesztésről alkotott elképzelésektől. Fő feladata az intézmények fenntartása, üzemeltetése és a területi koordináció. A megye szervezi, koordinálja a gazdaság szereplőinek fejlesztési elképzeléseit. Ezt leghatásosabban a Megyei Területfejlesztési Koncepció és Program megalkotásán keresztül és a Megyei Területrendezési Terv elkészítésével, a településendezési tervek szinkronizálásával és folyamatos karbantartásával biztosítja. Ezzel segíti a fejlesztések fizikai, térbeli megvalósíthatóságát, kiemelve az utak, vasutak, víztározók védelmi övezetek meghatározását.

A megyei terv elkészítése garantálja például az alábbi már futó fejlesztések megvalósulását:

M86-os gyorsforgalmiút, Vát elkerülő, Szeleste elkerülő valamint Vát-Szombathely szakasz

88-as főút Sárvár elkerülő szakasz, Rába (Csörötnek - Rátót) revitalizáció fejlesztés,

86-os főút Szombathely - Vát,

86-os főút Szeleste elkerülő szakasz,

88-as főút Sárvár elkerülő II. ütem,

Sopron - Szombathely - Szentgotthárd vasút korszerűsítés

Lukásházi tározó,

Váti reptér megépítése.

A Vas Megyei Önkormányzat ifjúsági, szociális, oktatási és egészségügyi intézményi hálózattal rendelkezik, valamint tulajdonosa, résztulajdonosa gazdasági társaságoknak. Ezen létesítmények fejlesztésénél biztosítja a nyílt versenyt a gazdaság szereplői részére, ezzel is hozzájárulva az adott gazdasági körülmények közötti munka lehetőségéhez. Sajnos

az elmúlt évek során a fejlesztésekre fordítható források nagysága jelentősen lecsökkent, sőt némely esetekben már a fenntarthatóság határait soroló problémák is jelentkeznek.

2008 októberében 5 milliárd forint értékben kötvényt bocsátott ki a megyei közgyűlés, mely forrással szeretne hozzájárulni a megyét érintő fejlesztésekhez. Elsődleges szempont a hazai és Európai uniós forrásokhoz önerőként történő felhasználása, de adott esetben ha a körülmények és a cél indokolttá teszi főforrásként is megjelenhet ez az összeg.

A fő prioritásként megjelölt fejlesztések között a szociális otthonok felújítása, kiváltása, turisztikai fejlesztések (például a Büki Gyógyfürdő bővítése), komplex turisztikai szolgáltatáscsomagok megvalósítása, valamint a kulturális értékek megőrzés szerepel. A beruházások során az építőipari munkálatoknak jelentős gazdasági, munkateremtő hatása lehet a régióban. A megyei önkormányzat további célja olyan befektetések, beruházások keresése, melyeknek megtérülése biztosított, illetve többletbevétel generáló hatása is lehetséges.

Kiemelt figyelmet kell fordítani a Vas Megyei Önkormányzat Közgyűlésének a települési önkormányzatok fejlesztési pályázatainak önerő-kiegészítését szolgáló vissza nem térítendő támogatására, mely 2008-ban 100 millió forintos célelőirányzatként került létrehozásra. A forrás felhasználásával több, mint 700 millió forintos fejlesztés valósulhatott meg a megye területén, melyek többsége hozzájárul a folyamatos munkateremtéshez, lehetőséget biztosítva így mind a kisvállalkozók, mind a nagy cégek fennmaradásához.

Az elmúlt év sikerein felbuzdulva, 2009-ben ismét 100 millió forint áll majd a községek, nagyközségek rendelkezésére, hogy terveik ne csak tervek maradjanak, ezzel is hozzájárulva a gazdaság folyamatos fennmaradásához.

A Zala Megyei Önkormányzat szerepe a megye gazdaság- és vállalkozásfejlesztésében



Zala megye gazdasági fejlettségét tekintve a régiós és az országos átlag alatt van, azonban az elmúlt 10 év alatt jelentősen növekedett Zala gazdasági potenciálja a korábbi évtizedek elmaradottabb állapotához képest.

A Zala Megyei Önkormányzat kétféle módon segíti a megye gazdaságát a 90-es évek közepe óta. Egyrészt a Zala Megyei Területfejlesztési Tanácsban betöltött vezető szerepe-, másrészt az Önkormányzat egyedüli alapításában létrehozott Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (ZMVA) révén, amely 1992. óta segíti és fejleszti a Zala megyében működő mikro-, kis- és középvállalkozásokat (KKV-kat).

A Megyei Területfejlesztési Tanács 1996-tól 2004-ig rendelkezett gazdaság- és vállalkozásfejlesztő megyei pályázati finanszírozási keretekkel, amelyek a megye beruházásaihoz és fejlesztéséhez jelentősen hozzájárultak. 2004. óta – az ismert okok miatt – ezek a me-

gyei területfejlesztési források elapadtak és a regionális fejlesztési tanácsokhoz kerültek át.

A ZMVA a megye 5 városában; Zalaegerszegen, Nagykanizsán, Keszthelyen, Lentiben és Zalaszentgróton tart fenn vállalkozásfejlesztési irodát, hogy helyben minél közelebb álljon a KKV-k rendelkezésére. Az alapítvány rendszeresen több, egyidejűleg párhuzamosan futó, nagy horderejű vállalkozásfejlesztési programot hajt végre a megyében és részben a régióban is, mint például a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter koordinálása 132 tagvállalattal, a három ZMVA tulajdonban lévő vállalkozói inkubátorház működtetése Lentiben, Zalaszentgróton és Zalaegerszegen, a kkv-k európai uniós üzleti és innovációs kapcsolatait segítő brüsszeli támogatású program (Enterprise Europe Network hálózat néven), a kkv-k részére ingyenes pályázati és vállalkozási tanácsadás képzés biztosítása, és sok más elnyert EU-s, nemzetközi, országos és helyi pályázati projekt végrehajtása a kkv-knak nyújtott különféle üzleti szolgáltatások formájában.

