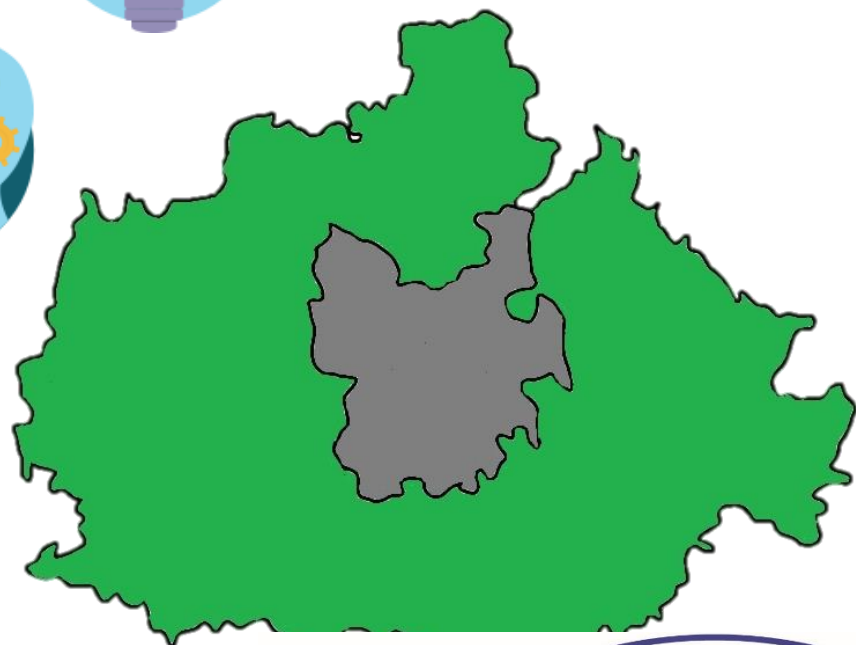


„Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya Felzárkózásáért 2020”

TOP-5.1.1-15-BA1-2016-00001

Foglalkoztatási
Stratégia és Akcióterv

2017



Készítette:



Munkaszervezetek fejlesztése
Projektmenedzsment Kft.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

1 Helyzetfeltárás	4
1.1 Bevezetés	5
1.1.1 A stratégia előzményei	8
1.1.2 A Pécs Paktum és a „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya felzárkózásáért 2020” területi elkülönülése	9
1.1.3 A Paktum pályázatok háttere	9
1.2 A jelen helyzet bemutatása	11
1.3 Baranya megye térszerkezete	21
1.4 Baranya megye demográfiai helyzete	24
1.5 Baranya megye lakosságának képzettségi állapota	36
1.6 Baranya megye gazdasági helyzete	42
1.6.1 Gazdasági adottságok.....	42
1.6.2 Gazdálkodási szerkezet.....	43
1.6.3 A megye ágazati szintű gazdasági helyzete	44
1.6.4 Fejlesztések, beruházások összetétele, mértéke, irányai	50
1.6.5 Baranya megye nemzeti jövedelemhez való hozzájárulása .	54
1.6.6 Gazdasági aktivitás, foglalkoztatás belső szerkezete	58
1.7 Baranya megye munkaerő-piaci állapotának jellemzése....	62
1.7.1 Regisztrált álláskeresők száma és összetétele Baranya megyében	65
1.7.2 A helyzetelemzés járásokra vonatkozó adatai	69
1.7.3 A közfoglalkoztatás hatásai	125
1.7.4 Bejelentett betölthető álláshelyek	127
1.7.5 A halmozottan hátrányos, vagy kiemelt figyelmet érdemlő rétegek, mint a Paktum projekt célcsoportja	130
1.7.6 A szakképzési kereslet feltérképezése.....	134

1.7.7	A szakképzés kínálati helyzete Baranya megyében	139
1.8	Az előzetes felmérések és interjúk elemzése.....	141
1.8.1	A Paktum projekt célcsoportja körében végzett kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése	143
1.8.2	Baranya megye vállalkozásaival lebonyolított csoportos interjúk eredményeinek elemzése	151
2	FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIA.....	158
2.1	A problémák azonosítása.....	159
2.1.1	Demográfiai, szociológiai problémák (d).....	159
2.1.2	Munkaerő-piaci mozgások (m).....	159
2.1.3	Képzési, szakképzési rendszerek hibái (k)	160
2.1.4	Baranya megye földrajzi helyzetéből adódó problémák (f)	160
2.1.5	Ipari és szolgáltató szektor összetételéből adódó problémák (i)	161
2.1.6	Mezőgazdasági szektorban jelentkező problémák (a).....	161
2.2	Problémafa	162
2.3	SWOT analízis.....	172
2.4	A foglalkoztatási stratégia modellje	174
2.4.1	Stratégia modell felállítása – stratégia szintek	175
2.4.2	Célcsoport (a Paktum projekt ügyfélköre), érintettek, érintettek.....	181
2.4.3	Stratégiai célok.....	184
2.4.4	A Pécs Paktum céljainak ismertetése az összehangolás biztosítása érdekében	196
2.4.5	A célcsoport igényfelmérés eredményéből a célmeghatározáshoz felhasználható információk levezetése	199

2.4.6	A vállalkozásokkal bonyolított interjúk elemzésének alkalmazása a Paktum projekt célmeghatározásához	202
2.5	Stratégia szegmentálása – stratégiai területek és stratégiáik	203
2.6	A Paktum projekt stratégiája.....	206
2.6.1	A stratégia társadalmi, érdekelti, valamint célcsoport (,„ügyfél”) nézőpontjai.....	206
2.6.2	A stratégia fő irányai - prioritások	213
2.6.3	A stratégia társadalmi vitájának tapasztalatai.....	239
2.7	Célfa	242
3	Akcióterv.....	250
3.1	Folyamatok szintje: Folyamatok azonosítása, meglévő folyamatok, - tervezendő, megvalósítandó folyamatok.....	250
3.2	Az akcióterv lépései.....	256
3.2.1	Általános lépések	256
3.2.2	A fő stratégiai irányokhoz rendelhető akciótervi lépések ..	264
3.2.3	Járási szintű akcióterv lépések.....	276
3.2.4	Az akcióterv társadalmi vitájának tapasztalatai	293
3.3	Tanulási (változási) stratégiai szint.....	295
3.4	A stratégia gyakorlatba ültetése.....	295
4	Munkaterv	302
5	TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	314
6	ÁBRÁK JEGYZÉKE	316

1 HELYZETFELTÁRÁS

A stratégia azt mutatja meg, hogy hogyan juttassunk el egy rendszert a jelenlegi állapotából egy kívánt, előre meghatározott (leírt, jellemzett) jövőbeli állapotba. A stratégia tehát egy útvonalterv, a stratégia tervezés az útvonal optimalizálása.

A helyzetfeltárás célja, hogy a stratégia kialakításához a „Honnan indulunk?” - kérdésre megadja a választ, vagyis a lehető legpontosabban és körültekintően leírja a jelen állapotot.

1.1 Bevezetés

Egy stratégiának a jelenből kell kiindulnia és egy, jövőbeni célokkal jellemzett, elvárt állapot megvalósításának optimális elérési módját kell megmutatnia. Az optimális elérési mód azt jelenti, hogy stratégia végrehajtása során a jelenleg ismert, rendelkezésre álló és a jövőbeni, feltételezett erőforrások gazdaságos, fenntartható felhasználását kell megvalósítani, miközben a célokkal leírt állapot felé halad az a rendszer, amelyre a stratégiát kidolgozták.

A stratégia tehát nem más, mint egy optimalizált útvonal terv, amely egyik állapotból a másikba vezető utat írja le. A kiinduló állapot jellemzőinek feltárása ezért nagyon fontos, hiszen egy utat csak akkor lehet megtervezni, ha ismerjük a kiindulási helyzetet.

A „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya felzárkózásáért 2020” c. projekt keretében készülő Megvalósíthatósági Tanulmányban a helyzetfeltárás részletesen megtörtént. Ezért *jelen dokumentumban egy szűkített, összefoglaló helyzetfeltárást mutatunk be.*

*A Foglalkoztatási stratégia a „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya felzárkózásáért 2020” című projekt keretében elkészített Megvalósíthatósági tanulmányban és a tanulmány mellékletét képező Szükségletfelmérés, igényfelmérés című dokumentumban részletesen elemzett statisztikai adatokra épül. A dokumentumokban a Központi Statisztika Hivatal, valamint a Baranya Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztálya által közzétett statisztika mellett 1000 fő célcsoportra kérdőív (munkavállalói oldal), valamint gazdasági társaságokkal folytatott interjúk (munkaadói oldal) eredményei is elemzésre kerültek. A Megvalósíthatósági tanulmány, valamint mellékletei rendelkezésre állása mellett tehát a Foglalkoztatási stratégia az adatok szűkebb körű elemzését tartalmazza, szem előtt tartva a párhuzamosságok, a nem mérhető adatok ismétlésének elkerülését. **Jelen dokumentum helyzetelemzése úgy készült, hogy kiegészíti a Megvalósíthatósági Tanulmányban***

foglaltakat, így a két dokumentum együttesen sokkal teljesebb képet ad a jelen helyzetről. (MT, 1. Helyzetértékelés)

Jelen helyzetelemzést tekintjük majd a stratégia és akcióterv kiindulópontjának. A jelen állapot meghatározza azt, hogy milyen jövőbeli, kívánt állapotok elérését valósíthatjuk meg. Nem lehet olyan célokat kitűzni, amelyek a jelen helyzet alapján nem megvalósítható állapotokat jellemeznek.

Ugyanakkor azt is fontos szem előtt tartani, hogy szükség van nagy és szinte elérhetetlen átfogó célokra is. Ezeket nevezzük vízióknak. Azért van szükség rájuk, mert belőlük vezethetők le a reális célok, miközben a vízió távoli céljai jelentős motivációs erővel bírnak.

A stratégiai célok a realitás területén, a jelen helyzetből elérhető távolságban vannak. Ezért az azokhoz vezető útra vonatkozóan lehet útvonal optimalizálást végezni. Valójában a stratégiának az a szerepe, hogy megmutassa a rövid, gyors és takarékos utat. Ez azt jelenti, hogy nem az az út lesz a leggyorsabb, nem is a legrövidebb és nem a legtakarékosabb, viszont a három szempont együttes figyelembe vételével mégis az optimális.

Jelen dokumentumban arra teszünk kísérletet, hogy a rendelkezésre álló információk, adatok alapján Baranya megye mai foglalkoztatási, munkaerőpiaci, demográfiai helyzetéből kiindulva egy öt évvel későbbi, reményeink szerint a mainál jobb helyzetbe vezető optimális utat találjunk.

A helyzetfeltárás célja a kiinduló állapot fő jellemzőinek megadása. Ezeket a jellemzőket az elérhető statisztikai adatokból, önkormányzati dokumentumokból, egyéb felmérésekből kaptuk meg.

A Pécsi járás vállalkozásai számára egy hónappal a megyei interjúkat megelőzően egy online kérdőív került kiküldésre a PBKIK által, amely a

foglalkoztatásra irányuló kérdéseket tartalmazott. A rendelkezésre álló idő alatt 80 kitöltés érkezett be.

Bár a kérdőívet kitöltők eloszlása nem felelt meg a reprezentatív mintavétel feltételeinek és nem is a megye teljes területére irányult a megkérdezés, mégis úgy gondoljuk, hogy a kapott adatok értékesek és jól jellemzik a jelen állapotot. Ezt bizonyítja az a tény, hogy a Pécsi járás vállalkozásai által kitöltött kérdőíves megkérdezés válaszai összecsengenek a megyei interjúkon elhangzottakkal.

Emiatt együttesen, ebből a két forrásból származó adatokra és a statisztikai adatokra alapoztuk a munkaadói, vállalkozói szféra álláspontjával kapcsolatban levont konzekvenciákat, a stratégia megalkotásánál és a célok meghatározásánál.

1.1.1 A stratégia előzményei

A TOP-5.1.1-15 kódszámú Megyei szintű foglalkoztatási megállapodások, foglalkoztatási gazdaságfejlesztési együttműködések felhívás alapján elnyert pályázat keretében a Baranya Megyei Önkormányzat, szoros együttműködésben a Baranya Megyei Kormányhivatallal és annak Foglalkoztatási Főosztályával, valamint a Baranya Megyei Önkormányzati Hivatal operatív közreműködésével kerül megvalósításra a „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya felzárkózásáért 2020” nevű projekt.

A „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya felzárkózásáért 2020” című projekt keretében egy Megvalósíthatósági Tanulmány készül, amely megelőzi a Foglalkoztatási stratégia és Akcióterv elkészítését. Ennek a tanulmánynak az anyaga, illetve az elvégzett célcsoportbeli és munkaerő-piaci felmérések, kutatások eredményei teszik lehetővé egy megalapozott Foglalkoztatási stratégia és az abból levezetésre kerülő Akcióterv elkészítését.

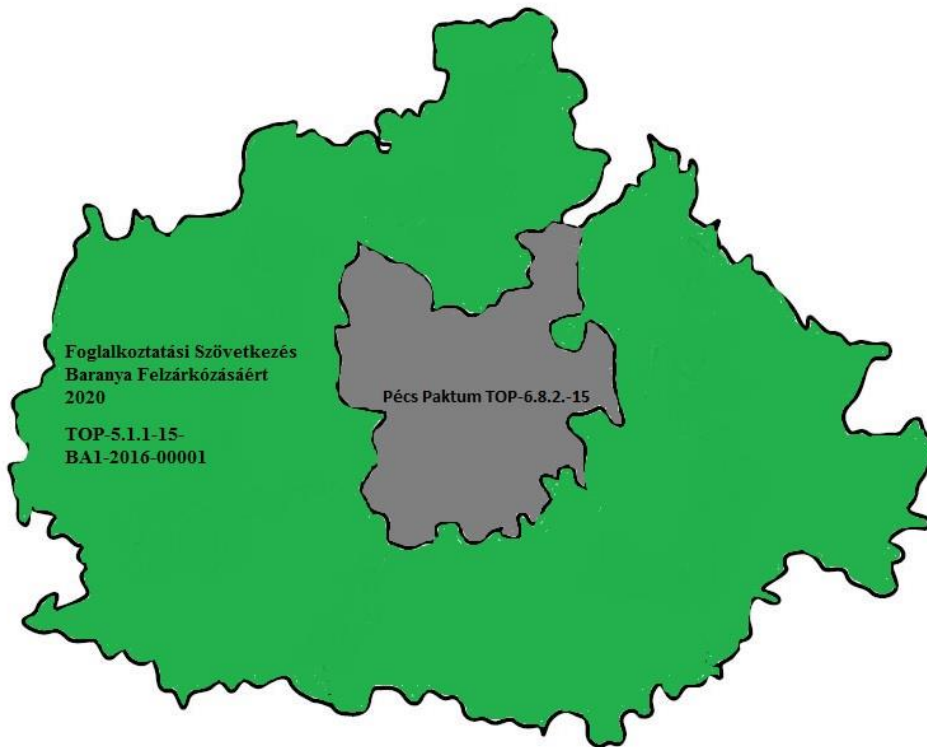
A foglalkoztatási paktumok az Európai Unió kezdeményezései a foglalkoztatottság növelésére, a hátrányos helyzetű munkavállalók, munkanélküliek és inaktívak esélyegyenlőségének javítására irányul. A paktum, amint azt az elnevezés is jelzi: szövetkezést, szövetség létrehozását jelenti. A paktumok, a szövetségek önkormányzatok, vállalkozások, intézmények, civil szervezetek partnerségi megállapodásait jelentik.

Baranya megye közigazgatási területére, - kivéve Pécs Megyei Jogú Várost és a Pécsi Járás területét, - jön létre a fenti pályázat alapján a jelenlegi Baranya Paktum. Ugyanakkor erős elvárás az, hogy Baranya megye egész területére lehetőleg egységesen érvényesüljenek a pályázati elvárások.

A fent leírtakból kifolyólag, Pécs Megyei Jogú Város és a Pécsi Járás területét magába foglaló TOP-6.8.2.-15 – Pécs Paktum című projekttel megfelelő összehangoltságot kell biztosítani, a már elindult pécsi projekt célkitűzéseit, cselekvési terveit figyelembe kell venni.

1.1.2A Pécs Paktum és a „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya felzárkózásáért 2020” területi elkülönülése

Az előbbiekben említettük már, hogy a TOP-6.8.2 pályázat szerint megvalósuló projekt beavatkozási területe Pécs Megyei Jogú Város és várostérsége, azaz illetékessége a Pécsi Járás közigazgatási területe. A TOP-5.1.1 projekt beavatkozási területe a pályázati kiírásban foglaltak szerint Baranya megye közigazgatási területe, kivéve Pécs Megyei Jogú Várost és a Pécsi Járás területét. Ezzel a jelen Paktum projekt területi lehatárolása egyértelmű. Az alábbi ábra zöld része mutatja a TOP-5.1.1 Paktum projekt illetékességi területét (Forrás: Megvalósíthatósági Tanulmány, MSB Zrt.):



1. ábra A Baranya Paktum területi lehatárolása

1.1.3A Paktum pályázatok háttere

A jelenlegi, 2020-ig tartó pályázati ciklusban megvalósuló paktum projektek első sorban a hátrányos helyzetű, alacsonyabb képzettségű állás nélküliek munkához jutási lehetőségeinek javítását kívánják elérni. Ez a szándék

Magyarország Kormánya által került megfogalmazásra, de társadalmi elvárások is vannak mögötte. Magyarország több térségét sújtja a lakónépesség csökkenése, a népesség elöregedése és a lakosság demográfiai összetételének kedvezőtlen változása. Ezek a demográfiai változások gazdasági változásokat is eredményeznek ezekben a térségekben, amelyek meggyorsítják a demográfiai változásokat. Ez a visszacsatolás egyre nagyobb mértékűvé teszi az adott térségek lemaradását az ipari fejlesztésekkel preferált területekkel szemben.

A jelenleg futó paktum pályázatok alapján megvalósuló projektek a foglalkoztatási arány javítását célzó beavatkozásokat helyi szintre delegálják. **A projekteket a helyi munkaerő-piaci szereplők, civil szervezetek és önkormányzatok együttműködésével kell megvalósítani.** A kormányzati oldalt a projektekben a Kormányhivatalok jelentik. Az együttműködések megvalósításának ilyen területi elvűsége miatt a szereplők kommunikációja, operatív együttműködése várhatóan magas szintű lesz.