A ZMVA által 1993 óta folytatott mikrohitel program eddig mintegy 2000 zalai mikro-vállalkozást részesített összesen 3,6 milliárd forintot meghaladó értékben főleg beruházási-, részben forgó-



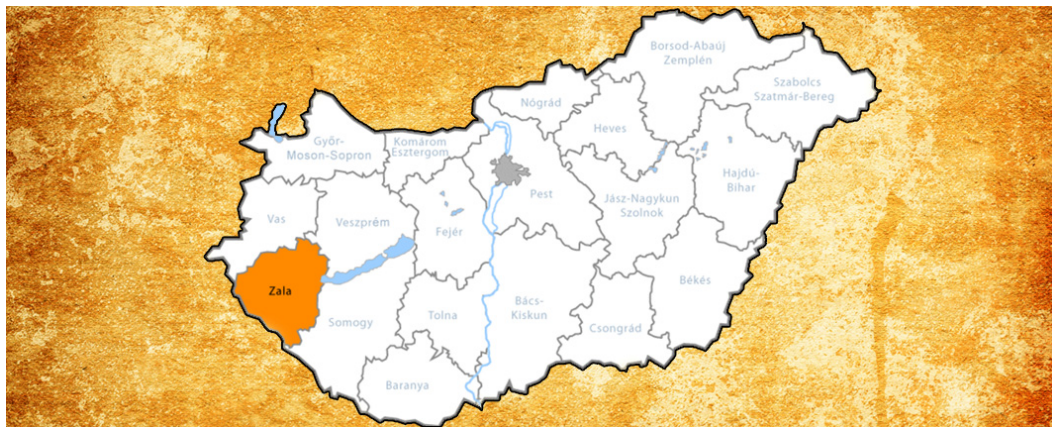


Zala megyének a régióban és az országban betöltött gazdasági súlyát a legjobban az egy lakosra jutó GDP (bruttó hazai termék) mértékével lehet szemléltetni.

	Zala Megye	Nyugat-dunántúli régió	Ország
Egy lakosra jutó GDP (eFt) (2006-os adat)	1.878	2.370	2.363

eszköz finanszírozási célokra mikrohitelben, és ez több mint 1000 fő mikrovállalkozó önfoglalkoztatását (munkahelyteremtését) segítette elő. A Megyei Önkormányzat fontosnak tartja a megye gazdaságfejlesztését, és ennek érdekében szoros kapcsolatokat tart fenn az általa létrehozott nonprofit vállalkozásfejlesztési szervezettel, amelynek tevékenységét rendszeresen figyelemmel kíséri, évente

megyegyűlési beszámoló révén. Négy évente olyan döntéshozó testületet (kuratóriumot) választ az alapítvány élére, amelynek tagjai a megye meghatározó gazdasági, kamarai, önkormányzati és vállalkozói köréből kerülnek ki, akik jól ismerve a megye gazdasági és vállalkozási problémáit, megfelelő döntésekkel segítik elő a támogatások és pályázati pénzek gazdaságfejlesztési célú helyi felhasználását.



Győr-Moson-Sopron megye a kis- és középvállalkozások szolgálatában

Egy hatékony gazdaságfejlesztő tevékenységet folytatni kívánó megyei önkormányzatnak célja és feladata a megye egész területén a demográfiai, környezeti változások figyelembevételével a vállalkozások életre hívásának és fenntartásának ösztönzése, ezáltal a munkahelyteremtés és a településfejlődés elősegítése. Mindebben a beru-

megőrző projektet. A megyei alapok 2007-től sajnos a régióhoz kerültek, de változatlan a megye koordinációs, érdekképviseleti aktivitása. Így sikerült pl. uniós forrásokat nyerni a gönyúi kikötő, a péri repülőtér, a Duna menti és Fertő-körüli kerékpárutak fejlesztéséhez (az utóbbiak közelében számos turisztikai vállalkozás kezdhetne meg működését).



ORSZÁGOS SAJTVERSENY
SAJTÜNNEP
VITNYÉD-CSERMAJÓR

házások támogatásától a rendezvényekben való közreműködésig példaértékű szerepet vállal Győr-Moson-Sopron megye.

A megyei területfejlesztési tanács forrásaiból 1996-tól sok száz önkormányzati projekt valósult meg, munkát adva a kivitelező helyi vállalkozásoknak. A szintén megyei területfejlesztési célelőirányzat támogatta a kisvállalkozások beruházásait és segítette a gazdaságélénkítést megalapozó tervek kidolgozását, továbbá néhány nagyjelentőségű fejlesztés (pl. kamarai székház) indítását is. A 182 településre érkező 6,1 Mrd Ft megyei segítség 23,5 Mrd Ft összértékű beruházást generált, megvalósítva mindösszesen 1.376 infrastruktúra-fejlesztő és munkahelyteremtő/

A megyei önkormányzat vállalkozásokat támogató tevékenysége a nagyobb beruházások generálása mellett számos kisösszegű, de jelentős hatású intézkedéssel történik. A Megye Szolgálatáért Díj „gazdasági tagozata” kitüntettjei (kiemelkedő személyek és közösségek) évente a Magyar Vállalkozók és



Munkaadók Napja alkalmához kapcsolódó ünnepség keretében vehetik át az elismerést. A megyei kezdeményezésre létrehozott Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány már 17 éve áll a kis- és középvállalkozások szolgálatában.

A megye bábáskodott több gazdasági rendezvény (uborka- és málnafesztivál, bor-

verseny) és kapcsolódó konferencia életre hívásánál. Igazi kuriózum a megyei önkormányzat szervezésében évente zajló „Országos Sajtverseny és Sajtünnepe”. A szerény megyei keretből minden évben jut forrás a



hét gazdasági nagyrendezvény (Lajta Expo, Rábaközi Vásár, Hanság-Expo, Soproni Tavasz Vásár, Soproni Lignonovum Erdészeti és Faipari Szakkiállítás és Vásár, Győri Általános Vásár, Terményáldás) legkiválóbb cégeit elismerő különdíjra. A megye együttműködik a turizmusban érintett partnereivel (rendezvények támogatása, arculatépítés, programajánló/eseménynaplót papíron és a megyei honlapon, részvétel hazai és nemzetközi kiállításokon).



A hazánkban kapu-szerepet betöltő megye vezetése

- sürgeti, hogy „Schengen” után (erősítendő a közvetlen kapcsolatokat) a határközeli osztrák/szlovák és magyar településeket összekötő történelmi utak újjáépüljenek;

- szorgalmazza a határ menti közös „építkezés” komplexebb tételét a Nyugat-Pannon Eurégió és CENT-ROPE együttműködések, valamint a „Jövőrégió” keretében;

- törekszik elmélyíteni kapcsolatait a szomszédos Várvidékkel (Burgenlanddal), Csallóközzel és Mátyusfölddel, valamint az uniós intézményekkel.