Az előző pályázati ciklusban mind Baranya megyére, mind a Pécsi Kistérségre vonatkozóan léteztek paktum projektek. Ezek a megelőző paktum projektek hasonló pályázati célkitűzésekkel rendelkeztek, azonban az együttműködések felépítését más struktúrában képzelték el. Az akkor létrejött projektszervezetek olyan méretűek voltak, amelyek jelentősen lassították a paktumok működését. Sok esetben a döntésképtelenség miatt nem valósulhattak meg kielégítő mértékben a kitűzött projektcélok.

1.2 A jelen helyzet bemutatása

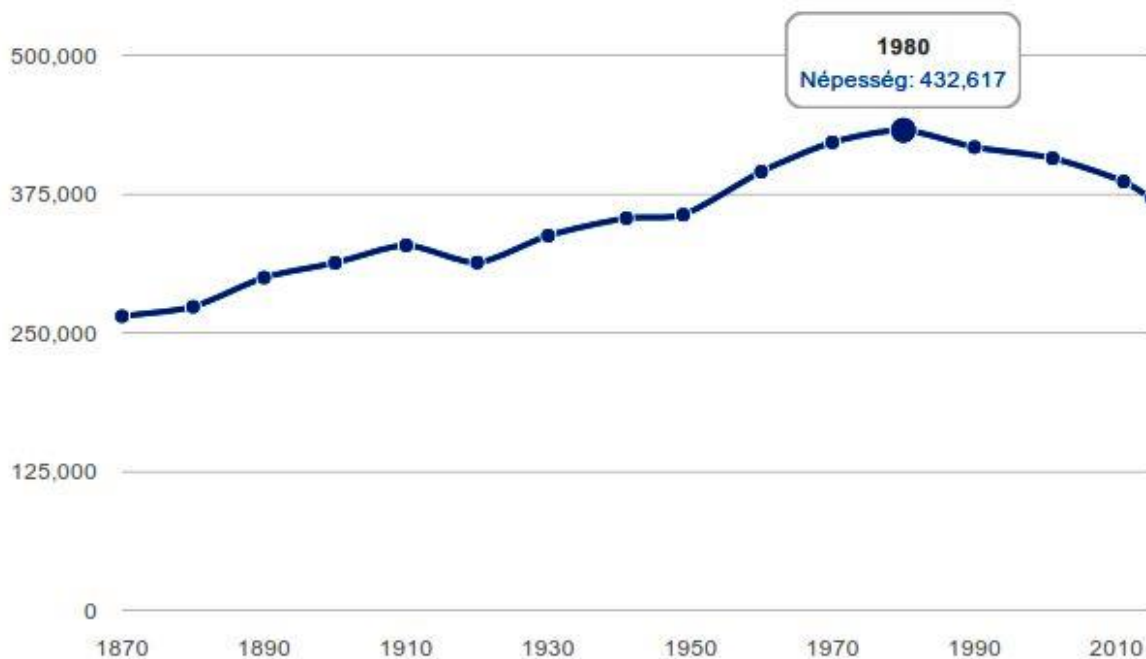
Baranya megyére, a megye járásaira nagyon eltérő állapotok jellemzőek. Egyrészt a megyeszékhelyre, Pécs Megyei Jogú Városba és a Pécsi járásba összpontosul a megye a lakosságának körülbelül ötven százaléka. Az ipari termelő vállalkozások körülbelül nyolcvan százaléka található ugyanezen a területen. A megye néhány települése a megyei átlaghoz képest gazdaságilag kiemelkedik, míg az aprófalvas térségek helyzete reménytelennek tűnik. Különösen a Nyugat- Dél ívben sarlószerűen elhelyezkedő megyei területekre jellemző a nagymértékű gazdasági elmaradottság. Nemcsak megyei területek vonatkozásában igaz a nagy kontrasztok megléte. Például Siklós esetében a vár alatti városrész elmaradottsága kirívó a város más részeihez képest.

Ahhoz, hogy megértsük a jelenlegi helyzetet, meg kell vizsgálnunk kialakulásának okait. Mivel Baranya megye ásványkincsekben gazdag, már nagyon régen jelentős volt itt a bányászat, főleg a szénbányászat és a hozzá kapcsolódó ipari termelés. A megye gazdaságának húzó ágazata 30 - 35 évvel ezelőtt az ipar, azon belül is a nehézipar volt. Az uránérc kitermelése szintén meghatározó nehézipari környezetet biztosított. Az egyéb ipari tevékenység főleg a bányászat kiszolgálására szakosodott. A rendszerváltás után **a privatizáció, a bányászat megelőző visszaszorulása, majd megszűnése a nehézipar teljes eltűnését eredményezte. Ezzel munkavállalók tömegeinek szűnt meg az állása.**

A kilencvenes évek végére gyakorlatilag megszűnt a megye gazdasági potenciálja. Ezt a veszteséget az elmúlt 16-18 évben sem tudta kiheverni Baranya megye gazdasága, nem sikerült a megújulás.

Ennek okait és következményeit érdemes tovább vizsgálni. A gazdasági hanyatlás elindítója egyértelműen a magyar nehézipar leépülése volt, amelyből Baranya megye kellemetlen mértékben részesült. Mivel Baranya megyében, elsősorban Pécsen és környékén a nehézipar adta a munkahelyek jelentős részét, nem volt olyan infrastruktúra, amely

kedvezett volna a rendszerváltást követően átalakuló gazdasági szerkezetben fennmaradó vállalatoknak, új vállalkozásoknak. Az ország legdélebbi megyéjeként Baranya megye nem volt vonzó terület a modernebb feldolgozóipar betelepüléséhez. Volt az infrastruktúráján túl más fontos oka is annak, hogy Baranya megye, benne Péccsel, nem tudott fejlődési pályára állni a rendszerváltást követő években. Ez az elérhető munkaerő összetétele volt. Az egykori nehézipari központi szerep megszűnésével a munkaerő-piacon tömegesen jelentek meg az alacsony képzettségű, vagy nem megfelelő, nem keresett szaktudással rendelkező munkavállalók. A magasabb hozzáadott értéket előállító vállalkozások számára ezért sem volt vonzó Baranya megye. Igaz, hogy a nyolcvanas évek elején fellendült a műszaki-természettudományos képzés, de ez nem jelentette azt, hogy a munkaerő-piaci kínálat a megyében jelentősen megváltozott volna. A baljós jelek már 1980-tól jelentkeztek: ettől kezdve indult el a népességfogyás, ahogy az a következő ábrán látható.



2. ábra Baranya megye népességének időbeli alakulása

A népességfogyás a kilencvenes évek végétől kezdve részben az elvándorlásnak is köszönhető, túl a természetes fogyáson. A népességfogyás a lakosság korosztály szerinti összetételére is hatással volt,

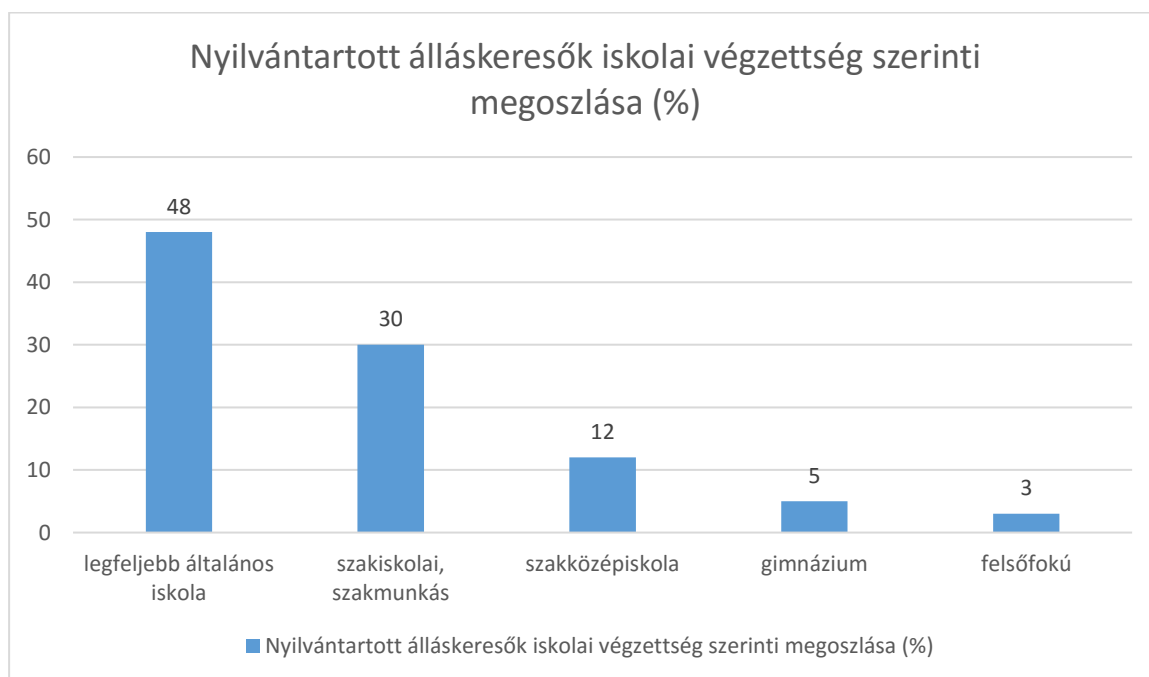
illetve van jelenleg is. A népességcsökkenéssel együtt nőtt a lakosság átlagéletkora. Ez azt jelenti, hogy Baranya megye lakossága egyre jobban elöregszik. **Az elvándorlás hatása a munkaerő kínálat struktúráját is megváltoztatta, mivel elsősorban a fiatalabb, valamivel az átlag képzettség feletti képzettségű, piacképesebb szaktudással rendelkező, dolgozni is képes és hajlandó emberek költöztek el** az ország több lehetőséget kínáló térségeibe, vagy külföldre. Ez azt eredményezte, hogy a megyében maradt lakosságban **növekszik az idősebb, alulképzett, vagy nem piacképes szaktudással rendelkezők aránya**. A hosszabb állás nélkül eltöltött idő és a feleslegesség érzése becslések szerint tömegek esetében okoz mentális sérülést, amely tovább rontja a munkába állás esélyeit a lakosság e csoportjának.

A fenti kvalitatív helyzetleírás összegzéseként elmondhatjuk, hogy Baranya megye sem infrastrukturális, sem munkaerő-piaci kínálat szempontjából nem jelentett vonzó területet új ipari üzemek létrehozására. Ennek megfelelően a munkahelyek száma is alacsonyabb volt az országos átlagnál. A tendencia sajnos a 2010-es években sem fordult meg. A népesség fogyása 2015-ig (az utolsó elérhető, pontosnak tekinthető népesség adat közléséig) monoton csökkenő. 2015-ös adatok szerint Baranya megye foglalkoztatottsági mutatóinak többsége az országos átlag alatt van. Igaz ugyan, hogy a foglalkoztatottak száma például 2012 és 2014 között több, mint tíz százalékkal nőtt, a munkanélküliek száma pedig 21,9 ezerről 13,4 ezerre csökkent, azonban ez elsősorban a közfoglalkoztatásnak volt köszönhető. Baranya megyében a közfoglalkoztatásban részt vevők aránya magasabb az országos átlagnál. A foglalkoztatási ráta 44,6%-ról 50,7%-ra, míg a munkanélküliségi ráta 14,4%-ról 8,4%-ra változott ugyanezen időszak alatt. A munkanélküliségi ráta viszont már 2000 óta magasabb az országos átlagnál, csak 2013-ban volt azzal megegyező.

Érdeemes megvizsgálni a foglalkoztatottak képzettség szerinti összetételét is. 2014-ben a megyében foglalkoztatottak száma 145,3 ezer fő volt. Ebből 65,9% középfokú végzettségű, míg 21,1% volt a felsőfokú végzettséggel

rendelkezők aránya. Megállapítható a foglalkoztatási adatokból, hogy a munkaerő-piaci kereslet a középfokú végzettségűek iránt a legnagyobb, míg az alacsony fokú végzettséggel rendelkezők iránt kicsi. Amennyiben a Paktum projekt szempontjából releváns területet tekintjük, vagyis Baranya megye területét Pécs és a Pécsi járás nélkül, akkor itt a lakosság nagy része csak alacsony fokú végzettséggel rendelkezik. (A teljes megyére nézve ez az adat nem tér el sokkal az országos átlagtól.) Különösen igaz ez az aprófalvas térségek lakosságára. A nyilvántartott állás keresők képzettségi megoszlására jellemző mutatószámok (közelítő értékek a Nemzeti Foglalkoztatási szolgálat novemberi adatai alapján):

Legfeljebb általános iskolai végzettség:	48%
Szakiskolai, szakmunkás végzettség:	30%
Szakközépiskolai végzettség:	12%
Gimnáziumi végzettség:	7%
Felsőfokú végzettség:	3%

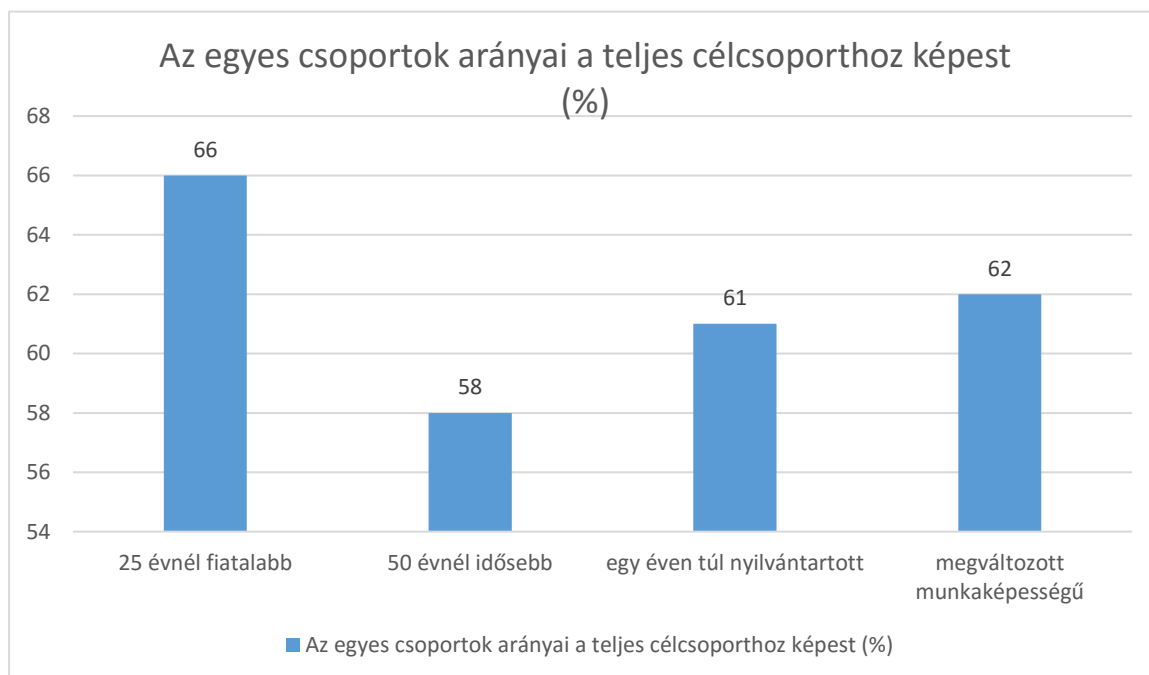


3. ábra Nyilvántartott állás keresők iskolai végzettség szerint

A Hegyháti, Sellyei és Siklói járások területén **a legfeljebb általános iskolai végzettségűek aránya 50% felett van** a nyilvántartott állás keresők között. A legmagasabb, **58%-os arányt a Hegyháti járásban regisztrálták.**

A megye Paktum projekttel érintett területén a kiemelt célcsoportokra vonatkozóan a nyilvántartott álláskeresőknek a célcsoportba tartozók teljes számához viszonyított arányok közelítő értékei:

25 évnél fiatalabb nyilvántartott álláskeresők	66%
50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők	58%
Egy éven túl nyilvántartott álláskeresők	61%
Megváltozott munkaképességű nyilvántartott álláskeresők	62%



4. ábra A hátrányos helyzetű csoportok aránya a célcsoportban

Látható, hogy **mindegyik csoportban 50% felett van** a nyilvántartott álláskeresők aránya. Amennyiben ehhez hozzászámítjuk az inaktív, a nyilvántartások látóköréből kikerült személyeket, akkor az arányok még nagyobbakká válnak. Ez különösen az 50 év feletti korosztályra érvényes. A teljes Baranya megyére vonatkoztatva elmondható, hogy a népesség felénél többen nem dolgoznak állandó bejelentett munkahelyen. Ez az adat azért fontos, mert ez mutatja meg a függőségi arányt a megyében. Ebben a mutatóban természetesen szerepel az inaktív munkaképes korúak, a regisztrált álláskeresők, valamint a munkaképes kor alatt, vagy felett lévők száma is. Amennyiben ebből kivesszük Pécs és a Pécsi járás mutatószámait, sokkal rosszabb képet kapunk a megye maradék területére vonatkoztatva.

Ez azt jelenti, hogy **egy foglalkoztatottól több, mint egy ember függ átlagosan.**

Mindebből következik, hogy munkaerő-piaci szempontból Baranya megye jelen projekttel érintett területe nagyon rossz helyzetben van.

Fenti állításokat a Baranya Megyei Fejlesztési Ügynökség Nkft. Hétfa kutatóintézet kutatási adataira alapozott tanulmányában közöltek szerint fogalmaztuk meg.

A fentebb ismertetett tények következménye, hogy a megye gazdasági fejlődés szempontjából folyamatosan lemarad más megyékkel való összehasonlításban. A lemaradás mértéke ráadásul egyre nő. Amennyiben ez a tendencia megmarad, úgy behozhatatlan hátrányba fog kerülni, ami tovább rontja az itt élő lakosság lehetőségeit. A népesség csökkenése és elöregedése tovább fog folytatódni, a lakosság túlnyomó része alacsonyan képzett, munkanélküli emberekből fog állni a Paktum projektben érintett területeken.

Ez a jövőkép a jelenlegi helyzetből vezethető le abban az esetben, ha nem történik valamilyen pozitív változás. A jelenlegi állapot azonban nem tartalmaz olyan kitörési pontokat, amelyek elegendően nagy hatással bíró pozitív változás előidézését tennék lehetővé. Vagyis **aktív beavatkozás nélkül a negatív tendenciák nem fognak megállni.**

Egy beavatkozási lehetőség a beruházások növelése lenne, azonban Baranya megyében a beruházások teljesítménye 2011-től 2015-ig 25 százalékkal csökkent. A munkahelyteremtő erőt az új beruházások jelentenék.

A közfoglalkoztatási program felvevő képessége nem növelhető tovább, csak a piacgazdaság ágazatai hozhatnak létre új munkahelyeket. A beruházások teljesítményének növeléséhez **a megyében jelenleg meglévő vállalkozások növekedésére és új vállalkozások betelepülésére van szükség** az ipari és szolgáltatási ágazatokban.