Vállalkozás és Településmarketing

Miért marketingrendszer a település? Kik az együttműködő szereplők? Milyen települési érdekviszonyok vannak? Mit kínál a vállalkozóknak a településmarketing? Ezekre a napjainkban egyre hangsúlyosabb kérdésekre megadva a választ és hatékony marketingstratégiát kialakítva a települések és a helyi vállalkozások egymás gazdasági helyzetét kiválóan erősítik.

A tudatosan alkalmazott településmarketing a vállalkozásokat - nagyságtól függetlenül - piaci partnerként kezeli. A létrejövő vállalkozások nem beleszületnek valahová, hanem érdekviszonyuk (költség, árbevétel, piac, értékesítési lehetőség, infrastruktúra, stb.) alapján hozzák meg döntéseiket. A „hol” kérdése - az induló vállalkozásoknál - a potenciális telephely lehetőségek számbavételében és értékelésében csúcsosodik ki. Egy vállalkozás indítása azonban nemcsak gazdasági, hanem társadalmi eseménnyé is válik azáltal, hogy felmerül(het) a foglalkoztatás kérdésköre, a munkaerő képzésének és ebből adódóan az ételiszokás, mentalitás alakításának lehetősége is. A már működő vállalkozások érintettsége még erősebb ebben a tekintetben. Szakmák, szektorok közötti együttműködésre van szükség (pl. turisztikai és agrárvállalkozások, szolgáltatók között) annak érdekében, hogy nagyobb piacokat legyenek képesek megmozgatni. Továbbá nélkülözhetetlenné válik a közösségi gondolkodás a gazdasági szektor és az önkormányzat között a település vonzerejének fokozása érdekében. A helyi gazdaságfejlesztéshez jó háttérrel szolgáltató területfejlesztési törvény.

Térségi- és települési marketing lehetőségek

A marketing nem csak a vállalkozások menedzselésének eszköze. Meghatározó szerepe lehet a települések, térségek, régiók versenyképessé tételében is. Ebben az összefüggésben nagy szerepe van annak, hogy a vállalkozások miként integrálódhatnak egy ilyen tevékenységbe, hogyan válhatnak az események irányítóivá.

A térségi marketing a közös gondolkodás és

a helyi együttműködés újszerű formája, aminek középpontjában a régió, a település és annak szereplői állnak. A fejlesztés magja a térség, a település piacképessége. A fejlett piacgazdaságokban már nagy hagyománya van ennek a szervezési eljárásnak és idehaza is egyre többen alkalmazzák sikeresen. Ország-szerte növekszik az olyan rendezvények száma, amelyek a települések, térségek piacszervező erejét valamilyen formában érintik vagy kifejezetten ezt a témakört dolgozzák fel.

A fejlesztés központi eleme a tudatos cselekvés. A térségi- és településmarketing egy olyan cselekvéssor, amely egy régió vagy szereplőinek - különböző célcsoportok irányába történő - „eladását” segíti. Mivel a térségek között egyre élesebb verseny folyik a tőkéért, a befektetőkért, a le- és betelepülőkért, a turistákért, a regionális szerepkör erősítéséért, ezért meghatározóvá válik a versenyképesség ez alapján történő erősítése és kiaknázása. Ebben a folyamatban fontos szerepe lehet a vállalkozásoknak.

A településmarketing alapja, hogy annak szereplői akarjanak változást, amiről adott esetben meg kell győzni őket. A megfelelő szellemi és anyagi tőke, a reális számbavételen alapuló, végrehajtható program nélkülözhetetlen. A térségi marketing programok céljai között mindenképpen szerepel többek között a jövőkép, a régió küldetésének meghatározása, a meglévő és az elképzelt imáznak megfelelő arculat kialakítása, az ismertségi fok növelése, a meglévő programok közötti harmónia megteremtése, a gazdaságélénkítés. Röviden: a település, illetve a terület piacképességének fokozása.

Kik járulhatnak hozzá sikeresen ehhez a változáshoz? A munkában alapvető az önkor-

mányzatok, a civil szervezetek, a gazdasági élet képviselői, a településükért tenni akaró polgárok érdekeltsége és aktivitása. Egy-egy ilyen program mindig új típusú belső kommunikációt indít el, miközben a külső kapcsolatrendszert is más alapokra helyezi. Nélkülözhetetlen az összehangolt együttműködés, a folyamatos kommunikáció a tervezéstől a végrehajtásig!

A települések és térségek egyre inkább nyitottabbá válnak. Napjainkban kezdik felismerni annak szükségességét, hogy kitűnjenek környezetükből. A térségükért mindent megtenni akaró döntéshozók a helyzetelemzés, a stratégiakészítés, a jövőképfarmálás módszereivel, eszközeivel ismerkednek és dolgoznak. Figyelik és felismerik környezetük ösztönös vagy tudatosan irányított mozgásait, változásait. A térségi marketing egy új látásmód ebben a komplex rendszerben.

Ha települések, térségek népszerűsítésére, eladására gondolunk, akkor kézenfekvő, hogy Bábolna, Herend, Bük, Tokaj esetében egy speciális gazdaságsszervező erő jelenti azt a megkülönböztető jegyet, ami alapján tudjuk - nem csak bel- még külföldön is -, hogy mire gondoljunk. De más a célcsoportja és részben így a marketingje is például Visegrádnak, Mohácsnak, Nagyvázsonynak vagy a karintiai Villachnak.

Megfigyelhető, hogy bizonyos településnevek hallatán valamilyen „kép ugrik be” a szemlélőnek. Ehhez a képhez valamilyen esemény, teljesítmény, egyediség tartozik megfelelő arculattal. Mindezek azokon az adottságokon nyugszanak, amivel a település vagy a térség rendelkezik. Eköré célszerű felvonultatni a régió filozófiáját, ami az egésznek a kiindulópontja.

A térségeket azonban nem csak a külső szemlélők ítélik meg, hanem az ott lakók is, tehát az adott térséget, települést az ő irányukba is értékesíteni kell.

Kik azok, akik egy ilyen munkában részt vesznek? A térségi marketing a közösség feladata és munkája, amiből nem hiányozhat az önkormányzat, a gazdaság, a civil szféra, az intézmények az egyházak és az ott élő polgárok

aktivitása sem. A kezdeményezés bármelyik szektorból elindulhat. Lényeges elem azonban a közakarat megteremtése a változások elfogadása iránt.