A mezőgazdasági ágazatban a fejlesztések jellemzően nem a munkaerő számának növelését, hanem ellenkezőleg, az élők munkája gépesítéssel történő kiváltását célozzák. Az ilyen beruházások tehát nem hoznak létre új munkahelyeket. Hatásuk a mezőgazdaságban foglalkoztatottak képzettség szerinti összetételére van. Ugyanis a nagyobb fokú gépesítés magasabb képzettségű munkaerőt igényel. Így az egyébként is kevésbé keresett alapképzettségű munkavállalók esélye a mezőgazdaságban történő elhelyezkedésre csökken. A mezőgazdasági ágazatban azok a fejlesztések lehetnek pozitív hatással a foglalkoztatásra, amelyek jellemzően élők munkája igényes megoldásokra irányulnak. Ilyenek lehetnek a biotermékek előállítását, állattenyésztési kapacitás bővítését célzó termelési beruházások. Az mezőgazdasági termékeket feldolgozó ipari beruházások is javíthatnak az agrárium foglalkoztatási mutatóin. (Erre példa a Mohácson megnyitott húsfeldolgozó üzem.) Ugyanakkor a tendencia az, hogy **a támogatott élelmiszeripari beruházások inkább a technológiai fejlesztések, mintsem a munkahelyteremtés felé tolódnak el.** Mivel a technológiai fejlesztés magasabban képzett munkavállalók alkalmazásával jár, ismételt megállapítható, hogy az alacsonyabb képzettségű, hátrányos helyzetű népesség esélyei az agrárágazatban sem javulnak a jelenlegi tendenciák mellett.

A megye népességének jelentős arányát teszik ki azok az emberek, akik már hosszabb idő óta munkanélküliek. Egy részük regisztrált álláskereső, de becslések szerint nagy a nem regisztrált, inaktív munkaképes korúak aránya is. (Mivel nem regisztráltak, így jelenleg nem is érhető el, nincsenek adatok a tényleges arányukról. Ez egy részfeladata a Paktum projekt megvalósításának.) Fentebb említettük, hogy ez az állapot mentálisan megviseli az embereket. Csökkenő önbizalom, feleslegesség érzése, motivátlanság a jellemzője. Az ilyen személyek munkaerő-piaci versenyképessége jelentős mértékben csökken, különösen az 50 éves korosztály esetében. Köztük gyakoribb az alkohol függőség és a mentális betegségek előfordulási aránya is. Mindez tovább rontja az esélyeiket.

Az elhelyezkedési esélyeket rontja az is, hogy a szakképzett álláskeresők gyakran elavult tudással rendelkeznek. Amennyiben szakképesítésüket régen szerezték, annak esélye is csökken, hogy valamilyen továbbképzéssel, átképzéssel piacképes tudásra tehetnek szert. A munkaerő-piacon ezért kicsi az irántuk való kereslet.

A munkaerő kínálat jelen állapotának leírása tehát azt mutatja, hogy **növekszik azon állás nélküliek aránya, akik képzettségi és/vagy mentális szempontból sem alkalmasak a foglalkoztatásra**. Különösen igaz ez a hátrányos helyzetű térségekre.

A képzettség kérdése felveti a szakképzés helyzetének értékelését is. A Pécs Paktum projekt indításakor a Pécsi járás vállalkozásai között végzett felmérésből kiderült, hogy a szakképzésben részt vevők szaktudása, a számukra átadott kompetenciák a vállalkozások igényeinek többnyire nem felelnek meg.

Baranya megye Paktum projekt szempontjából vizsgált részében kevésbé jellemzőek azok a vállalkozások, amelyek felsőfokú végzettségű munkavállalókat keresnek. Így a felsőfokú képzés minősége kevésbé releváns a foglalkoztatás alakulásában a Paktum projekt célterületén. A Baranya megyében felsőfokú oktatásban végző fiatalok nagy része egyébként elhagyja a megyét. A magasan képzett, műszaki, természettudományos, informatika képesítéssel rendelkező fiatal munkavállalók aránya így nagyon alacsony. Ugyanakkor Magyarországon az ilyen képzettségűek iránt van nagyobb kereslet a munkaerő-piacon. Ez azt jelenti, hogy egy technológiai, vagy IT területen működő vállalkozás Baranya megyében **nem talál megfelelő munkaerőt**, tehát **nem lesz érdekelt** itt beruházások végrehajtásában.

A képzési helyzet e rövid áttekintésének eredménye az, hogy a **fiatal, piacképes tudással rendelkező munkaerő nagy valószínűséggel elhagyja a megyét**, illetve a szakképzés hibái miatt nem megfelelő

tudással rendelkezők elhelyezkedési esélyei alacsonyak. Ezért sokan közülük az elvándorlást, gyakran a külföldön történő segédmunkát választják. Mindkét képzettségi jellemzővel bíró csoport esetén, tehát a munkaképes fiatalok arányának további csökkenése várható.

Ismét arra a megállapításra jutottunk, hogy Baranya megyében a foglalkoztatást érintő negatív folyamatok egymásra hatása összességében **a foglalkoztatási helyzet romlásának** felgyorsulását okozza.

A helyzetfeltárás része a vállalkozások helyzetének bemutatása. Bízatónak tűnt a 2011 – 2013 közötti tendencia, amikor is a regisztrált vállalkozások száma nőtt. 2013 óta azonban megállt a növekedés, egy dinamikus egyensúly jött létre a vállalkozások alapítása és megszűnése (elköltözése) tekintetében. A megye egészére nézve a vállalkozások tevékenység besorolás szerinti megoszlásának maximuma a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat; a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység és a kereskedelem, gépjárműjavítás tevékenységi ágakban van.

Társas vállalkozások tekintetében **90 százalék feletti a 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató** mikrovállalkozások aránya, a 200 fő felett foglalkoztató közepes, vagy nagyvállalkozások pedig kevesebb, mint 1 százalékkal vannak jelen Baranya megyében.

A gazdasági szerkezet alapján nagyfoglalkoztatók megjelenése nem várható, **a vállalkozások létszám szerinti megoszlása eltolódik a kisebb vállalkozások irányába** az elmúlt évek tendenciái alapján.

A felmérések szerint Baranya megyében a vállalkozások egyik legnagyobb problémája a forráshiány után a munkaerőhiány. Egy feloldhatatlannak tűnő **ellentmondás fedezhető fel** az eddigi helyzetfeltárásban: **magas munkanélküliségi ráta mellett munkaerőhiánnyal küzdenek a vállalkozások**. Ennek oka az, hogy a nagyobb munkaerő-piaci kereslet a fiatal, magasabban képzett, vagy használható szaktudással rendelkező

munkavállalók iránt jelentkezik. Az ilyen munkavállalók azonban jellemzően máshol keresnek munkát, elvándorolnak, külföldre mennek.

Fenti helyzetfeltárásból kitűnik, hogy **Baranya megye foglalkoztatási és demográfiai szempontból egyaránt kritikus helyzetben van.** A Pécs és a Pécsi járásra a Pécs Paktum projekt számára elvégzett felmérések adatai azt mutatják, hogy ez a megállapítás egész Baranya megyére igaz. Amennyiben ezek a trendek maradnak, úgy Baranya megye gazdasága belátható időn belül krízishelyzetbe kerül. Tehát megérett az idő a gyors és hatékony beavatkozásra.

1.3 Baranya megye térszerkezete

Baranya megye az ország legdélebbi megyéje. Székhelye Pécs Megyei Jogú Város, a megye legnagyobb települése, egyben a Dél-Dunántúli régió központja is. Központi szerepének köszönhetően **a megye ipara is Pécsre koncentrálódik és Baranya megye népességének közel 50 százaléka a Pécsi járásban**, míg a járás népességének 80 százaléka Pécsen él.

Baranya megye közigazgatásilag 10 járásból és egy megyei jogú városból áll. Az alábbi térkép mutatja a járások elhelyezkedését:



5. ábra Baranya megye járásai

(Forrás: „Wikipedia” Magyarország Közhasznú Egyesület, letöltés 2017. 01.14.)

A megyében 301 település található, ezek közül 13 város és 1 megyei jogú város. A megye területe 4429,6 négyzetkilométer.

A városok és népességadataik a 2016 januári számított adatok szerint:

- | | |
|---|------------|
| • Pécs megyeszékhely, megyei jogú város | 145 347 fő |
| • Komló | 23 388 fő |
| • Mohács | 17 355 fő |
| • Szigetvár | 10 585 fő |
| • Siklós | 9 147 fő |
| • Szentlőrinc | 6 401 fő |
| • Kozármisleny | 5 981 fő |
| • Harkány | 4 303 fő |

- Pécsvárad 3 994 fő
- Bóly 3 874 fő
- Sásd 3 053 fő
- Sellye 2 548 fő
- Villány 2 406 fő
- Mágocs 2 316 fő

Az alábbi táblázat Baranya megye járásainak adatait tartalmazza. A számított népességadatok itt a 2013. évre vonatkoznak.

Baranya megye járásainak adatai							
No.	Járási neve	Székhely	Település	Ebből város	Népesség (2013. január 1.)	Terület (km ²)	Népsűrűség (fő/km ²)
1	Bólyi járás	Bóly	16	1	11 879	220,03	54
2	Hegyháti járás	Sásd	25	2	12 662	360,72	35
3	Komlói járás	Komló	20	1	35 084	292,48	120
4	Mohácsi járás	Mohács	26	1	34 901	600,98	58
5	Pécsi járás	Pécs	40	2	180 138	623,07	289
6	Pécsváradi járás	Pécsvárad	17	1	11 787	246,44	48
7	Sellyei járás	Sellye	38	1	14 383	493,69	29

Baranya megye járásainak adatai							
No.	Járás neve	Székhely	Település	Ebből város	Népesség (2013. január 1.)	Terület (km ²)	Népsűrűség (fő/km ²)
8	Siklói járás	Siklós	53	3	36 106	652,99	55
9	Szentlőrinci járás	Szentlőrinc	21	1	15 044	282,43	53
10	Szigetvári járás	Szigetvár	45	1	25 158	656,76	38

1. Táblázat Baranya megye járásainak adatai

(Forrás: WIKIPEDIA, letöltés 2017. 01. 14.)

Baranya megyében a sok aprófalú és kistelepülés miatt az erősen falusias jelleg dominál. **A megye településhálózatának közel harmadát a 200 fő alatti népességgel bíró aprófalvak teszik ki. Az 500 főt el nem érő települések aránya megközelíti a 70 százalékot.** (Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis)

A települések legnépesebb 10 százalékában él a népesség több mint 70 százaléka. A népesség kevesebb, mint 30 százaléka elaprózva helyezkedik el a megye területén. Ez a helyzet a trendek figyelembe vételével nem fog változni az elkövetkezendő években sem.

Az országra jellemző település viszonyokat tekintve megállapítható, hogy az elaprózódott település jelleg milyen domináns Baranya megyében: a legapróbb települések aránya az országos érték kétszerese, míg a nagy települések aránya nem éri el az országos arány negyedét.

1.4 Baranya megye demográfiai helyzete

Fentebb bemutattuk a népességváltozás görbáját, amely szerint Baranya megye népessége 1980 óta monoton csökken. A 2011. évi teljes népességszámlálás szerint a megye népesség 391 455 fő volt. A 2011. óta megjelent adatok számított népességadatok, ezért nem tekinthetők teljesen pontosnak.

A demográfiai helyzetképről sokat elárul az adott terület koréves statisztikája, vagyis az adott korcsoportba tartozó lakosok száma. Baranya megyére az alábbi táblázatban szerepeltetjük a 2016. január 1-re számított népesség korosztályos statisztikáját (Forrás: KSH tájékoztatási adatbázis):

Baranya megye számított koréves statisztikája 2016. január 1.			
Korév	Nem		
	Mindösszesen Nem	Férfi	Nő
Mindösszesen Korév	368135	174396	193739
1 éves kor alatt	3176	1631	1545
1 éves	3264	1665	1599
2 éves	3100	1618	1482
3 éves	3158	1661	1497
4 éves	3155	1574	1581
5 éves	3287	1703	1584
6 éves	3504	1822	1682
7 éves	3573	1872	1701
8 éves	3583	1818	1765
9 éves	3727	1934	1793
10 éves	3532	1853	1679
11 éves	3414	1738	1676
12 éves	3462	1830	1632
13 éves	3515	1813	1702
14 éves	3544	1825	1719
15 éves	3648	1837	1811
16 éves	3576	1842	1734
17 éves	3665	1836	1829
18 éves	3861	1967	1894
19 éves	4508	2247	2261
20 éves	4555	2315	2240
21 éves	4745	2373	2372

Baranya megye számított koréves statisztikája
2016. január 1.

Korév	Nem		
	Mindösszesen Nem	Férfi	Nő
22 éves	4868	2470	2398
23 éves	4764	2421	2343
24 éves	5038	2573	2465
25 éves	4949	2499	2450
26 éves	4637	2470	2167
27 éves	4597	2385	2212
28 éves	4365	2306	2059
29 éves	4151	2080	2071
30 éves	4146	2148	1998
31 éves	4044	2060	1984
32 éves	3944	2004	1940
33 éves	4174	2166	2008
34 éves	4569	2207	2362
35 éves	4834	2382	2452
36 éves	5089	2547	2542
37 éves	5394	2761	2633
38 éves	5657	2789	2868
39 éves	5960	2996	2964
40 éves	6319	3137	3182
41 éves	6131	3094	3037
42 éves	5188	2637	2551
43 éves	5203	2571	2632
44 éves	5200	2593	2607
45 éves	5108	2498	2610
46 éves	5245	2612	2633
47 éves	5219	2614	2605
48 éves	5108	2490	2618
49 éves	4786	2359	2427
50 éves	4684	2319	2365
51 éves	4843	2314	2529
52 éves	4655	2222	2433
53 éves	4473	2188	2285
54 éves	5036	2426	2610
55 éves	5208	2501	2707
56 éves	5346	2568	2778
57 éves	5422	2625	2797
58 éves	5617	2625	2992
59 éves	6050	2789	3261

Baranya megye számított koréves statisztikája			
2016. január 1.			
Korév	Nem		
	Mindösszesen Nem	Férfi	Nő
60 éves	6500	3034	3466
61 éves	6350	2921	3429
62 éves	5606	2543	3063
63 éves	4893	2177	2716
64 éves	4946	2138	2808
65 éves	5040	2218	2822
66 éves	4738	2069	2669
67 éves	4567	1930	2637
68 éves	4228	1787	2441
69 éves	3583	1527	2056
70 éves	3275	1336	1939
71 éves	3858	1537	2321
72 éves	3321	1372	1949
73 éves	3672	1391	2281
74 éves	3261	1230	2031
75 éves	3257	1186	2071
76 éves	2977	1110	1867
77 éves	2796	1011	1785
78 éves	2658	944	1714
79 éves	2456	819	1637
80 éves	2231	739	1492
81 éves	2045	655	1390
82 éves	1981	658	1323
83 éves	1742	534	1208
84 éves	1456	468	988
85 éves	1408	418	990
86 éves	1173	332	841
87 éves	1036	268	768
88 éves	832	201	631
89 éves	658	144	514
90 - X éves	2018	479	1539

2. Táblázat Baranya megye koréves statisztikája

Érdemes 3 korcsoport népességszám adatait összehasonlítani:

0-15 év közöttiek: 54 642 fő

A teljes megyei népesség 14,8 százaléka,

16 – 65 év közöttiek: 248 266 fő

A teljes megyei népesség 67,4 százaléka,

65 év feletti: 65 227 fő

A teljes megyei népesség 17,7 százaléka.

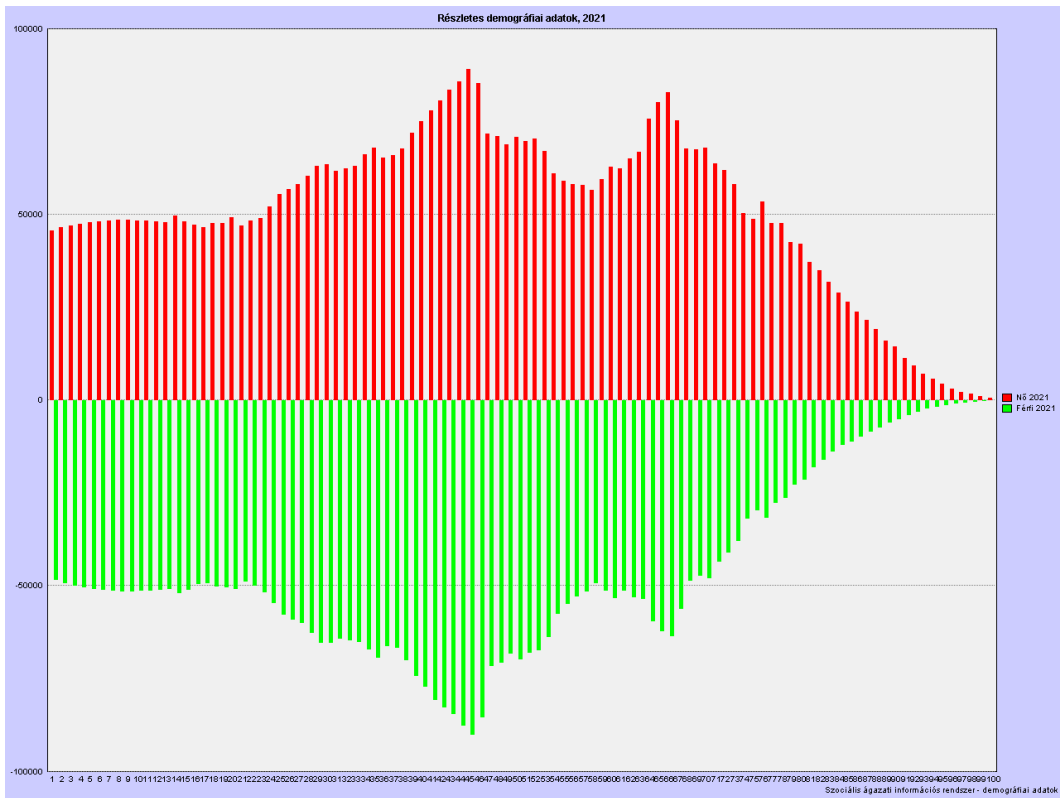
Látható, hogy a munkaképes korú lakosság, illetve leegyszerűsítve a 16 és 65 év kor közötti népességszám aránya a teljes népességhez viszonyítva 0,674. Azaz a népesség 32 százaléka tartozik a nem munkaképes korosztályba. Ami még figyelemre méltó, hogy 15 év múlva a most 0 - 15 év közötti korosztály már munkaképes korban lesz, azaz ez alatt az idő alatt

54 642 fő lép be ebbe a korosztályba, míg 84 699 fő kerül ki belőle!

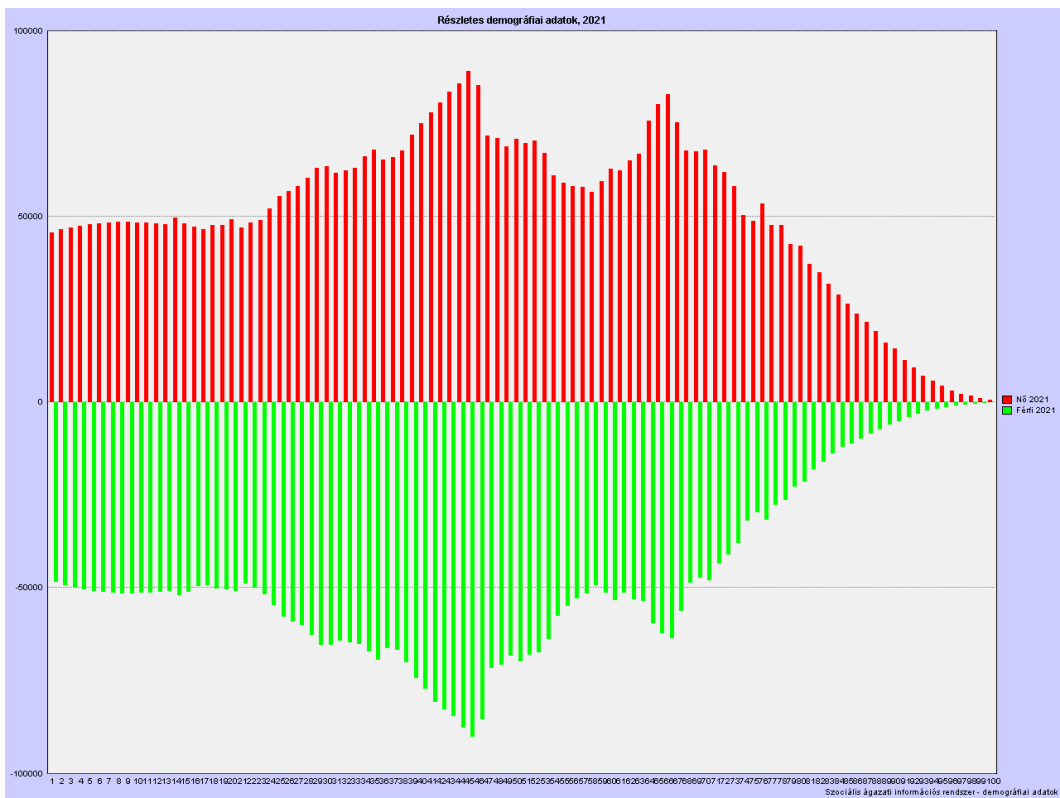
Ez az adat tökéletesen leírja a **népesség elöregedésének sebességét.**

(Itt nem vettünk figyelembe egyéb demográfiai változásokat, mint az elhalálozási valószínűség, az elvándorlási arány, stb.) Természetesen a számításokor felhasznált feltételek megválasztása ezeket az arányszámokat kissé módosíthatja, ám a nagyságrendek jól érzékelhetők. (Bármilyen definíciókat is használunk pl. a munkaképes korosztály meghatározására, a változás nagyságrendje érzékelhető lesz.)

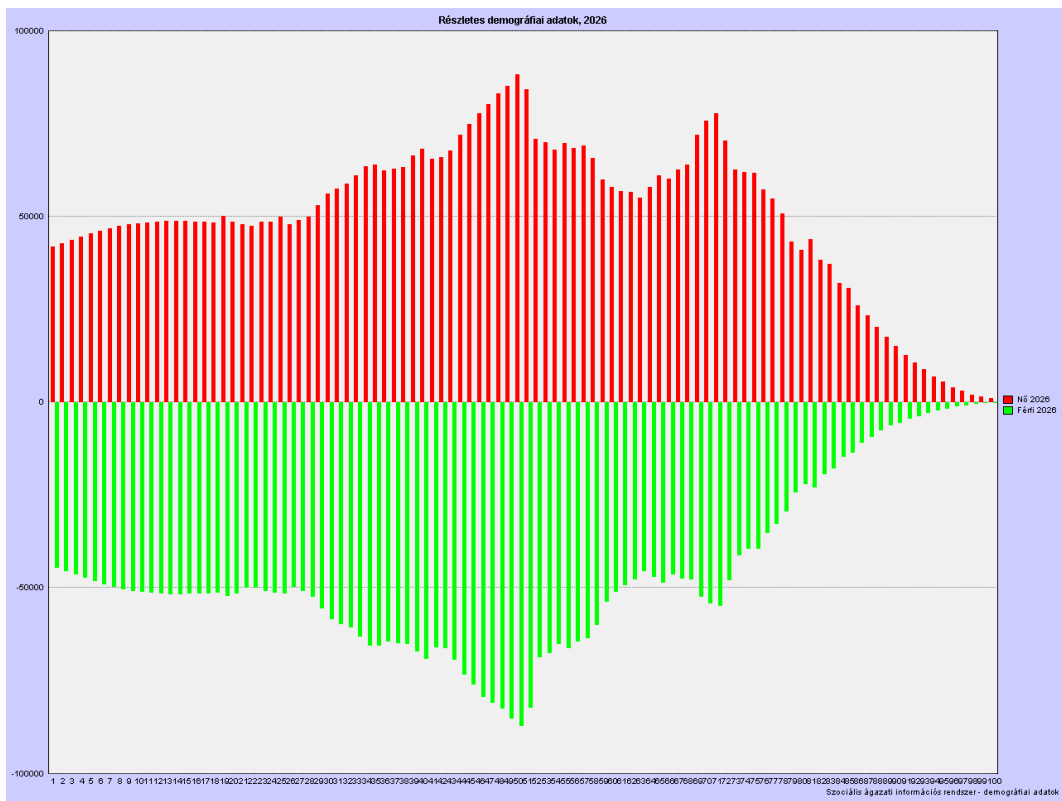
A KSH adataiból előreszámított népességszám szerint Baranya megyében (de ez országos viszonylatban is igaz), 2036-2038 körül éri el a maximumot (a jelenlegi nyugdíjkorhatárt véve figyelembe) a közvetlenül nyugdíj előtt állók száma. Ugyanekkor az aktív korba lépők várható száma a megelőző évekhez képest kisebb lesz. Tehát **az eltartottak, vagyis a függőek száma növekszik.** Ezzel együtt az aktív korúak száma csökken. Tekintve az előző pontokban Baranya megyére adott helyzetképet, a megyében az aktív korú munkában álló pénzkeresők száma ennél gyorsabban fog csökkenni. Baranya megyére jelenleg nem állnak rendelkezésre hosszú távú előreszámított népesség adatok, ezért az országos adatokat mutatjuk be az alábbi ábrákon. A 0-100 korév közötti a korfa diagramok 2016 és 2031 között öt éves osztással készültek. A férfiakra és nőkre vonatkozó adatok az ábrákon külön kerültek megjelenítésre (Forrás: KSH, Szociális ágazati információrendszer).



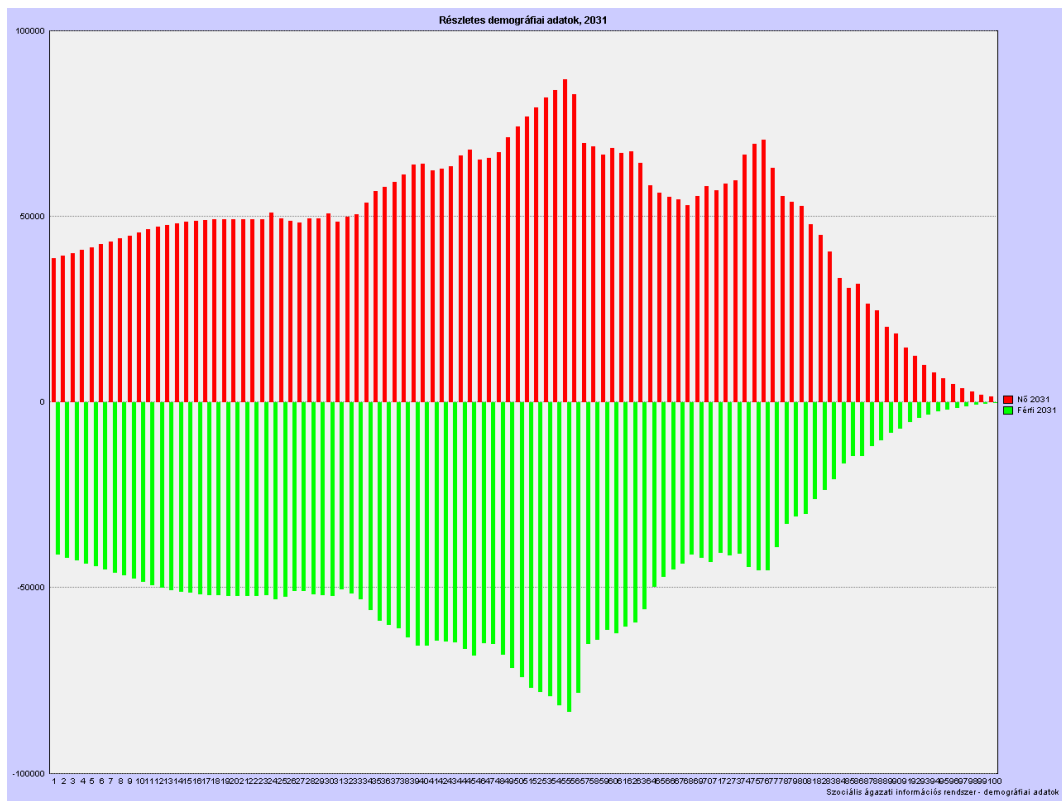
7. ábra Előreszámított népességszám - 1



9. ábra Előreszámított népességszám - 2



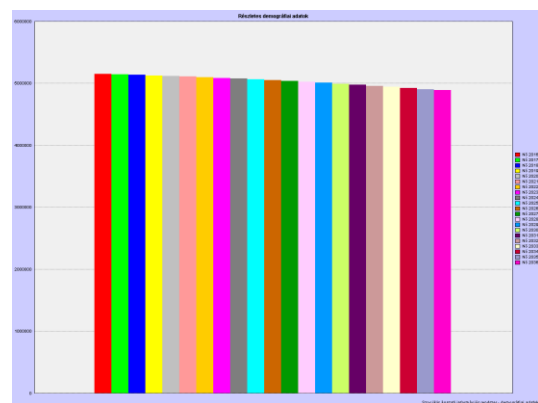
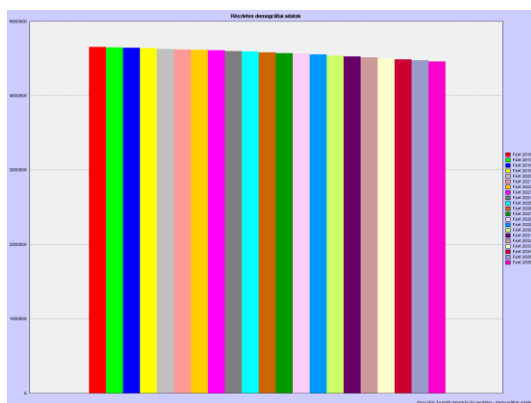
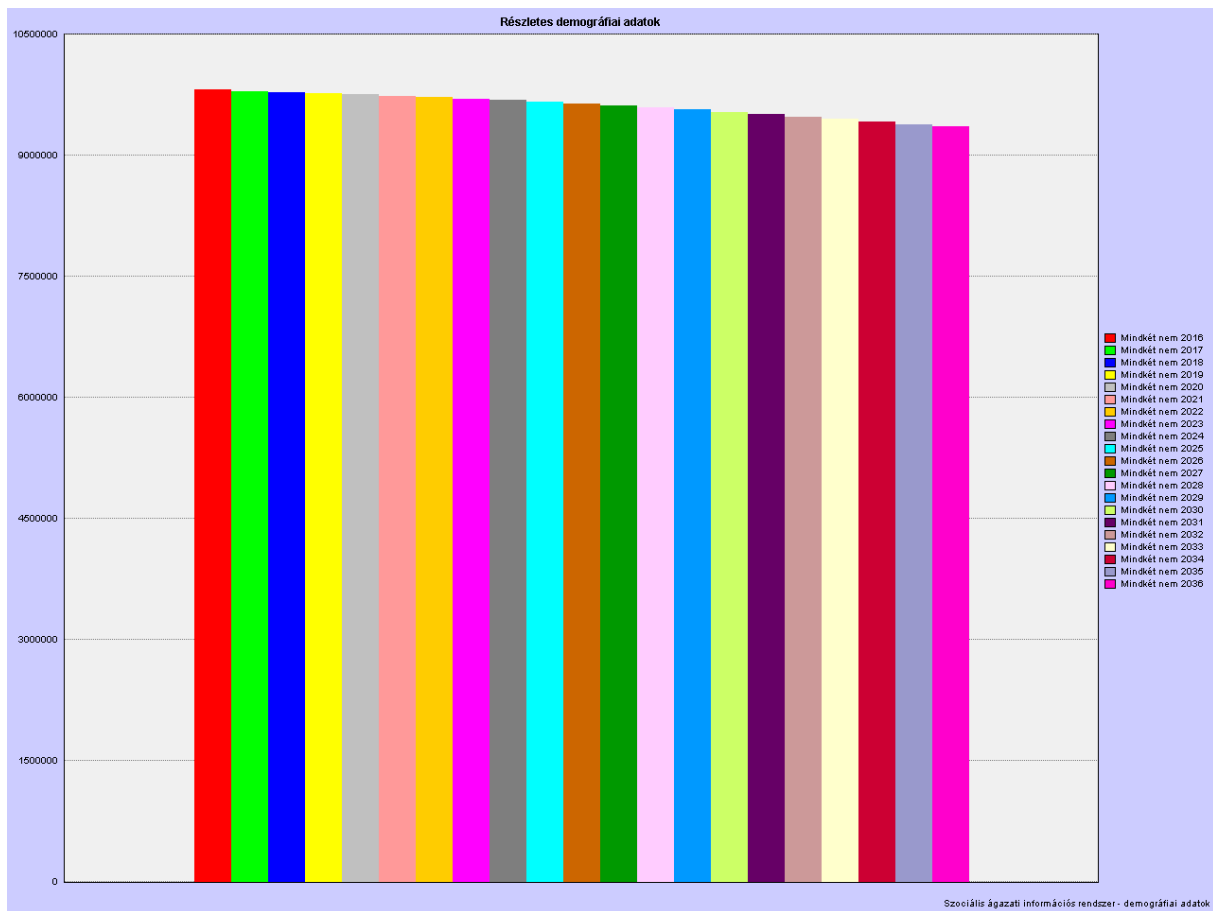
11. ábra Előreszámított népességszám - 3



13. ábra Előreszámított népességszám - 4

A diagramokon jól látható, ahogy az aktív pénzkereső korba lépők száma gyorsan csökken, ugyanakkor a nyugdíjas korúak száma ennél gyorsabban növekszik az idővel. A demográfiai probléma foglalkoztatási vetülete az, hogy már jelenleg is az 50 év feletti munkavállalók nem tudnak elhelyezkedni, ha megszűnik a munkahelyük vagy más okból munkanélkülivé válnak. A diagramok alapján ez azt jelenti, hogy **az idő előrehaladtával egyre nő az 50 évnél idősebb munkanélküliek száma** országosan is. Ez a növekedés viszont jóval nagyobb lesz Baranya megyében az országoshoz képest a fentebb leírt okok miatt. Ráadásul a tapasztalat azt mutatja, hogy az ilyen munkanélküliek már kikerülnek a nyilvántartások látóköréből, azaz inaktívvá válnak. Így elérésük is egyre nehezebbé válik.