Hogyan kezdhető el egy ilyen munka? Legalább azt a kérdést minden településnek, térségnek fel kell tennie, hogy mi történik akkor, ha minden úgy megy, mint eddig. Ki kell tapasztalni, hogy kik érdekeltek a változásban! Így kialakul egy mag, akik már képesek együttgondolkodni. A változások iránt időnként célszerű igényt gerjeszteni, hogy a később kidolgozandó program a lehető legszélesebb bázison nyugodjon. Ha egy térség szereplői nem akarnak változást, vajmi keveset lehet tenni. Nyilvánvaló, hogy az ilyen hozzáállás valószínűleg az elszürküléshez vezet. A piacképességhez aktivitás kell! Sokszor az eddigi beállítódásokat is meg kell változtatni, ami igen nehéz. Ezért is van nagy súlya az együttgondolkodási műhely helyes kialakításának.

Hol tart az ilyen irányú fejlődés, mik az országos tapasztalatok? Az országban az figyelhető meg, hogy a térségi marketingben talán előbbre járnak a kelet-magyarországi régiók. Ez alapvetően azzal magyarázható, hogy számukra - a nyugat-magyarországihoz hasonlóan rosszabb adottságaik okán - a marketing eszközrendszere, annak tudatos alkalmazása egy kitörési pontot jelent. Az elmúlt időszak eseményeit figyelve úgy tűnik, kezdik elég sikeresen alkalmazni ezeket az eszközöket. Másrészt - mivel a nyugati régióknak egyébként számos versenyelőnye van velük szemben -, ők kényelmesebbek ebben a tekintetben. A helyzetet pozitívan megítélve úgy is fogalmazhatunk, hogy ez az új szervezési eljárás és kommunikációs eszköz ebben a térségben még egy kiaknázatlan lehetőség.

Szerencsére egyre többen eljutottak már az említettek fontosságának felismeréséhez, és a térségi marketing ösztönös vagy tudatos alkalmazása egyre inkább fellelhető. Mindeközben, ahol térségi vagy települési szinten jövőképpel foglalkoznak, ezt a gondolatot erősítik. Minden marketing, így a térségi marketing is egy többszereplős tevékenység,

csapatjáték, beleértve a döntéshozókat és döntéshozókat. Még több térségi összefogásra volna szükség! A folyamat katalizátorai lehetnek a településeken azok a kisvállalkozók, akiknek vannak ismereteik és tapasztalataik a marketing gazdaságszervező erejéről. Bármely kis településről legyen is szó, a gazdasági élet képviselői kezdeményezői és a megvalósítás, bonyolítás aktív közreműködői lehetnek.

A piacképes település

A települési érdekviszonyok

Az érdekcsoportok viszonyulása lehet:

- lojalitás (elégedetten teszi a dolgát)
- befolyásolási törekvés
- kintmaradás vagy kilépés

A hatásos befolyásolás kellékei:

- akarat
- hatalom
- képesség

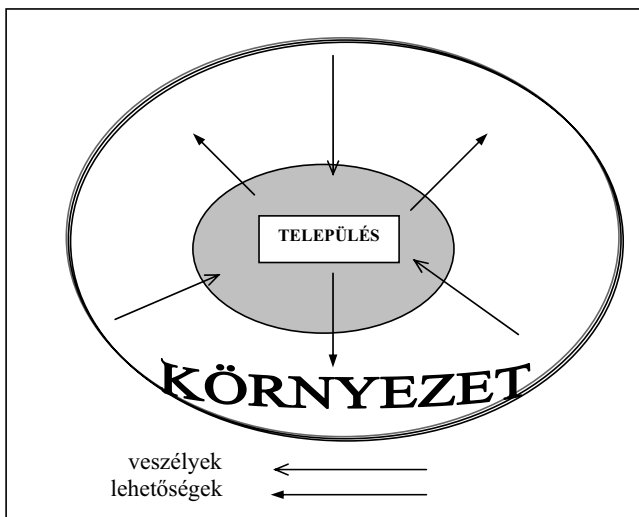
Települési érdekcsoportok stratégiája különböző lehet:

- meggyőzni a többi érdekcsoportot
- elfogadni a másik véleményét
- eltekinteni a másik véleményétől
- összefogni a másikkal
- támadás

A térség, település mint nyílt rendszer

A település marketingjének alakítása feltételezi:

- nyílt és folyamatos kommunikációt a település csoportjai között
- kapcsolatok kiépítését más településekkel
- kooperációt, együttműködést mind a tervezésben, mind a végrehajtásban
- a településen megjelenő érdekek koordinációját



Miért marketingrendszer a település, régió?

Mert:

- van egy struktúrája
- célcsoportjai vannak
- környezete van
- adottságai vannak
- mind a belső, mind a külső szereplői részéről elvárások is megfogalmazódnak

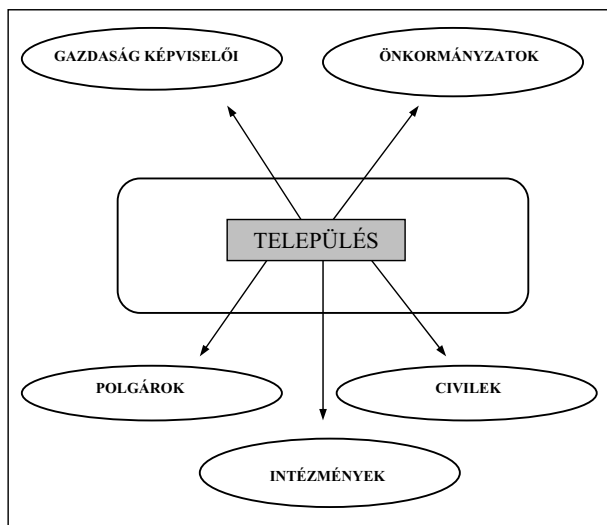
A térség, település környezeti elemei

- demográfiai környezet
- jogi (helyi jog) környezet
- gazdasági környezet
- politikai (helyi politika) környezet
- civil környezet
- természeti környezet
- versenytárs térségek

A térségi együttműködés főbb szereplői

A szereplők állandó kapcsolatban vannak egymással és a külső környezettel. A folyamat első eleme a belső összhang megteremtése, amely a kaoszából a rendezettségbe vezet. A tevékenység meghatározó területe az érdekek feltárása és integrálása. A közös érdekek és értékek kidolgozása után a környezethez való viszony megfogalmazása kerül előtérbe.