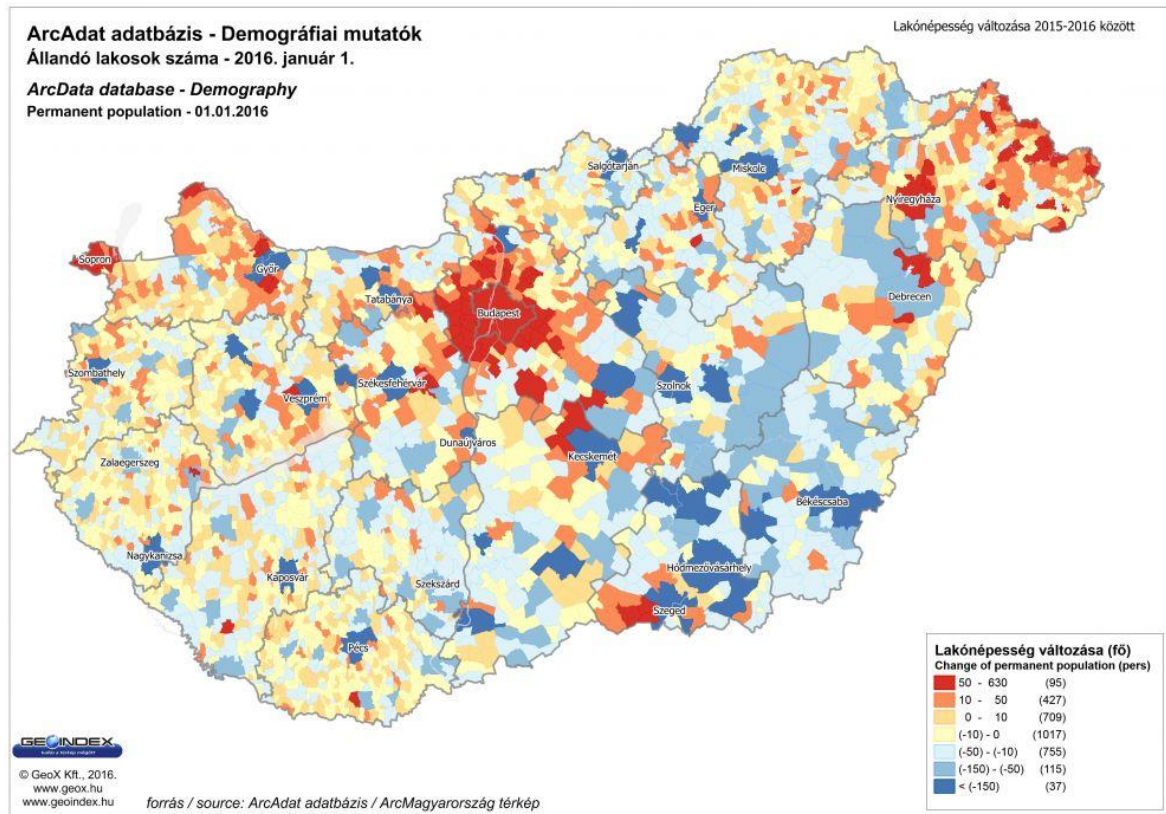
Az alábbi ábra a számított népességet mutatja 2016 és 2036 között, éves bontásban (Forrás: KSH, Szociális ágazati információrendszer):



14. ábra Számított népesség éves bontásban

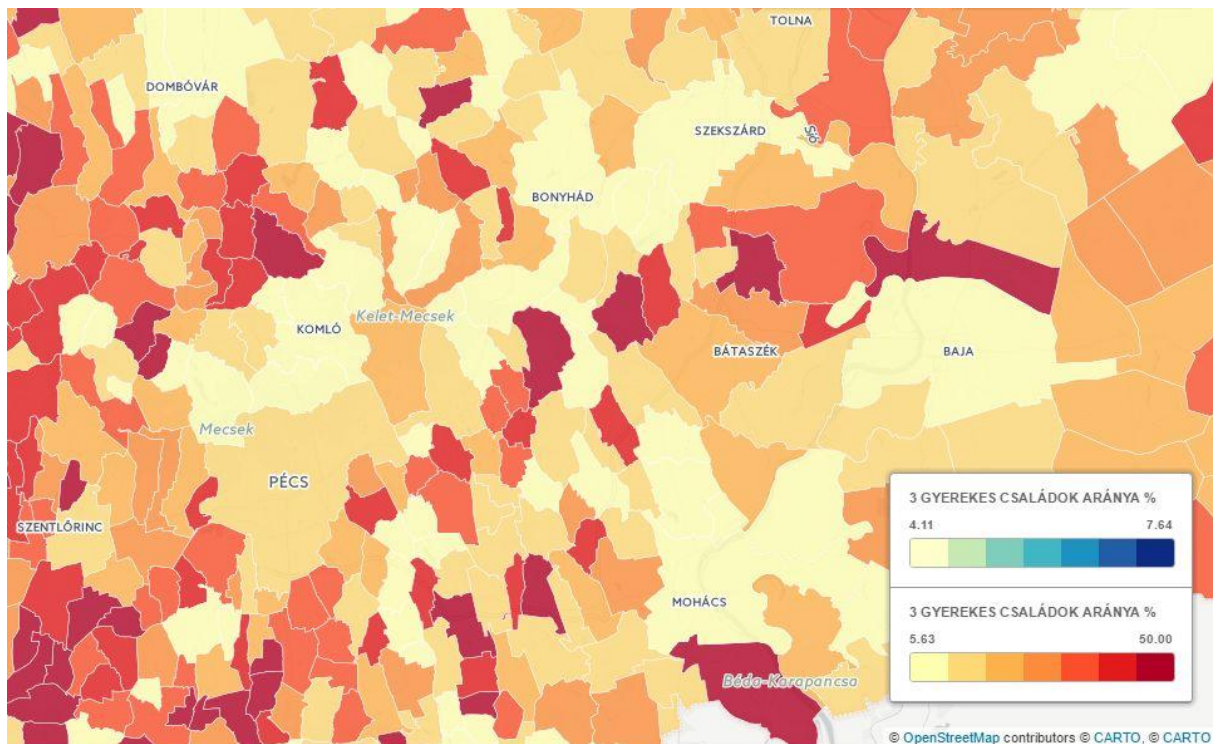
A népesség csökkenését férfiakra a bal oldali ábrán, míg nőkre a jobb oldali ábrán is ábrázoltuk.

2015 és 2016 között a járások népességváltozását a következő térképen mutatjuk be (Forrás: ArcAdat):



15. ábra Jársók népességváltozása

Egy adott terület népességváltozásának jövőbeni alakulását befolyásolja az ott található gyermekes családok száma a terület teljes népességéhez viszonyítva. A 2 és 3 gyermekes családok számának alakulása fontos információ, ezért az alábbi ábrán a térség járásaira (Baranya megye nem minden járására) mutatjuk be 2 és 3 gyermekes családok arányát (Forrás: ArcAdat, GeoIndex):

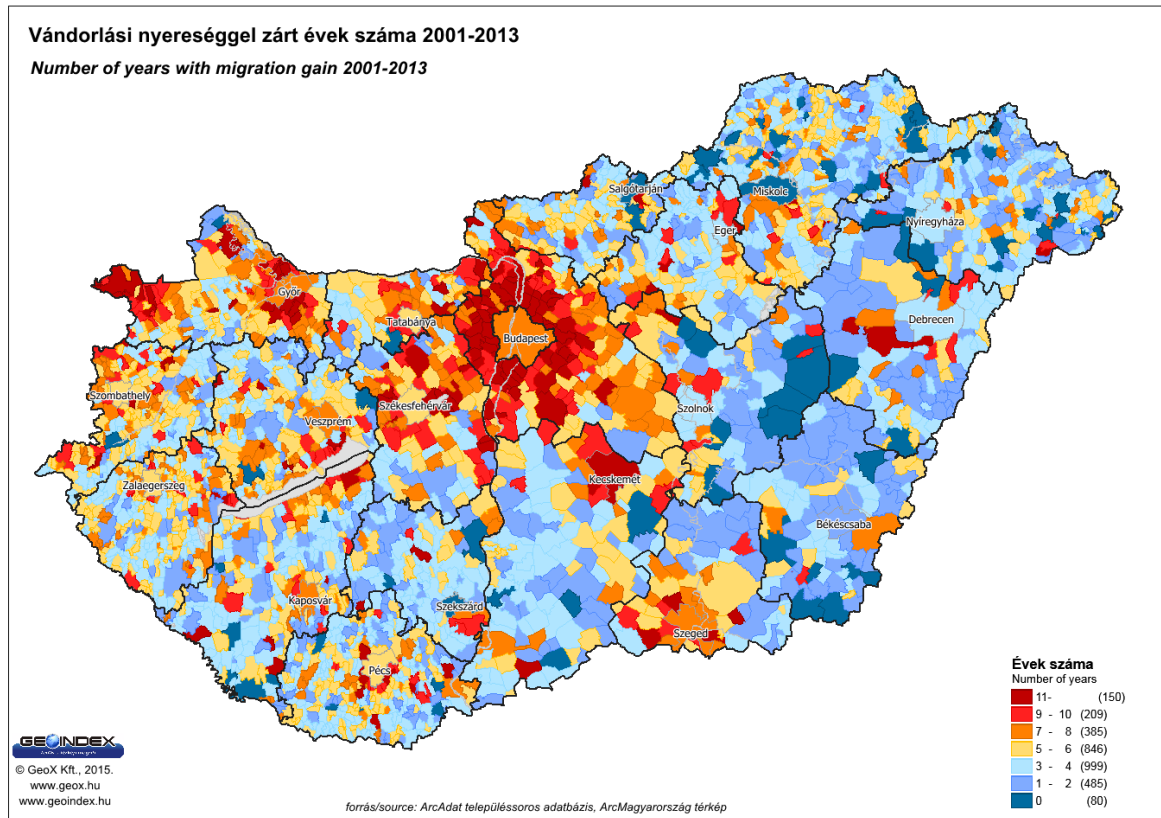


16. ábra 2 és 3 gyermekes családok arányának területi megoszlása

Az ábrán jól látszik, hogy a megye területén vannak egész magas aránnyal bíró járások is. Ezeken a területeken (kivéve Pécs várost) nagyrészt a roma lakosság gyermekvállalási szokásai emelik az arányszámot. Mivel a roma lakosság felzárkóztatása, munkaerő-piaci integrálása nehéz, ezért ezekre a területekre nagyobb figyelmet kell fordítani. Ezeken a területeken lehetnek olyan családok, ahol a gyermekek nem láttak olyan családtagot, aki munkába járt volna. Ahhoz, hogy ez a nem kívánt mintázat megtörjön, nagy odafigyelés és folytonos segítői, mentori jelenlét szükséges.

Baranya megye demográfiai problémái közül a foglalkoztatási szerkezetre nagy hatással van az elvándorlás is. Az elvándorlás figyelembe vétele az állandó lakcím változása, megszűnése, illetve bevándorlás esetén új állandó lakcím létrejötte a számítás alapja. Ez azonban nem mutat valóságos képet abban az esetben, ha a foglalkoztatási szempontokat kívánjuk szem előtt tartani. Ugyanis a tartósan máshol (más megyében, más országban) munkát vállalók az esetek nagy részében nem jelentkeznek ki megyei állandó lakhelyükről. Így a népességszámítás során őket is figyelembe

veszik. 2001 és 2013 között, azaz 12 évre vonatkozóan a következő két térképen mutatjuk be az elvándorlásból/bevándorlásból eredő országos illetve megyei népességveszteségi/népességnyereségi arányt járási szinten (Forrás: ArcAdat, GeoIndex):



17. ábra Vándorlási nyereség/veszteség a járások szerint

A tendenciát megmutatjuk Baranya megyére a KSH 2013. és 2014. évi vándorlási adataival (Forrás: KSH):

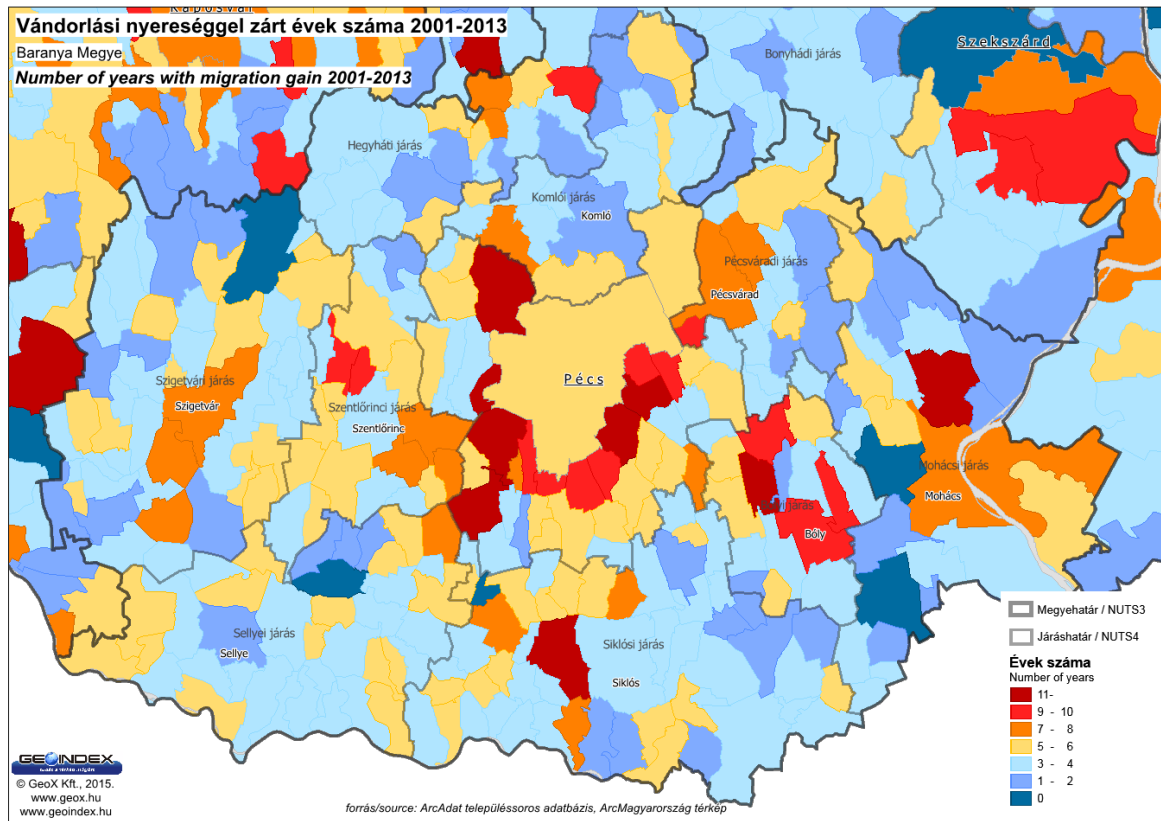
2013. év

Oda vándorlók száma:	19 395 fő
Elvándorlók száma:	20 284 fő
Vándorlási különbözet:	- 889 fő

2014. év

Oda vándorlók száma:	20 975 fő
Elvándorlók száma:	21 737 fő
Vándorlási különbözet:	- 762 fő

Itt a tendencia csökkenő mértékű elvándorlást mutat. A fentiek miatt azonban foglalkoztatási szempontból az elvándorlás mértéke valójában nő.



18. ábra Vándorlási különbség Baranya megye járásaira

1.5 Baranya megye lakosságának képzettségi állapota

A Pécsi járás kivételével a KSH adatai szerint a felsőfokú végzettségűek aránya Baranya megyében nem haladja meg a 20 százalékot. A Baranya megyei Paktum projekt szempontjából a Pécsi járást ki kell hagyni a megye vizsgálatából, így a felsőfokú képzés tulajdonképpen fókuszon kívülre kerül. (A felsőfokú végzettségűek aránya a Paktum projekt célterületén jóval alacsonyabb a teljes megyei aránynál, mivel annak nagy részét Pécs város adja, illetve a felsőfokú oktatás Pécsre koncentrálódik.)

A 2012 és 2013 éveket véve figyelembe, Baranya megyében az oktatásban részt vevő feladat-ellátási helyek régióhoz viszonyított aránya összességében nem nagyon változott az utóbbi években, viszont az óvodák és általános iskolák esetében némi csökkenés, míg a gimnáziumok és szakközépiskolák esetében némi növekedést mutatott. Országos viszonylatban ugyanezen időszakban a szakközépiskolai feladatellátó helyek aránya nőtt csak, míg a többi területen erős visszaesés mutatkozott. Országos viszonylatban tehát oktatási szempontból Baranya megye elmarad az átlagtól a képzési feladat-ellátó helyek tekintetében.

A képző intézményekben tanulók száma minden képzési szinten és minden intézményben egyértelmű csökkenést mutat. Ez összhangban van a demográfiai tendenciákkal. A tanulói létszám csökkenésének mértéke Baranya megyében nagyobb az országos aránynál. A szakiskolákban a tanulói létszám 2013-ban jelentősen csökkenést, míg a szakközépiskolákban a tanulói létszám csökkenése kisebb mértékű volt, az országos szint alatti.

A köznevelési intézmények feladat-ellátási helyeinek száma Baranya megyében 2013-ban (Forrás KSH STADAT):

Óvodai:	189 fő
Általános iskolai:	147 fő
Szakiskolai/speciális szakiskolai:	30 fő
Gimnáziumi:	36 fő

Szakközépiskolai: 35 fő

A köznevelésben tanulók száma Baranya megyében 2013-ban (Forrás KSH STADAT):

Óvodai: 12 223 fő

Általános iskolai: 27 205 fő

Szakiskolai/speciális szakiskolai: 4 583 fő

Gimnáziumi: 7 397 fő

Szakközépiskolai: 6 330 fő

A szakképzés helyzetének egyik mutatója a szakképző helyek száma. Baranya megyében a 10 tankerület mindegyikében van szakképzési nevelési-oktatási szolgáltatás. Összesen 40 intézmény 57 feladat-ellátási helyen biztosít szakképzést. (Ezek közül 8 intézmény székhelye nem Baranya megyében van.) Szakiskolai nevelés-oktatás Bóly, Sásd, Sellye, Szigetvár kivételével hat tankerületben van.

Az alábbi táblázat foglalja össze a szakközépiskolai és/vagy szakiskolai oktatást végző feladat-ellátási helyek számát és a közelítő maximálisan felvehető létszámot (Forrás: PBKIK):

Tankerület	Feladat ellátási helyek száma	Nappali képzéssel rendelkező feladat-ellátási helyek száma	Nappali képzésbe felvehető létszám
Bóly	2	1	500
Komló	4	4	1330
Mohács	3	2	1500
Pécs	32	29	16653
Pécsvárad	2	2	750
Sásd	1	1	200
Sellye	2	2	955

Tankerület	Feladat ellátási helyek száma	Nappali képzéssel rendelkező feladat-ellátási helyek száma	Nappali képzésbe felvehető létszám
Siklós	5	5	1600
Szentlőrinc	3	2	455
Szigetvár	3	1	861
Összesen	57	49	24813

3. Táblázat Iskolai feladat ellátást végző helyek és felvehető létszámok

A tényleges tanulói létszámmal összehasonlítva a táblázat adatait, látható a kapacitás kihasználatlansága.

A gyakorlati képzőhelyek mutatószámai a Paktum projekt szempontjából fontosak, mivel partnerségi együttműködés létesítésére a gyakorlati képzőhelyeknek is lehetőségük van. Sőt, a hatékonyabb szakképzés érdekében ez kívánatos is. Baranya megyében 2014. év végén a következő adatokat regisztrálták:

Tanulószerződések száma:	2354 db
Együttműködések száma:	235 db
Képző vállalkozások száma:	386 db
Képzőhelyek száma:	506 db

Látható, hogy a gyakorlati képzésre irányuló együttműködések száma lemarad a szerződéses képzéseketől. **A Paktum projekt kommunikációjában ezért a gyakorlati képzőhelyek partnerségi együttműködésre történő felhívásának megfelelő szerepet kell biztosítani.**

2014-ben tanulószerződéses gyakorlati képzésben résztvevő tanulók összesen 38 db szakképesítés/szakképesítés-ráépülés megszerzésében vettek részt, teljes számuk összesen 2354 fő volt. Ebből a 2014-ben végzetek száma 1025 fő volt. A 38 szakképesítés/szakképesítés-ráépülés 13 különböző szakmacsoporthoz tartozott.

Megemlítjük, hogy a szakközépiskolák és szakképző iskolák egy részében felnőttoktatás is folyik, bár ezek túlnyomó többsége Pécssett található.

A szakképző intézményekben OKJ-s képzések is folynak. A különböző szakmacsoportokban oktatott OKJ-s képzések száma összesen 280, míg a szakközépiskolai ágazati képzések száma összesen 70 darab. (ezek a számok az oktatott szakmák számát jelentik.)

A baranyai Paktum projekt Pécs Paktummal történő összehangolása miatt a képzéssel kapcsolatban ki kell emelni a pályorientációt. A Pécs Paktum esetében ez egy fontos stratégiai irány, a Baranya Paktum akciótervében is szerepeltetni kell.

Baranya megye területén, főleg a hátrányos helyzetű térségekben sok 8 általános iskolai végzettséggel sem rendelkező álláskereső, vagy inaktív személy él. Mivel az alulképzettek iránti munkaerő-piaci kereslet elenyésző, számukra egyetlen lehetőségként a tanulás adódik. A fiatalabb (18-20 év alatti korosztály esetében még van arra esély, hogy valamilyen módon képezzék magukat, de az idősebb korosztály esetében ez szinte lehetetlen. A szakképzés fejlesztésével, változtatásával tehát a problémák elsősorban hosszabb távon oldhatók meg. **A korai iskola elhagyás visszaszorításával a fiatal korosztály munkanélküliségi aránya, a szegénység növekedése csökkenthető.**

Ugyanakkor a szakképzésben végzők foglalkoztatási szempontból szintén problémát jelentenek, mivel **a képzésből kikerülő fiatalok szakmai összetétel és minőség szempontjából sem felelnek meg a munkaerő-piaci igényeknek** a gazdasági szereplők (munkáltatók) visszajelzései szerint. (Forrás: pécsi és megyei vállalkozásokkal folytatott interjúk) Tehát a szakképzések ágazati struktúráját, minőségét is meg kell változtatni.

Baranya megyében az általános iskolai végzettséggel rendelkező álláskereső aránya 2015-ben 41,5% volt. A foglalkoztatottság képzettség szerinti megoszlása viszont azt mutatja, hogy inkább a középfokú képesítéssel rendelkezőkre van igény. Vagyis a kereslet-kínálat jelentős eltérést mutat a munkavállalók képzettsége tekintetében. Ez azt jelenti, hogy **nemcsak a 8 általános iskolai végzettséggel nem rendelkező álláskereső, de a csak 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezők is nehéz helyzetben vannak az elhelyezkedési lehetőségek szempontjából.**

Ez utóbbiak nem rendelkeznek olyan alapképzettséggel, amelyet fel lehetne használni egy ráépülő képzésben, vagy megfelelő alapot adna egy átképzéshez. Számukra általában valamilyen építőipari segédmunka marad lehetőségként, viszont az álláskínálati spektrumban ilyen munkákat nehezen lehet találni.

Képzettség szempontjából is nagyon kevés információ áll rendelkezésre az inaktív munkaképes korú népességről. Vélhetően azok, akik nem hagyták el a megyét az ország más területein, vagy külföldön történő munkavégzés céljából, képzettség tekintetében többségükben az előző két csoport egyikébe tartoznak. A Paktum projekt toborzási feladatai között nagy figyelmet kell fordítani az elérésükre és adataik, különös tekintettel a képzettségükre vonatkozó információk begyűjtésére. **Társadalmi szempontból is fontos, hogy az inaktívakat minél előbb bevonják a foglalkoztatásba a tartós munkanélküliség fentebb leírt veszélyei miatt.**

Baranya megyében 2015-ben 29,6% volt a szakmunkás képesítéssel rendelkező álláskereső aránya. Ez magas arány. Amint azt jeleztük, a szakképzés kibocsátása nem felel meg a piac elvárásaink, ez lehet a magas arányszám egyik oka. A másik ok az, hogy szakképzettségek egy részét régen szerezték és az a tudás elavult. Mivel még a régi szakmában is új technológiák, eszközök jelentek meg, a folyamatos gyakorlat hiánya

ugyanolyan akadályt jelenthet egy álláskereső számára, mint a szakirányú tudás hiánya. A különbség annyi, hogy elavult, vagy gyakorlattal nem karbantartott tudást fel lehet újítani, át- és továbbképzések számára alapot jelenthet, addig a szakirányú tudás teljes hiánya abszolút ellehetetleníti az álláskeresést. Tehát az eddig megvizsgált képzettségi szintekkel rendelkezők közül a valamilyen **szakképesítéssel, szaktudással rendelkező csoport esélyei a legmagasabbak az elhelyezkedésre.** Számukra munka világához való közelebb kerülés eszköze a betanítás, átképzés lehetőleg az eredeti képzettség felhasználásával. Ami a legnagyobb problémát jelenti ebben a csoportban, az a szándék és a képesség az álláskeresésre és a változtatásra. Az említett mentális leépülés őket fenyegeti talán a legjobban. Alulértékelik önmagukat, mivel szakképzettségük ellenére nem sikerült állást találniuk (feleslegesség érzés kialakulása). Ezért csak akkor jöhet szóba a betanítás, átképzés, tudásmegújítás, ha előbb mentálisan egészségesekké válnak.

A középfokú végzettséggel rendelkező álláskeresők aránya 30% alatt van. A gimnáziumi végzettségűek nem rendelkeznek szaktudással, míg sok a régebben szakközépiskolát végzett, vagy a közelmúltban nem piacképes tudást nyújtó iskolában végzett személy. Az ilyen személyek elhelyezkedési esélyei szintén alacsonyak. Elhelyezkedésük valamilyen adminisztratív munkakörben, vagy betanított munkásként lehetséges.

2015-ben Baranya megyében a főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkező álláskeresők aránya 5,2% volt.

Jellemző, hogy az adminisztratív jellegű munkakörökben inkább a felsőfokú végzettségűek helyezkednek el, holott a feladatok elvégzésére alkalmasak lennének a középfokú végzettséggel rendelkező álláskeresők is. (Forrás: PBKIK személyes közlés)

1.6 Baranya megye gazdasági helyzete

1.6.1 Gazdasági adottságok

Baranya megyében 2015-ben az ipari termelésben a gazdasági növekedés jelentősen elmaradt az országos átlagtól.

Az építőipar teljesítményének értéke viszont 2015 végére már az országos átlag felett volt. Az építőipar növekedése azonban elsősorban Pécs fejlesztéseinek hatása. A megyei Paktum projekt szempontjából ezt a növekedést nem célszerű jelentősnek tekinteni, mivel nem a célterületen végzett beruházásokhoz kapcsolódik. Ezért a munkaerő felvevő képessége az ilyen beruházásoknak a megye legelmaradottabb részeinek szempontjából viszonylag kicsi. Ugyanakkor az építőipar az, amely az alacsony végzettségű, szaktudással rendelkező munkaerőt nagyobb számban tudja felvenni a többi iparágához képest. Az inaktívak bevonását is elősegíti az, ha olyan munkahelyek jelennek meg a piacon, amelyeket az elavult szaktudással rendelkezők is betölthetnek. **Az építőiparban nagyobb számban vannak olyan munkakörök, amelyekre betanítással a nem piacképes tudással rendelkezők átképezhetők.**

Baranya megye területén csak a Pécsi járás területén van igazi nagyfoglalkoztató, illetve a legújabb mohácsi beruházások bíztatnak nagyobb foglalkoztatási volumennel.

A gazdasági fejlődés egyik meghatározó tényezője a közlekedési infrastruktúra. Baranya megye ebből a szempontból sincs jó helyzetben.

Az M6-os, M60-as autópálya átadása nem váltotta be a befektetés élénkítő hatásához fűzött reményeket. Az elérhetőség javulásával sem sikerült jelentős eredményeket elérni. A déli határhoz vezető autópálya szakasz megépítése még nem kezdődött meg, bár vannak már biztató jelek.

A távolsági közösségi közlekedés fontos tényező a munkaerő mobilitásában. A munkába járás feltételei a kistelepülések lakosságának munkavállalási lehetőségeire nem elhanyagolható hatással vannak. Az ingázás körülményei, az úton töltött idő például a családos munkavállalók esetében

rendkívül fontossá válnak. A távolsági közlekedés fejlesztése nem megfelelő, a tervek még nem láthatók. Ezért a megye aprófalvas zsáktelepüléseiről Pécsre és a megye más városaiba történő eljutás a mindennapi ingázással járó munkavállalást megnehezíti.

1.6.2 Gazdálkodási szerkezet

Az ipari termelő vállalatok teljesítményértéke csökkenő tendenciát mutat. A vállalkozások a megrendelések hiányáról számolnak be, ugyanakkor a munkaerőhiányra is panaszkodnak. Baranya megyében az iparban tevékenykedő gazdasági szervezetek aránya csak 4 százalék. Az iparban foglalkoztatottak, valamint a jövőben várható új munkahelyek száma az ipari szektorban nagyon alacsony.

Baranya megye Paktum projekttel érintett része, főleg a legelmaradottabb részei nem tekinthetők gyorsan fejlődő térségnek, ezért befektetés vonzó ereje sem elég nagy. Eltekintve néhány város ipari parkjaitól, infrastrukturális kiépítettsége sem megfelelő, munkaerő-piaci kínálata kimondottan előnytelen, ezért az ipar jelentős fejlődése a jelenlegi állapot alapján nem várható. A nemzetközi beruházások még Pécs esetében sem jelentenek reális esélyt a kitörésre.

Az élelmiszeripar és feldolgozóipar szempontjából már nagyobb esélyei vannak Baranya megyének a fejlődésre. Ennek lehetőségét a mezőgazdaságban, erdőgazdálkodásban tevékenykedő gazdasági szervezetek megyei szinten kiemelkedően magas száma adja meg. A megye gazdaságfejlesztési stratégiájában ezt az ágazatot érdemes kiemelten kezelni, mert egy kitörési pont lehet.

A magyar könnyűipar világviszonylatban nem versenyképes az indiai és kínai termékekkel szemben, ezért országos szinten sem jelentős. A megyében a rendszerváltás előtt inkább a nehézipar dominált, a rendszerváltás után viszont nem fejlődött jelentős mértékben a könnyűipar. Nem állítjuk, hogy jelentős változást lehet elérni, azonban egyes településeken néhány munkahely teremtésére lehetőséget adnának az

olyan vállalkozások, amelyek fel tudják használni a jó gyakorlatokat, alkalmazni tudják a meglévő mintákat, mert vannak jól működő könnyűipari vállalkozások is a megyében (elsősorban a Pécsi járásban).

A gépipar a rendszerváltás utáni leépülése miatt jelentéktelenné vált Baranya megyében. Pécs és a Pécsi járás területén vannak jelentősebb gépipari vállalkozások, azonban foglalkoztatási szempontból azok sem játszanak valóban meghatározó szerepet megyei viszonylatban a Paktum projekt célcsoportja tekintetében. A megye fő foglalkoztató ágazata a szolgáltató ágazat.

A kereskedelemben elsősorban az üzletláncok dominálnak. A megye jellemzően aprófalvas települései miatt a kis lélekszámú településeken nem érdemes fenntartani üzletet. A falvak lakosságának vásárló ereje is alacsony (a városokban élőké sem túl magas). Ezért a kereskedelem elsősorban a városokra koncentrálódik, ám azok népessége sem olyan mértékű Pécs kivételével, hogy a kereskedelem fejlődését megalapozza.

1.6.3 A megye ágazati szintű gazdasági helyzete

Az ágazati szintű áttekintést a KSH adataira alapoztuk. Az egyes ágazatok súlya utalás az ágazat foglalkoztatással kapcsolatos jelentőségére. Az alábbiakban a megye gazdaságát jellemző, köztük az egyes gazdasági ágazatok súlyát jelölő adatokat mutatjuk be. Az itt közölt adatok forrása a KSH adatbázisa.

Baranya megyében a gazdaság teljesítményére jellemző, hogy - az ágazatok bruttó hazai érték termelő képességét véve figyelembe, - a mezőgazdaság a legerősebb ágazat a megyében. A mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat nagyjából 6 százalékkal járul hozzá az ágazat országos teljesítményéhez. Az ipari ágazatban azonban Baranya megye teljesítményének aránya csak az országos teljesítmény 2 százaléka körüli. A megye népességének részarányát tekintve ez fele akkora teljesítményt jelent, mit az országos egy főre jutó átlag. A feldolgozó ipar részesedése 1,8 százalék körül mozog.

A fenti arányszámok azt mutatják, hogy Baranya megye ipara nem tudott életre kelni a nehézipar és bányászat megszűnését követő időszakban bekövetkezett hanyatlásból. A szolgáltatások (közigazgatás, oktatás, és humán-egészségügyi szolgáltatás) pécsi koncentrációja sem javít a szolgáltatási ágazat megyei szintű teljesítményén. A szolgáltatások teljesítményének 3,6 százalék körüli aránya is alacsonyabb az országos népességhez viszonyított megyei népességarányánál.

(Fenti adatok forrása: KSH Baranya megyei évkönyve, 2011)

A következő táblázatban a Baranya megye főbb gazdasági mutatóit adjuk meg a 2016. I. féléves adatközlések alapján:

Baranya megye főbb gazdasági mutatói	
Regisztrált vállalkozások száma	57 364
Regisztrált vállalkozások számának indexe	99,6
1000 lakosra jutó vállalkozás	156
Teljesítményérték, millió Ft	33 334
Egy lakosra jutó teljesítményérték, ezer Ft	90,5
Termelés volumenindexe	112,3
Egy lakosra jutó termelési érték, ezer Ft	526,5
Termelés volumenindexe	113,6
Értékesítés volumenindexe	111,2
--- belföldi	108,7
---- export	113,5
Értékesítésből az export aránya, %	54,3
Építőipari termelés volumenindexe	79,2
Egy lakosra jutó termelési érték, ezer Ft	31,4
Épített lakás	47
Épített lakások indexe	109,3
Tízezer lakosra jutó épített lakások száma	1,3
Vendégek száma, ezer	142,6
Vendégek számának indexe	108,1
Vendégéjszakák száma, ezer	316,0
Vendégéjszakák számának indexe	108,0
Beruházások teljesítményértéke, millió Ft	33 334
Ipari termelés értéke, millió Ft	193 825
Építőipari termelés értéke, millió Ft	11 545

4. Táblázat Baranya megye főbb gazdasági mutatói

A frissebb adatok szerint Baranya megyében a regisztrált vállalkozások száma enyhe növekedést mutatott, mivel 2016. III. negyedév végén már 57 522 vállalkozást regisztráltak. A Dél-Dunántúli régióban Baranya megye rendelkezik a legnagyobb számú regisztrált vállalkozással.

A vállalkozások egy része azonban gazdaságilag nem aktív. Tehát nem a vállalkozások száma a mérvadó, hanem azok teljesítménye, GDP termelő képessége. A nonprofit gazdasági szervezetek száma is viszonylag magas. Az alábbi táblázat a 2016. I. félévi adatok alapján ágazati besorolás szerint mutatja be Baranya megye gazdaságát (Forrás: KSH, STADAT):

Gazdasági ágazat		Vállalkozások száma
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	14 719
B	Bányászat, kőfejtés	25
C	Feldolgozóipar	2 678
D	Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	71
B+C+D	Ipar, víz- és hulladék-gazdálkodás nélkül	2 774
E	Vízellátás, szennyvíz-, hulladékgazdálkodás	108
B+C+D+E	Ipar	2 882
F	Építőipar	3 186
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	5 707
H	Szállítás, raktározás	1 074
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	2 792
J	Információ, kommunikáció	1 484
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1 338
L	Ingatlanügyletek	8 157
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	6 291
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	2 359
O	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	7
P	Oktatás	2 172
Q	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	1 575
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	1 667
S	Egyéb szolgáltatás	1 953
T, U	Egyéb tevékenységek	1
	Összesen	57 364

5. Táblázat Baranya megye vállalkozásainak ágazati megoszlása

Baranya megyében 2016. I. félév végén 64.046 regisztrált gazdasági szervezet volt. Ahogy jeleztük, a működő vállalkozások száma nem egyezik

meg a regisztráltak számával. Baranya megyében a működő vállalkozások száma a KSH szerint 2014-ben 23.185 volt. A 2014-es adat összevethető a fenti 2016-os adatokkal, mert a regisztrált vállalkozások száma a két év alatt csak nagyon kis mértékben változott. Mivel a mezőgazdasági őstermelőket és néhány más vállalkozási formát a nyilvántartás rendszere nem működőként tartja nyilván, ez torzítja az adatokat. 2014-ben a Pécsi járásban 14.199 volt a működő vállalkozások száma. Tehát a működőként nyilvántartott vállalkozásoknak kevesebb, mint a fele van bejegyezve Baranya megye Paktum projekttel érintett részein.

Érdeemes a vállalkozások szervezeti forma szerinti eloszlását is megvizsgálni. Ez ugyanis utalhat a foglalkoztató képesség mértékére, ha nem is megbízható módon. A következő táblázat a fenti kiegészítése a szervezeti formára vonatkozó információkkal (Forrás: KSH adatbázis)

A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdasági ág és gazdálkodási forma szerint						
2016. június 30. állapot szerint						
Gazdasági ág	Gazdasági szervezetek száma összesen	Ebből				
		társas vállalkozás	önálló vállalkozó	vállalkozás összesen	nonprofit szervezet	
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	14 750	723	13 996	14 719	10
B	Bányászat, kőfejtés	25	23	2	25	-
C	Feldolgozóipar	2 679	1 390	1 288	2 678	-
D	Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	74	40	31	71	2
B+C+	Ipar, víz- és hulladékgazdálkodás nélkül	2 778	1 453	1 321	2 774	2
E	Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	123	56	52	108	11
B+C+	Ipar	2 901	1 509	1 373	2 882	13
D+E	Ipar	3 195	1 554	1 632	3 186	9
F	Építőipar	5 710	3 446	2 261	5 707	2
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	1 074	398	676	1 074	-
H	Szállítás, raktározás	2 798	784	2 008	2 792	5
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	1 487	755	729	1 484	2
J	Információ, kommunikáció	1 345	369	969	1 338	7
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	10 424	1 050	7 107	8 157	2 243
L	Ingatlanügyletek	6 330	2 739	3 552	6 291	33
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	2 398	772	1 587	2 359	39
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység					

**A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdasági ág és gazdálkodási forma szerint
2016. június 30. állapot szerint**

Gazdasági ág	Gazdasági szervezetek száma összesen	Ebből			
		társas vállalkozás	önálló vállalkozó	vállalkozás összesen	nonprofit szervezet
O Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	745	7	-	7	19
P Oktatás	2 626	408	1 764	2 172	357
Q Humán-egészségügyi, szociális ellátás	2 044	873	702	1 575	419
R Művészet, szórakoztatás, szabad idő	2 568	285	1 382	1 667	881
S Egyéb szolgáltatás	3 589	315	1 638	1 953	1 632
T, U Egyéb tevékenységek	62	-	1	1	-
Összesen	64 046	15 987	41 377	57 364	5 671

6. Táblázat Baranya megye regisztrált vállalkozóinak vállalkozási forma szerinti ágazati megoszlása

Ahogy azt említettük, a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalkozások gazdasági súlya jelentős, viszont túlnyomó többségük önálló vállalkozóként működik. Ezért nagy részüket a rendszer nem működő vállalkozásnak minősíti. Az agrárágazat eltartó képességének becslésénél azt is figyelembe kell vennünk, hogy az ilyen önálló vállalkozások gyakorlatilag önfoglalkoztatást jelentenek. Amennyiben az ilyen önálló vállalkozók lehetőséget kapnának a vállalkozás fejlesztésére, nagy számuk miatt jelentős foglalkoztatási potenciált jelenthetnének Baranya megyében. A Paktum projekt kommunikációjában ezért érdemes elérésüket célként kitűzni.