A legjobb eredmény akkor érhető el ebben a tekintetben, ha környezetorientált (elmozdulás a környezet változásának megfelelően),



illetve környezet alakító (a környezet megváltoztatását lehetővé tevő) hatást lehet kiváltani.

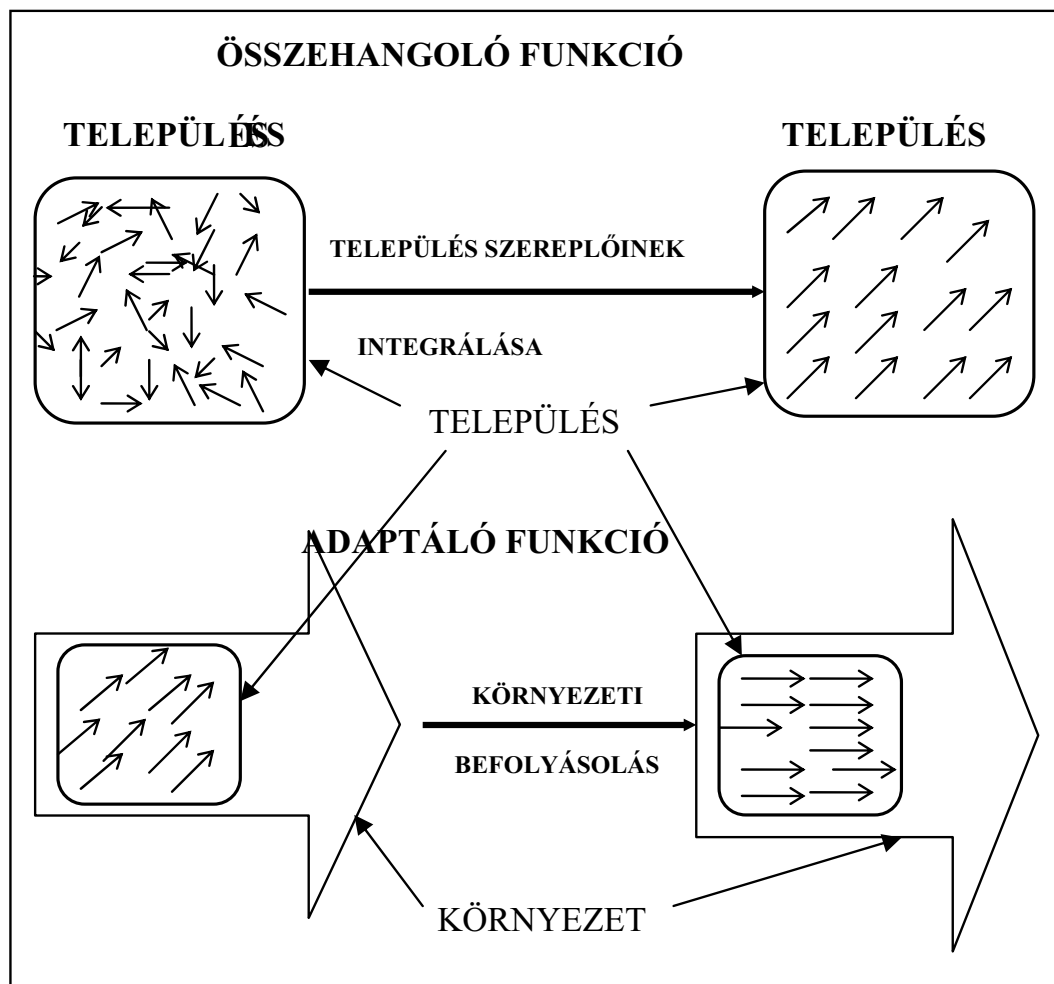
Környezet

Belső és külső funkciók

Struktúra

A településmarketing céljai:

- jövőkép kialakítása, formálása
- egyedi arculat megteremtése
- meglévő célcsoportok megtartása
- új célcsoportok megnyerése
- ismertségi fok növelése
- imázs javítása



A településmarketing rendszere és céljai		
	<i>FUNKCIONÁLIS SZINT</i> <i>TÉRSÉG, MINT HELY</i> <i>(adottságok)</i>	
LAKÓHELY	KIRÁNDULÓHELY	TELEPHELY
↓	CÉLCSOPORTOK ↓	↓
LAKOSSÁG	KIRÁNDULÓK	BEFEKTETŐK, VÁLLALKOZÓK
↓	SZÜKSÉGLETI SZINT (elvárások) ↓	↓
ÉLETMINŐSÉG	ÉLMÉNY	JÖVEDELMEZŐSÉG

- a település árbevételének növelése
- tömören: a település piacképessé tétele!

A település marketingjének alakítása feltételezi:

- nyílt és folyamatos kommunikációt a település csoportjai között
- kapcsolatok kiépítését más településekkel
- kooperációt, együttműködést mind a tervezésben, mind a végrehajtásban
- a településen megjelenő érdekek koordinációját

A településmarketing tervezése és megvalósítása

- a munkában részt vevők kiválasztása
- az együttgondolkodás műhelyének megteremtése
- helyzetfelmérés, elemzés
- célrendszer felvázolása, jövőkép
- a stratégiai alternatívák számbavétele
- programalkotás, intézkedési tervek
- végrehajtás
- ellenőrzés
- folyamatos továbbfejlesztés

Agazdasági szektor szerepe a település-marketingben

Mi kell, hogy a szektor döntési helyzetbe kerüljön?

- a gazdaságirányító, fejlesztő szervezetek részére egy világos stratégia, decentralizált vezetés
- a vállalkozók részéről a hosszú távú érdekek megfogalmazása
- térségen/településen belüli aktív kommunikáció (önkormányzatot is beleértve)
- személyes fejlődés és tanulás az érdekérvényesítés realizálása, céljainak elérése, eredményessége érdekében
- lobbizás különböző szintereken
- tudatos pályázati munka mind bel-, mind külföldön (határreégiók előnyben vannak)
- az együttműködés keresése a közös teljesítmények elérése érdekében



Együttműködési lehetőségek - gazdaságélénkítés eszközei

Közös tervezési munka

- a piac együttes áttekintése, marketing-koncepciók, marketingtervek elkészítése
- lehetőségek számbavétele

- közös SWOT elemzés
- érdekek kölcsönös megismerése
- tudatos jelenlét médiákban (esetleg külföldön is!)
- fiatalok bevonása folyamatokba
- településesztétika
- település, falu felújítási/megújítási tervek készítése
- általános és részletes rendezési tervek
- legyenek elkülönített pénzek települési, térségi marketingre
- az önkormányzatok pozitív diszkriminációt alkalmazzanak a térségi vállalkozókkal szemben (pl. különböző munkák elvégzésénél, beruházásoknál)
- éves települési, térségi események összehangolása
- vállalkozói fórumok, képzések, tanácsadás különböző témakörökben
- testvértelepülési kapcsolatok
- települési/térségi értéklista megalkotása
- problématérkép összeállítása

Térségek közötti együttműködés

- közös pályázatok (külföldiekkel is)
- nagybefektetők közös megcélzása, befektetői partnerbörze
- a táji adottságok számbavétele bizonyos üzletágakban (tájtermékek, vendégforgalom, kézműves műhelyek)
- gazdasági jellegű pályázatok, pénzügyi források ismertté tétele
- közös régióimázs kialakítása
- közös képzési projektek
- gazdasági megbeszélések, fórumok
- sajátos események meghonosítása (vásárok, kiállítások, stb.)