1.6.4 Fejlesztések, beruházások összetétele, mértéke, irányai

A gazdasági növekedést a beruházásokhoz kapcsolódó fejlesztések és munkahelyek teremtése lendíthetné fel. A beruházások teljesítményértéke azonban 2011-től nagymértékű csökkenést mutatott. 2016-tól látszik némi pozitív változás az ország gazdasági növekedésének beindulásával.

A beruházási kedv egész Baranya megyében alacsony, bár a beruházások terén Dél-Dunántúlon vezető szerepet tölt be a megye. A már fentebb is említett okok miatt a beruházásokhoz szükséges tőkeáramlás, nagyobb vállalkozások betelepülése, vagy kisebb vállalkozások nagyszámú áttelepítése a megyébe nem valósul meg. A Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara által a megye járási székhelyein, a járások vállalkozásaival lefolytatott csoportos interjúk tapasztalatai alapján a vállalkozások beruházásainak legnagyobb gátjai a forráshiány és a piaci problémák, a megrendelések hiánya, és kisebb mértékben a magasan képzett munkaerő hiánya.

A beruházások mértéke kihatással van a gazdasági teljesítmény mutatókra. Baranya megye ipari teljesítményértéke a 2016. év első félévében kevesebb volt, mint az országos teljesítményérték 1 százaléka. A pécsi székhelyű vállalkozások ipari teljesítményértéke ebben az időszakban 139.533 millió Ft volt. (Összehasonlításként Kaposvár esetében ez a mutató 312.545 millió Ft volt.) 2014-ben a KSH adatai szerint Baranya megyében 124.571 millió forint volt a beruházások teljesítmény értéke, tehát nem beszélhetünk jelentős növekedésről.

Az építőipari beruházások várhatóan megélnék az országos előrejelzések szerint. Erre utal, hogy 2015. negyedik negyedévében már 7 százalékkal meghaladta az építőipar volumenindexe az országos átlagot. (Forrás: KSH-STADAT) Az építőipari beruházások növekedése várhatóan a foglalkoztatás terén is pozitív hatást fog kifejteni. Az eddig tapasztalt trendek szerint az építőipari beruházások fellendülése után némi késéssel megindul a vállalkozások fejlesztési, beruházási tevékenységének növekedése is. Azt azonban nem lehet megjósolni, hogy egy olyan, viszonylag alacsony teljesítményű térségben, mint amilyen Baranya megye,

a vállalkozások fejlesztései mikor és milyen ágazatokban fognak növekedést mutatni.

A 2016 I. félévi adatok szerint a Baranya megyei beruházások összetétele és mértéke a következő táblázatban látható módon alakult (Forrás: KSH STADAT):

Baranya megyei beruházások ágazati megoszlása és mértéke					
Gazdasági ágazat		Beruházás (millió Ft)	épületek és építmények	belföldi	import
				gépek, berendezések, járművek	
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	4 509	595	257	2 289
B	Bányászat, kőfejtés	54	1	7	46
C	Feldolgozóipar	12 790	6 320	1 985	4 435
D	Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légtudicionálás	4 155	3 038	1 100	17
B+C+ D	Ipar, víz- és hulladék- gazdálkodás nélkül	16 999	9 359	3 091	4 498
E	Vízellátás, szennyvíz, hulladékgazdálkodás	898	738	41	119
B+C+ D+E	Ipar	17 897	10 097	3 133	4 617
F	Építőipar	841	176	131	534
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	1 645	447	436	757
H	Szállítás, raktározás	1 290	609	61	620
I	Szálláshely- szolgáltatás, vendéglátás	300	131	102	68
J	Információ, kommunikáció	152	60	48	45

Baranya megyei beruházások ágazati megoszlása és mértéke					
Gazdasági ágazat		Beruházás (millió Ft)	épületek és építmények	belföldi	import
				gépek, berendezések, járművek	
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	108	35	12	60
L	Ingatlanügyletek	751	626	46	65
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	564	70	240	196
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek	325	31	163	130
O	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	2 077	1 611	240	223
P	Oktatás	1 657	720	272	665
Q	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	523	368	96	60
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	398	211	166	21
S	Egyéb szolgáltatás	298	209	35	54
A-S	Összesen	33 334	15 996	5 436	10 404

7. Táblázat Baranya megyei beruházások ágazati megoszlása

A beruházások elősegítéséhez megfelelő infrastruktúra, vállalkozás barát környezet kialakítása is szükséges. A létrehozandó helyi paktumok és a megyei Paktum projekt összehangolása ezen a téren is tartogat lehetőségeket. A közlekedési infrastruktúra fejlesztése nélkül azonban a fejlesztések elsősorban csak a Pécsi járásban és Pécssett valósulnak meg. Ezért a többi járásnak szorgalmaznia kell a közlekedési fejlesztéseket.

A megye fejlesztéseibe EU-s példák alapján be lehet vonni a Pécsi Tudományegyetemet. Különösen Németországban található jó példák, ahol az egyetemek, kutatóintézetek bizonyos intézményeinek létrehozására irányuló beruházások nem a nagyvárosban, hanem az 50-70 kilométerre lévő kistelepülésen valósultak meg. Valószínűleg ez ugyanolyan formában nem valósítható meg Baranya megyében. Kisebb léptékű beruházások esetében viszont működhet, amennyiben az infrastruktúra kiépítése megfelelő, beleértve a közlekedést is. **A megye megfelelő vállalkozásai K+F tevékenységének ösztönzését is meg kell fontolni.** A K+F tevékenység és a K+F pályázatok hatása a foglalkoztatásra rövidtávon nincs különösebb hatással, azonban **a hosszú távú eredmények miatt nem szabad őket figyelmen kívül hagyni.** Azokba a térségekbe, ahol intenzív K+F tevékenység folyik, a nagy hozzáadott értéket termelő vállalkozások szívesebben települnek be.

Baranya megye **a régióban vezet a kutató-fejlesztő helyek számának tekintetében.** Országos összehasonlításban azonban már sokkal rosszabbul áll. **2007-től folyamatos csökkent a kutató-fejlesztő helyek száma.** 2007-ben 180 körüli kutatóhelyet tartottak nyilván, 2014-re ez a szám 120 alá csökkent. Baranya megye K+F helyeinek országos részarány 2005-ben 6,4 százalék volt, míg 2014-re ez az arány közel felére, 3,9 százalékra csökkent.

1.6.5 Baranya megye nemzeti jövedelemhez való hozzájárulása

A tendenciák alaposabb megismerése érdekében a következőkben öt év adatait vetjük össze megyei és regionális szinten, éves bontásban, hasonlítottuk össze. (Forrás: KSH)

Az öt évre kigyűjtött, - 2010 és 2014 közötti - adatok szerint Baranya megye a 13-16. helyeket, míg 2014-ben a 15. helyet foglalta el.

A következő táblázatok közül az elsőben a forintban megadott értékeket, míg a másodikban az országos átlag százalékában kifejezett értékeket tüntettük fel. A harmadik táblázat az országos sorrendeket mutatja be.

Egy főre jutó bruttó hazai termék, ezer Ft					
Területi egység	2010	2011	2012	2013	2014
Budapest	5 997	6 130	6 305	6 535	6 842
Pest	2 356	2 365	2 383	2 549	2 757
Közép-Magyarország	4 480	4 561	4 687	4 893	5 162
Fejér	2 362	2 645	2 699	2 912	3 169
Komárom-Esztergom	2 774	2 878	2 914	3 082	3 235
Veszprém	1 965	2 008	2 049	2 181	2 415
Közép-Dunántúl	2 350	2 504	2 546	2 721	2 941
Győr-Moson-Sopron	3 202	3 435	3 318	3 597	4 068
Vas	2 307	2 516	2 707	2 954	3 292
Zala	2 219	2 270	2 446	2 311	2 466
Nyugat-Dunántúl	2 685	2 862	2 909	3 064	3 414
Baranya	1 816	1 841	1 902	1 947	2 087
Somogy	1 735	1 816	1 828	1 951	2 030
Tolna	1 974	2 131	2 231	2 389	2 489
Dél-Dunántúl	1 828	1 904	1 959	2 058	2 167
Dunántúl	2 297	2 436	2 483	2 630	2 860
Borsod-Abaúj-Zemplén	1 641	1 726	1 778	1 900	2 109
Heves	1 865	1 922	1 888	2 117	2 272
Nógrád	1 213	1 269	1 267	1 306	1 430
Észak-Magyarország	1 626	1 699	1 720	1 856	2 037
Hajdú-Bihar	2 011	2 136	2 169	2 177	2 346
Jász-Nagykun-Szolnok	1 660	1 841	1 851	1 992	2 084
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1 469	1 523	1 587	1 625	1 774
Észak-Alföld	1 716	1 830	1 867	1 920	2 062
Bács-Kiskun	1 743	1 930	2 024	2 220	2 435
Békés	1 511	1 618	1 652	1 791	1 898
Csongrád	1 973	2 073	2 168	2 226	2 416
Dél-Alföld	1 753	1 890	1 966	2 103	2 280
Alföld és Észak	1 701	1 810	1 855	1 960	2 125
Ország összesen	2 705	2 821	2 886	3 039	3 262

8. Táblázat Bruttó hazai termék összehasonlítása megyénként

Egy főre jutó bruttó hazai termék az országos átlag százalékában					
Területi egység	2010	2011	2012	2013	2014
Budapest	221,7	217,3	218,5	215,0	209,8
Pest	87,1	83,8	82,6	83,9	84,5
Közép-Magyarország	165,6	161,6	162,4	161,0	158,3
Fejér	87,3	93,8	93,5	95,8	97,2
Komárom-Esztergom	102,5	102,0	101,0	101,4	99,2
Veszprém	72,6	71,2	71,0	71,8	74,1
Közép-Dunántúl	86,9	88,7	88,2	89,5	90,2
Győr-Moson-Sopron	118,4	121,7	115,0	118,4	124,7
Vas	85,3	89,2	93,8	97,2	100,9
Zala	82,0	80,5	84,7	76,0	75,6
Nyugat-Dunántúl	99,3	101,4	100,8	100,8	104,7
Baranya	67,1	65,3	65,9	64,1	64,0
Somogy	64,1	64,4	63,4	64,2	62,2
Tolna	73,0	75,5	77,3	78,6	76,3
Dél-Dunántúl	67,6	67,5	67,9	67,7	66,4
Dunántúl	84,9	86,3	86,1	86,5	87,7
Borsod-Abaúj-Zemplén	60,7	61,2	61,6	62,5	64,7
Heves	68,9	68,1	65,4	69,7	69,7
Nógrád	44,8	45,0	43,9	43,0	43,8
Észak-Magyarország	60,1	60,2	59,6	61,1	62,5
Hajdú-Bihar	74,3	75,7	75,2	71,6	71,9
Jász-Nagykun-Szolnok	61,4	65,3	64,1	65,5	63,9
Szabolcs-Szatmár-Bereg	54,3	54,0	55,0	53,5	54,4
Észak-Alföld	63,4	64,9	64,7	63,2	63,2
Bács-Kiskun	64,4	68,4	70,1	73,1	74,7
Békés	55,9	57,3	57,2	58,9	58,2
Csongrád	72,9	73,5	75,1	73,2	74,1
Dél-Alföld	64,8	67,0	68,1	69,2	69,9
Alföld és Észak	62,9	64,2	64,3	64,5	65,2
Ország összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

9. Táblázat Bruttó hazai termék összehasonlítása megyénként - százalékosan

Sorrend az egy főre jutó GDP alapján					
Területi egység	2010	2011	2012	2013	2014
Budapest	1	1	1	1	1
Pest	5	6	7	6	6
Közép-Magyarország	I	I	I	I	I
Fejér	4	4	5	5	5
Komárom-Esztergom	3	3	3	3	4
Veszprém	11	11	11	11	11
Közép-Dunántúl	III	III	III	III	III
Győr-Moson-Sopron	2	2	2	2	2
Vas	6	5	4	4	3
Zala	7	7	6	8	8
Nyugat-Dunántúl	II	II	II	II	II
Baranya	13	15	13	16	15
Somogy	15	16	16	15	17
Tolna	9	9	8	7	7
Dél-Dunántúl	IV	IV	V	V	V
Borsod-Abaúj-Zemplén	17	17	17	17	14
Heves	12	13	14	13	13
Nógrád	20	20	20	20	20
Észak-Magyarország	VII	VII	VII	VII	VII
Hajdú-Bihar	8	8	9	12	12
Jász-Nagykunszolnok	16	14	15	14	16
Szabolcs-Szatmár-Bereg	19	19	19	19	19
Észak-Alföld	VI	VI	VI	VI	VI
Bács-Kiskun	14	12	12	10	9
Békés	18	18	18	18	18
Csongrád	10	10	10	9	10
Dél-Alföld	V	V	IV	IV	IV

10. Táblázat Országos megyei sorrend a GDP alapján

1.6.6 Gazdasági aktivitás, foglalkoztatás belső szerkezete

A munkaképes népesség gazdasági aktivitásának jellemzésére a 16 és 64 éves korcsoportra vonatkoztatott gazdasági aktivitási rátát használják szélesebb körben. Sok eseten azonban hasznos a tényleges foglalkoztatási mutatószámok megadása.

A gazdasági aktivitási ráta definíciója a következő:

$$([\text{foglalkoztatottak száma}] + [\text{munkanélküliek száma}]) / [\text{teljes népesség}]$$

Baranya megyében **a lakosság elöregedése tapasztalható**. Ez a születések számának a csökkenése mellett a viszonylag fiatal, munkaképes korú népesség elvándorlásának is köszönhető.

Az előzőekben már felhívtuk a figyelmet arra, hogy az elvándorlási adatok torzított képet mutatnak, mivel az elvándorlás definícióját az állandó lakóhely megváltoztatásához kötik. Jellemző, hogy a lakással, házzal rendelkezők külföldre költöznek és ingatlanjukat hosszú távra bérbe adják, vagy kistelepüléseken üresen maradnak. Az is jellemző hogy a szülők ingatlanába bejelentett fiatal más városba, külföldre költözés esetén nem jelentkezik ki állandó lakhelyéről. Amikor a foglalkoztatási, gazdasági aktivitási adatokat számoljuk, akkor ezek a személyek egyrészt megjelennek az össznépeesség mutatószámában, másrészt inaktívaknak tekintjük őket. A Paktum projekt szempontjából ez nagyon lényeges kérdés, mert egyrészt a számított adatok, ha kismértékben is, de torzítottak. Másrészt az inaktívak között nem szabad számba venni őket, nem lehet potenciális munkavállalókként kezelni a lakónépességnek ezt a virtuálisnak tekinthető részét, hiszen nem érhetők el, nem élnek a megyében.

A KSH adatai szerinti, Baranya megye 2016. második negyedévének végén számított gazdasági aktivitását a következő táblázat mutatja be:

A 15-64 éves korosztályú népesség gazdasági aktivitásának mutatói	
<i>Mutató megnevezése</i>	<i>Mutatószám</i>
Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	157,1
Munkanélküliek száma (ezer fő)	12,0
Gazdaságilag aktívak (ezer fő)	169,1
Gazdaságilag inaktívak (ezer fő)	111,6
Népesség (ezer fő)	280,7
Munkanélküliségi ráta (%)	7,1
Aktivitási ráta (%)	60,2
Foglalkoztatási ráta (%)	56,0

11. Táblázat Baranya megye gazdasági aktivitás mutatói

Baranya megye foglalkoztatási szerkezetét a 2016. első félévi állapotra számítottan tudjuk megadni. A foglalkoztatási szerkezet az alkalmazásban álló munkavállalók különböző paraméterek szerinti megoszlásának megadásával írható le.

A következőkben az ágazatok szerinti, fizikai és szellemi foglalkozás bontásban adjuk meg az alkalmazásban állók megoszlását.

Az alábbi táblázat e szerint a megoszlás szerint készült és a 2016. első félévi állapotot mutatja (Forrás: KSH Baranya megye, adatok):

**Alkalmazásban állók gazdasági ágazat szerinti megoszlásban,
Baranya megye, 2016. I. félév**

Gazdasági ágazat		Fizikai foglalkozású	Szellemi foglalkozású	Összesen	Ebből: teljes munkaidős
		fő			
A	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	3 302	1 155	4 457	4 134
B	Bányászat, kőfejtés	63	30	93	80
C	Feldolgozóipar	12 023	3 553	15 576	13 995
D	Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	867	751	1 618	1 609
B+C +D	Ipar, víz- és hulladékgazdálkodás nélkül	12 953	4 333	17 286	15 682
E	Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	1 363	603	1 966	1 872
B+C +D+E	Ipar	14 316	4 936	19 252	17 554
F	Építőipar	2 599	738	3 337	2 879
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	4 964	2 576	7 539	6 015
H	Szállítás, raktározás	1 215	273	1 488	1 379
I	Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás	1 866	540	2 406	1 819
J	Információ, kommunikáció	320	720	1 040	663
K	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	65	608	673	600
L	Ingatlanügyletek	263	262	525	440
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	550	1 461	2 011	1 672
N	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	1 745	614	2 359	1 943

Alkalmazásban állók gazdasági ágazat szerinti megoszlásban, Baranya megye, 2016. I. félév					
Gazdasági ágazat		Fizikai foglalkozású	Szellemi foglalkozású	Összesen	Ebből: teljes munkaidős
		fő			
O	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	3 247	4 715	7 962	7 754
P	Oktatás	2 224	12 073	14 297	13 290
Q	Humán- egészségügyi, szociális ellátás	12 499	5 334	17 833	17 101
R	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	251	770	1 021	880
S	Egyéb szolgáltatás	235	89	324	250
A-S	Összesen	49 661	36 863	86 523	78 369
	Ebből:				
	versenyszféra	30 242	13 773	44 015	37 844
	költségvetési szféra	17 106	20 594	37 700	36 235

12. Táblázat Foglalkoztatás ágazati megoszlása Baranya megyében

1.7 Baranya megye munkaerő-piaci állapotának jellemzése

A bevezető részben már átfogóan jellemeztük Baranya megye munkaerő-piaci helyzetének kínálati oldalát, kitértünk az öngerjesztő negatív folyamatokra.

Ismertettük, hogy az elmaradott területeken viszonylag sok az alacsony képzettségű, esetenként teljesen képzetlennek tekinthető, vagy elavult szakképesítéssel rendelkező munkanélküli személy. Az egész megyére jellemzően sok a képzési szint alapján nem piacképes munkaerő, akár az állásban lévők, akár az álláskeresőket, vagy az inaktív személyeket tekintjük.