Közös kiadványok megjelentetése

- befektetői kalauz
- vállalkozói műhelyek bemutatása

Közös piaci fellépés

- beszállítói lehetőségek

A térségi marketing 12 alapszabálya
1. Tudd meg, mi történik akkor, ha minden úgy megy, mint eddig!
2. Vedd észre környezeted tudatosan irányított vagy ösztönös mozgásait!
3. Tapasztald meg, kik azok, akik érdekeltek a változásban!
4. Gerjessz igényt a változások érdekében!
5. Szerezd meg a többségi akaratot!
6. Alakítsd ki az együttgondolkodás műhelyét!
7. Mindenkor figyeld a versenytárs térségeket!
8. A marketing költséges eljárás. Anyagi forrásokat is szerezz!
9. Pontosán definiáld a célcsoportokat és szükségleteiket!
10. Ne hátrálj meg a végrehajtásnál! Vonj be minél több embert!
11. Ne spórolj a megfigyelőrendszer kialakításán!
12. Teremts innováció orientált környezetet a továbbfejlesztéshez!

- franchise rendszerek megteremtése
- közös piaci kontroll (kontárókkal, fusi-zókkal szemben, az elvárható piaci magatartást megszegőkkel szemben)

Erőforrások közös fel- vagy kihasználása

- telephelykataszter összeállítása (önkormányzatokkal közösen)
- beszerzési kooperáció bizonyos szakmák esetében
- a turizmussal kapcsolatos lehetőségek kiaknázása (kooperáció)

Gazdasági orientációjú nonprofit szervezetek létrehozása

- pályázati lehetőségek kitárulnak
- érdekek közös megfogalmazásának főruma
- eredményesebb lobbizási lehetőség

Összefoglalás

A településmarketing témakör felvetésének célja: figyelemfelhívás, a vállalkozói együttgondolkodás azon irányba való terelése, hogy a marketing beállítódás nemcsak a gazdasági szféra sajátja, hanem erősíthető vele a székely, telephely társadalmi környezete is. A vállalkozásoknak nemcsak a saját szakmai versenytársaira kell gondot fordítaniuk, hanem a telephelyi környezetük menedzselésére is, hiszen ennek elmaradása súlyosan befolyásolhatja a cégek stratégiáját. A régiók, települések egyre erősödő versenyét szintén érdemes nyomon követni. Fontos, hogy a marketing ne csak külső fenyegetettség esetén jelenjen meg, mint válságkezelési eszköz, hanem épüljön be a vállalkozások és települések vezetésének mindennapjaiba, erősítve ezáltal az együttműködést a település egyes szereplői között.

Hutflesz Mihály

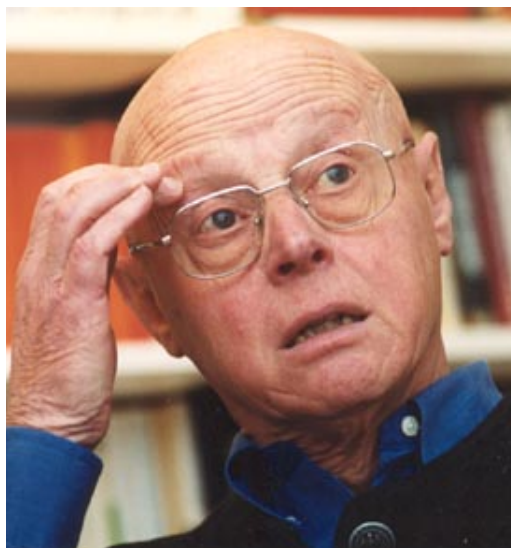
Mi vezetett a gazdasági krízishez? – Dr. Geert Hofstede szerint



A Nyugat-dunántúli régióba látogatott Dr. Geert Hofstede. Győrben, a Széchenyi István Egyetemen járt a világhírű professzor, aki a 2008 végén magyarul megjelent *Kultúrák és szervezetek*.

Az elme szoftvere című

könyvének fő gondolatait mutatta be. A könyvet fiával Gert Jan Hofstede-vel közösen írták. Sokatmondó a könyv alcíme is: *Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben*. A szakembert a világ 16. legbefolyásosabb emberének tartják, és ő a világ 3.



leggyakrabban idézett írója Kant és Freud után. Munkássága óriási, meghatározó hatással bír a kulturális különbségek kutatására, gyakorlatban pedig a multinacionális szervezetek eltérő kultúrából eredő szervezeti kultúra kihívásaira. A könyvében több évtizedes kutatásainak eredményét foglalja össze. Az előadás során az általa kidolgozott

kulturális dimenziókat ismertette. Ezekből ötöt különböztetett meg: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus-kollektívizmus, férfiasság-nőiesség, hosszú távú orientáció. A szervezeti kultúrákat megkülönbözteti a nemzeti kultúráktól. A nemzeti



kultúrák különböző országokban is felismerhetők a hasonló emberekről, intézményekről és szervezetekről. A szervezeti kultúrák különböző szervezeteket jelenthetnek egy régióban vagy országban. Míg a nemzeti kultúrák főként a legmélyebb réteg, az értékek szintjén különböznek, addig a szervezeti kultúrák inkább a szimbólumok, hősök, rítusok terén. Magyarországról is van egy kialakult kép. Hofstede így nyilatkozott: *„Önök magyarok hasonlóak szomszédjaikhoz bizonyos szempontból, más szempontból azonban különbözőek. A történelem is fontos szerepet játszik a magyaroknál, gondolok itt az osztrák-magyar közös múltra, aminek napjainkig vannak jelei, annak ellenére, hogy ez egyeseknek nem tetszik.”* A kutató az előadás során beszélt a gazdasági válságról is. Úgy véli, hogy a növekedés, a gazdagság és a rövid távú profit tükröződik vissza az Amerikai Egyesült Államok üzleti befolyásában. Ez vezetett a mostani gazdasági krízishez. Szerinte egy fontos fejezet ér manapság véget a történelemben, amelyet amerikai érának nevezett. A világ erővonalainak átrendeződésében pedig nagy szerepe lehet egy erős és egységes Európai Uniónak.

Pénzes Bölcsességek

„Minden szakma a laikusok elleni összeesküvés.”

George Bernard Shaw

„A siker egyszerűen csak szerencse kérdése. Kérdezz meg egy sikertelent!”

Earl Wilson

„Elveheted a gyárait, a pénzemet, de hagyd meg az üzletkötőimet, és kevesebb mint két éven belül ugyanott leszek, ahol ma.”

Andrew Carnegie

„Ne tárgyaljunk sosem félelemből – de ne féljünk tárgyalni!”

J. F. Kennedy

„A vállalkozás a legélvezetesebb mindazon dolgok közül, amit az ember felöltözve csinálhat.”

Swen Atterhead

„Az ember sok mindent hajlandó csinálni, hogy szeressék, de minden hajlandó megtenni, hogy irigyeljék.”

Mark Twain

„Szerintem egy megbeszélés csak akkor lehet eredményes, ha már a kezdés előtt tudod, mit akarsz elérni. Elnézést, ha nem hangzik túl demokratikusan.”

Nelson Rockefeller

„Ha igazad van, megengedheted magadnak, hogy megőrizd a nyugalmad. Ha nincs igazad, nem engedheted meg, hogy elveszítsd.”

Mahatma Gandhi

„Minden sikeres vállalkozásnak három emberre van szüksége: egy álmódóra, egy üzletemberre és egy gazdag emberre.”

Peter McArthur

„Egy gödör ásását leszámítva kevés dolog van, amit rögtön legfeljül lehet kezdeni.”

Harry Lorayne

„Ha egy fontos személlyel tárgyalasz, képzeld el, hogy alsóneműben van! Én mindig ezt alkalmaztam az üzletben.”

Joseph P. Kennedy

„Akinak nyerő kártyái vannak mindig tisztességesen játszik.”

Oscar Wilde

A Nyugat-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ kirendeltségei

Szombathelyi Kirendeltség és Szolgáltató Központ

Cím: 9700 Szombathely, Hollán E. u. 1. és 9700 Szombathely, Hunyadi u. 45.
Telefonszám: 94/520-400 és 94/522-750
Fax: 94/505-747

Celldömölki Kirendeltség

Cím: 9500 Celldömölk, Bartók B. u. 1/A.
Telefonszám: 95/420-586
Fax: 95/421-940

Körmendi Kirendeltség

Cím: 9900 Körmend, Szabadság tér 5.
Telefonszám: 94/411-413
Fax: 94/411-414

Kőszegi Kirendeltség

Cím: 9730 Kőszeg, Szűk u. 2.
Telefonszám: 94/562-412
Fax: 94/562-417

Sárvári Kirendeltség

Cím: 9600 Sárvár Batthyány L. u. 47.
Telefonszám: 95/320-817
Fax: 95/323-415

Szentgotthárdi Kirendeltség

Cím: 9970 Szentgotthárd, Vajda J. u. 6.
Telefonszám: 94/380-768
Fax: 94/380-449



Vasvári Kirendeltség

Cím: 9800 Vasvár, Köztársaság tér 4.
Telefonszám: 94/370-136
Fax: 94/370-122

Csornai Kirendeltség

Cím: 9300 Csorna, Soproni u. 95.
Telefonszám: 96/261-654
Fax: 96/263-338

Letenyei Kirendeltség

Cím: 8868 Letenye, József A. u. 1.
Telefonszám: 93/543-024
Fax: 93/343-206

Zalaszentgróti Kirendeltség

Cím: 8790 Zalaszentgrót, Csányi L. u. 2.
Telefonszám: 83/560-016
Fax: 83/360-024

RFÜ Irodáink elérhetőségei

Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács elnöki titkársága

9022 Győr, Árpád u. 93.
Telefon: 96/516-230
Fax: 96/516-239

Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség székhelye

9400 Sopron, Csatkai E. u. 6.
Telefon: 99/512-910



Fax: 99-512-919
e-mail: titkarsag@westpa.hu

Győri iroda

9022 Győr, Árpád u. 93.
Telefon: 96/516-235
Fax: 96/319-467

Szombathelyi iroda

9700 Szombathely, Kőszegi u. 23.
Telefon: 94/509-350 • Fax: 94/326-147

Zalaegerszegi iroda

8900 Zalaegerszeg, Petőfi u. 24.
Telefon: 92/589-026
Fax: 92/598-025

Nagykanizsai iroda

8800 Nagykanizsa, Petőfi S. u. 5.
Telefon: 93/314-431
Fax: 93/314-431

Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége

9027 Győr

Bútorgyár u. 1/B
Tel: 96/319-875
Fax: 96/319-675
E-mail: gyoriuzem@kondor-sragner.hu



8900 Zalaegerszeg

Baross G. utca 2.
Tel: 92/550-832
Fax: 92/550-859
E-mail: kaman@pylon.hu

9700 Szombathely

Kossuth L u. 6.
Tel.: 94/311-278; 511-440
Fax: 94/511-441
E-mail: eki@savaria.hu

Vállalkozásfejlesztési Alapítványok

Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

9022 Győr
Czuczor G. u. 30.
Tel.: 96/316-188; 511-120
Fax: 96/511-121
E-mail: info@kva.hu

Vas Megye és Szombathely Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

9700 Szombathely
Petőfi S. u. 1/b.
9701 Szombathely, Pf.: 372
Tel./Fax: 94/326-049, 326-050
E-mail: vas-lea@savaria.hu

Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

8900 Zalaegerszeg
Köztársaság u. 17.
8901 Zalaegerszeg, Pf.: 116
Tel.: 92/316-033
Fax: 92/316-062, 310-800
E-mail: info_zmva@zalasam.hu

Nagykanizsa

8800 Nagykanizsa
Zrínyi u. 21.
Tel./Fax: 93/312-605
E-mail: nkzmva@zalasam.hu

Keszthely

8360 Keszthely
Bercsényi u. 2/A;
Tel./Fax: 83/510-905
E-mail: keszthzmva@zalaszam.hu

Zalaszentgrót

8790 Zalaszentgrót
Csány L. u. 2.
Tel./Fax: 83/360-410
E-mail: sztgrotzmva@zalaszam.hu

Lenti

8960 Lenti
Deák F. u. 4.
Tel./Fax: 92/352-285, 551-850
E-mail: lentizmva@zalaszam.hu



Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége

Győr-Moson-Sopron megye

9023 Győr
Magyar u. 8.
9002 Győr. Pf. 200
Tel.: 96/412-803
Fax: 96/424-719
E-mail: gyormegyeivosz@citromail.hu

Vas megye

9700 Szombathely
Fő tér 36.
Tel./Fax: 94/323-193
E-mail: voszvasm@voszvasm.axelero.net

Zala megye

8800 Nagykanizsa
Király u. 14.
Tel./Fax: 93/317-733
E-mail: zalavosz@chello.hu

Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

9021 Győr
Szent István út 10./A
Tel.: 96/520-202
E-mail: kamara@gymkik.hu

Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

9700 Szombathely
Honvéd tér 2.
Tel.: 94/312-356, 506-640
Fax: 94/316-936
vmkik@vmkik.hu

Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

8900 Zalaegerszeg
Petőfi u. 24.
Tel.: 92/550-514
E-mail: zmkik@zmkik.hu

Soproni Kereskedelmi és Iparkamara

9400 Sopron
Deák tér 14.
99/523-570
svkik@t-online.hu

Nagykanizsai Kereskedelmi és Iparkamara

8800 Nagykanizsa
Ady E. u. 1.
Tel.: 93/516-670
E-mail: nakkik@nakkik.hu

Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége

Győr-Moson-Sopron megye

9022 Győr
Liszt F. u. 11.
Tel./Fax: 96/550-444
E-mail: postmaster@kisoszgyor.axelero.net

Vas megye

9700 Szombathely
Jászai M. u. 6/a.
Tel.: 94/318-360
Fax: 94/318-360
E-mail: vasikisosz@t-online.hu

Zala megye

8900 Zalaegerszeg
Eötvös u. 22.
Tel./Fax: 92/313-465
E-mail: zala.kisosz@axelero.hu

Győr-Moson-Sopron Megyei Ipartestületek

Győri Ipartestület
9021 Győr

Arany J. u. 31.

9002 Győr, Pf. 164.

Tel./Fax: 96/317-624, 96/524-607

E-mail: istvan.hancz@gyoriipartestulet.hu

titkarsag2@gyoriipartestulet.hu

Vas Megyei Ipartestületek

Szombathelyi Ipartestület
9700 Szombathely
Thököly I. u. 38.
Tel./Fax: 94/313-932
E-mail: ipartestulet@freemail.hu
szhelyiptest@externet.hu

Zala Megyei Ipartestületek

Zalaegerszegi Ipartestület
8900 Zalaegerszeg
Ady E. u. 31.
Tel./Fax: 92/321-017
E-mail: negy@zalaszam.hu

Agrárkamarak

Győr-Moson-Sopron megye

KAM-KORD Kht.
9021 Győr, Árpád u. 2.
Tel.: 96/517-380,
modok@gyms.agrarkamara.hu

Vas megye

Vas Megyei Agrár Kht.
9400 Szombathely
Fő tér 36.
Tel.: 30/959-2673,
vasagrar@t-online.hu

Zala megye

Zala Megyei Agrárkamara
8900 Zalaegerszeg
Petőfi u. 24.
Tel.: 92/511-390, 92/511-389

ITD Hungary Nonprofit Közhasznú Zrt.



9021 Győr

Árpád u. 32.
Tel.: 96/801-071
Fax: 96/801-072
E-mail: itdhed@itd.hu

8900 Zalaegerszeg

Kazinczy tér 11.
Tel.: 92/510-996
Fax: 92/510-996
E-mail: itdzala@itd.hu

RÉGIÓGAZDASÁG



Egy lap a regionális gazdaságért

Immár harmadik évét kezdi meg a Régió-gazdaság című üzleti magazinunk. A Nyugat-Dunántúlra fókuszáló lapban az elmúlt két évben nemcsak a régió döntéshozói, de országos cégek vezetői, hazai és külföldi politikusok, mértékadó közéleti szereplők is megszólaltak. Az újság a regionális gazdasági élet szereplőjévé, a döntéshozók kapcsolati és tanácsadó lapjává vált. A lap regionális pozícionálásához olyan tartalmak is rendelkezésre állnak, mint a régió-szervezettséghez való hozzájárulás, vagy a régiós imázs alakításának, a régiós identitás erősítésének felvállalása. A lap fejlődési potenciálja lehetővé teszi, hogy a következő időszakban mindinkább a régió egyedi sajtótermékévé váljon, hiszen nincs még egy olyan újság a Nyugat-Dunántúlon, amely mindhárom megye gazdasági eseményeit követi.

Fentiek erősítésére indult újtára üzleti ma-

gazinunk, amely havonta kínál olvasnivalót a Nyugat-dunántúli régiót érintő gazdasági folyamatokról. A lap hozzá kíván járulni a helyi szereplők közötti együttműködés fejlesztéséhez, a gazdasági kohézió erősítéséhez, a lokális piac szervezettségéhez. Az újság gazdasági orientációja lehetővé teszi, hogy ezeket a témákat hitelesen vesse fel és következetesen képviselje is. Magazinunk a helyi gazdaság meghatározó szereplőiről, a termékeket és szolgáltatásokat előállító kínálati oldalról, valamint a keresleti oldal igénybevevőiről, a fogyasztókról is szól. Bízunk abban, hogy a Régiógazdaság kiadásával mind gazdaságilag, mind társadalmilag hasznos ügyet szolgálunk, és hogy a helyi gazdaság erősítéséhez egy új, innovatív eszközzel tudunk hozzájárulni.

Badics László, Hutflesz Mihály
alapító laptulajdonosok

Nyerő lapok!

A **RÉGIÓGAZDASÁG** minden hónapban
más-más **SZAKMAI MELLÉKLETTEL** jelentkezik!

Érdeklődjön a lehetőségekről munkatársunknál! Éles Krisztina: 30/458-9701



RÉGIÓGAZDASÁG

A NYUGAT-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ VEZETŐ ÜZLETI MAGAZINJA

„A regionális versenyképesség sikerfaktorai”

c. projekt helyszínei