A vállalkozások versenyképességüket források bevonásával tudják növelni, vagy fenntartani. **A versenyképesség növelése, fenntartása érdekében bevonandó források egyike a magasan képzett, naprakész tudással rendelkező munkaerő.** Az említett munkavállalói, potenciális munkavállalói csoportból nem lehet kielégíteni az ilyen vállalkozások munkaerő igényét. A vállalkozások többségének azonban nem csak a rendelkezésre álló munkaerő minősége jelent problémát, hanem az is, hogy a már alkalmazásban álló, vagy alkalmazni kívánt, megfelelő képzettséggel rendelkező munkaerő bérét megtermeljék. A probléma rendkívül összetett, egymásra visszaható folyamatok szövevényes kapcsolatának elemzését igényelné a teljes kép megismerése. Az bizonyos, hogy a vállalkozások visszajelzéseikkel és interjúkon elmondottakkal ezeket az állításokat igazolták.

Baranya megyében az országos átlaghoz hasonlóan a legalacsonyabb, (azaz legfeljebb alapfokú) végzettségűek aránya legkisebb a foglalkoztatottak körében. Ez betudható annak, hogy a vállalkozások csak kevés alacsony végzettségű munkavállalót tudnak/hajlandók foglalkoztatni. Területi megoszlásban ugyan vannak a megyének olyan részei, ahol arányuk a népességhez képest nagy, ugyanakkor az egész megye népességére számítva nem magas ez az arány, amennyiben Pécs és a Pécsi járás területét is figyelembe vesszük. Sajnos azonban a kiemelt járásokban

magas a maximum nyolc általános iskolai végzettséggel rendelkezők száma. Elhelyezkedésük nehézsége pontosan abból adódik, hogy a legalacsonyabb végzettségűek koncentráltan vannak jelen a megye bizonyos részein. Lehet, hogy máshol a megyében el tudnának helyezkedni, azonban a munkába járás távoli munkahelyekre és a kommunikáció problémát jelent számukra.

Baranya megyében a középfokú végzettségűek arányszáma a legmagasabb a megye lakónépességére vonatkoztatva. Ez a foglalkoztatásban is tükröződik: a foglalkoztatottak körülbelül 65 – 68 százaléka középfokú végzettséggel rendelkezik. A különböző középfokú végzettséggel rendelkezők közül az alacsonyabb szintű végzettségűek, vagyis **a szakmunkásképzőben végzetek jobban keresettek** a munkaerő-piacon az országos átlaghoz képest. A megyei munkaerő-piac kínálati oldalán viszont **az érettségivel rendelkezők aránya magas**. Ez látszólag ellentmond annak, amit a magasabban képzett munkaerő igényről jeleztek vissza a vállalkozások. Pontosítva a helyzetet azonban kiderül, hogy elsősorban **a szakképzettség színvonala és tartalma a mérvadó a kereslet-kínálat terén**. Ugyanakkor átlagosan igaz, hogy a magasabb képzettségi szinttel, érettségivel rendelkezők könnyebben képezhetők tovább, vagy képezhetők át az eredeti szakképesítésükhöz közeli területekre. Tehát a munkaerő-piaci helyzet javítása érdekében a rendelkezésre álló képzett munkaerő hatékonyabb használatára van szükség. Ezzel nemcsak a munkaerő-piaci, foglalkoztatási problémák egy része lenne megoldható, de javulna a vállalkozások versenyképessége is.

A középfokú képzettséggel rendelkező munkavállalók, álláskeresők helyzete azonban felvet egy másik problémát is. Ezt szintén jelezték a vállalkozások és ez a szakképzés helyzete, minősége. **A képzések nem követik a munkaerő-piaci igényeket, ezért a magasabb szintű képzettség nem jelenti automatikusan a jobban használható képzettséget**. A szakképzéssel kapcsolatban például az egyik vállalkozás

vezetője elmondta, hogy a varrónőket megtanítják a szabászati szerkesztésekre, de erre a tudásra gyakorlatilag már sehol nincs szükség, viszont a számítógép vezérelt, programozható varrógépeket nem tudják kezelni.

A képzések tematikájának, módszereinek alakításával lehetne elérni, hogy a jövőben a munkaerő-piacra lépő magasabb szintű középfokú végzettségűek elhelyezkedési esélyei javuljanak. Ez látszólag csak a képzésbe belépő új generációk esélyeit javítaná, ám figyelembe véve azt, hogy sok képzőhely kínál felnőttképzést, az új szakmát szerző, vagy önmagát tovább képezni akaró álláskeresőket esélyei is nőhetnek, amennyiben a képzések jobban alkalmazkodnak a piaci igényekhez. Sokan pontosan azért nem vesznek részt jelenleg felnőttképzésben, mert a környezetükben azt látják, hogy nem javulnak lényegesen az elhelyezkedési esélyek a képzés után. Ami egyértelműen jelzi, **hogy a képzések nem elég rugalmasak, nem követik elég gyorsan a piac igényeinek a változását.**

1.7.1 Regisztrált álláskeresők száma és összetétele Baranya megyében

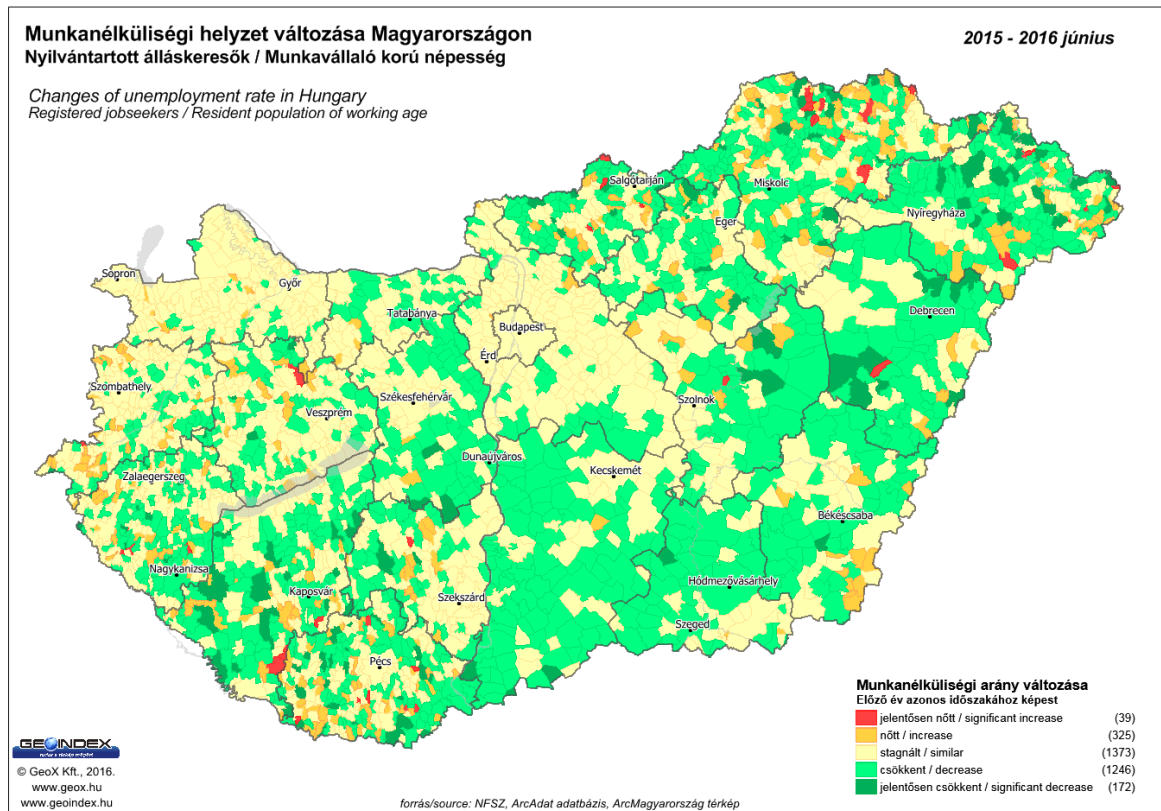
Az alábbi táblázat 2013-tól 2016-ig évente, az első félév végi adatokkal mutatja be regisztrált álláskeresők számát megyékre és régiókra lebontva (Forrás. KSH, NGM)

Regisztrált álláskeresők száma (fő)				
Területi egység	2013	2014	2015	2016
	június	június	június	június
Budapest	47 069	37 678	33 976	24 616
Pest	40 250	35 014	30 664	26 299
Közép-Magyarország	87 319	72 692	64 640	50 915
Fejér	18 818	14 780	12 627	9 202
Komárom-Esztergom	12 208	9 384	7 651	5 491
Veszprém	14 043	10 474	8 884	6 624
Közép-Dunántúl	45 069	34 638	29 162	21 317
Győr-Moson-Sopron	8 926	5 519	4 537	3 651
Vas	8 035	5 836	4 943	3 925
Zala	15 107	12 033	9 235	7 269
Nyugat-Dunántúl	32 068	23 388	18 715	14 845
Baranya	23 137	21 534	17 962	15 201
Somogy	20 448	20 068	16 472	13 252
Tolna	12 419	10 232	8 817	7 220
Dél-Dunántúl	56 004	51 834	43 251	35 673
Dunántúl	133 141	109 860	91 128	71 835
Borsod-Abaúj-Zemplén	54 412	54 129	43 212	36 933
Heves	18 917	16 402	14 336	11 716
Nógrád	17 147	16 643	13 700	12 061
Észak-Magyarország	90 476	87 174	71 248	60 710
Hajdú-Bihar	41 820	38 374	32 194	24 509
Jász-Nagykun-Szolnok	23 900	22 169	19 832	16 166
Szabolcs-Szatmár-Bereg	50 931	50 358	37 833	30 551
Észak-Alföld	116 651	110 901	89 859	71 226
Bács-Kiskun	29 347	24 595	22 234	15 819
Békés	20 588	17 921	14 427	11 537
Csongrád	19 479	15 428	13 349	9 595
Dél-Alföld	69 414	57 944	50 010	36 951
Alföld és Észak	276 541	256 019	211 117	168 887
Ország összesen	497 001	438 571	366 885	291 637

13. Táblázat Regisztrált álláskeresők megoszlása megyék szerint

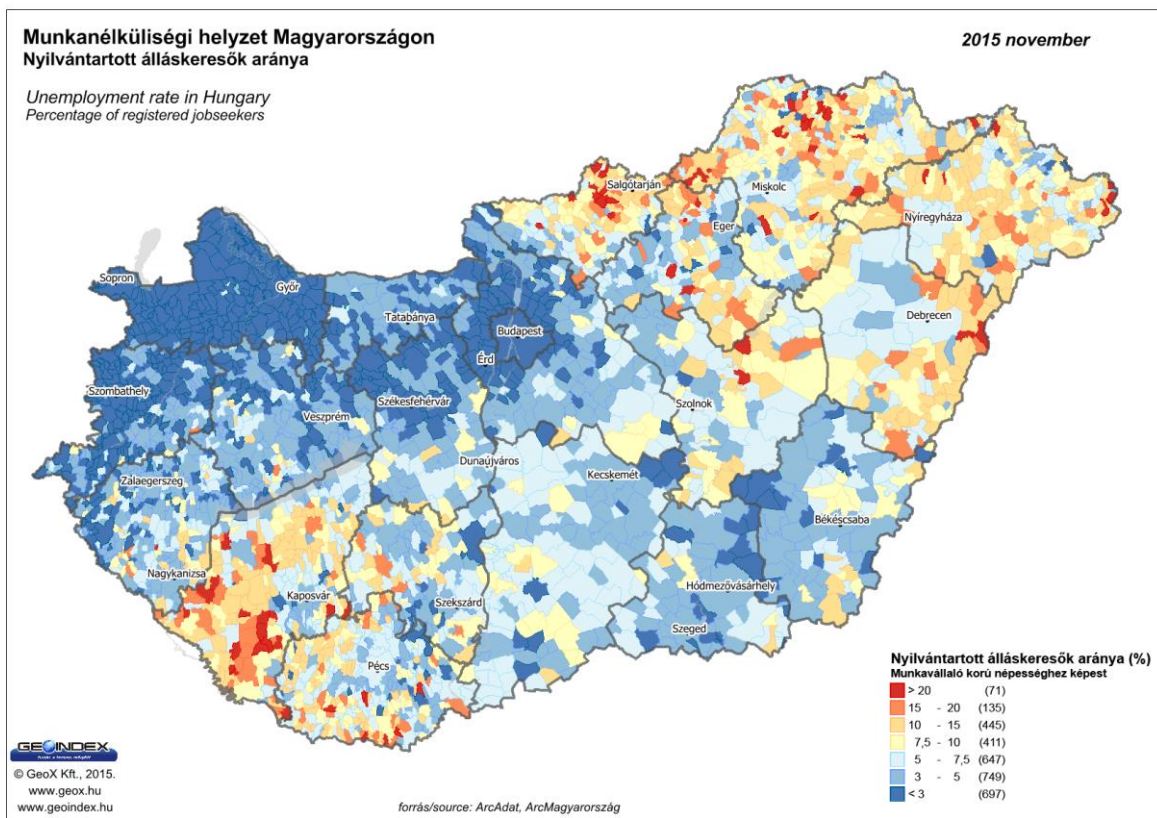
Baranya megyében a nyilvántartott álláskeresők száma az utóbbi időszakban, vagyis 2015. júniusról 2016. júniusra az országos átlagnak megfelelő csökkenést mutatta.

Az alábbi térképekből láthatjuk a regisztrált álláskeresők változását az ország járásaiban erre az időszakra (Forrás: ArcAdat, GeoIndex):



19. ábra Munkanélküliség változása járások szerint 2015 - 2016

A nyilvántartott álláskeresők arányát, mint viszonyítási alapot a 2015. novemberi adatokkal készült térképen tudjuk megtekinteni az egyes járásokra:



20. ábra Nyilvántartott álláskeresők aránya járásonként

A következő táblázat 2016 júliusában, a regisztrációs zárónapon mutatja be Baranya megye járásaira vonatkoztatva az álláskeresők számát és összetételét (Forrás: KSH):

**Álláskeresők száma és összetétele járásonként
2016. július**

Kirendeltségek	Férfi	Nő	Együtt nemek szerint	25 év alatt	25 - 49 év	55 év és felette	Együtt	általános iskola	szakiskola, szakmunkásképző	szakközépiskola, technikum	gimnázium	főiskola, egyetem	kitöltetlen	Együtt
Bólyi Járás	200	196	396	69	239	88	396	191	125	41	24	15		396
Komlói Járás	563	513	1076	224	676	176	1076	437	350	148	102	39		1076
Mohácsi Járás	781	720	1501	234	941	326	1501	633	500	198	105	65		1501
Pécsi Járás	2788	3185	5973	821	3896	1256	5973	1933	1676	1060	769	535		5973
Pécsváradi Járás	175	145	320	66	191	63	320	126	111	45	25	13		320
Hegyháti Járás	389	387	776	117	509	150	776	482	187	71	25	11		776
Sellyei Járás	543	419	962	181	619	162	962	525	268	106	42	21		962
Siklósi Járás	1235	1093	2328	411	1476	441	2328	1194	634	194	250	56		2328
Szentlőrinci Járás	274	276	550	120	330	100	550	253	149	96	29	23		550

Álláskeresők száma és összetétele járásokonként 2016. július														
Kirendeltségek	Férfi	Nő	Együtt nemek szerint	25 év alatt	25 - 49 év	55 év és felette	Együtt	általános iskola	szakiskola, szakmunkásképző	szakközépiskola, technikum	gimnázium	főiskola, egyetem	kitöltetlen	Együtt
Szigetvári Járás	827	603	1430	296	934	200	1430	634	453	172	128	43		1430
Baranya megye	7775	7537	15312	2539	9811	2962	15312	6408	4453	2131	1499	821		15312

14. Táblázat Álláskeresők összetétele és száma Baranya megye járásaiban

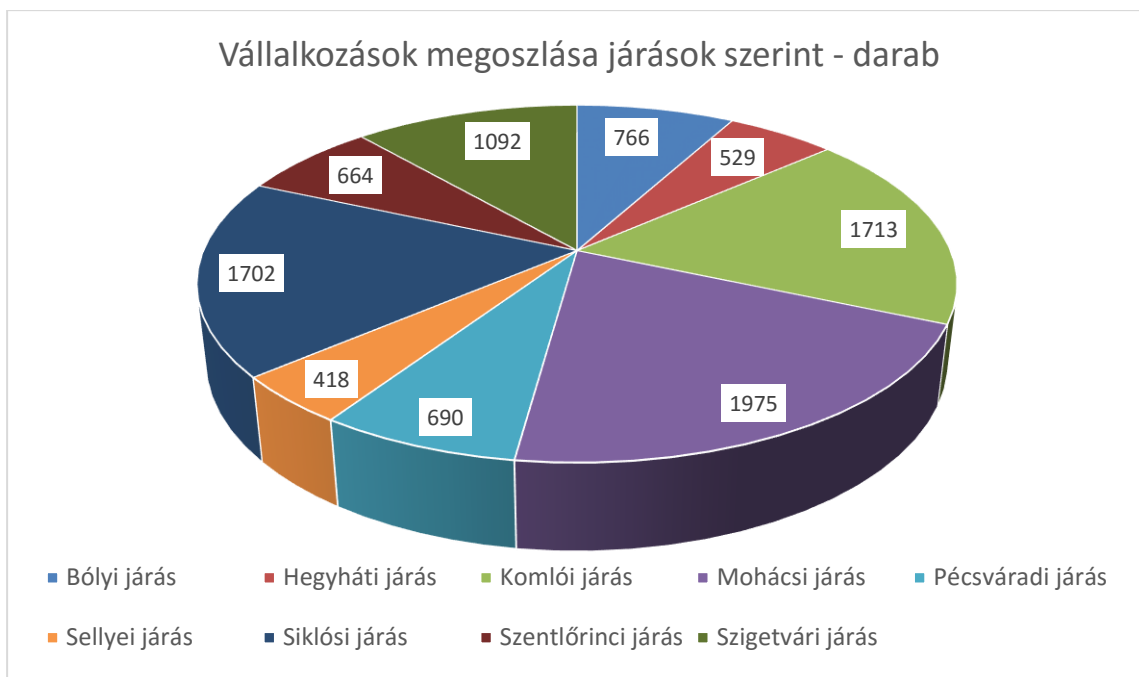
A Paktum projekt Megvalósíthatósági Tanulmányában (MT) közöltekkel összhangban összefoglaljuk a munkaerő-piaci helyzetet járásokonként. (Forrás: KSH adatok)

Az összefoglalások alapján járásokonként a stratégiában és akciótervben felhasználható elemző értékelést is adunk, amelyet ott *dőlt betűvel* jelölünk.

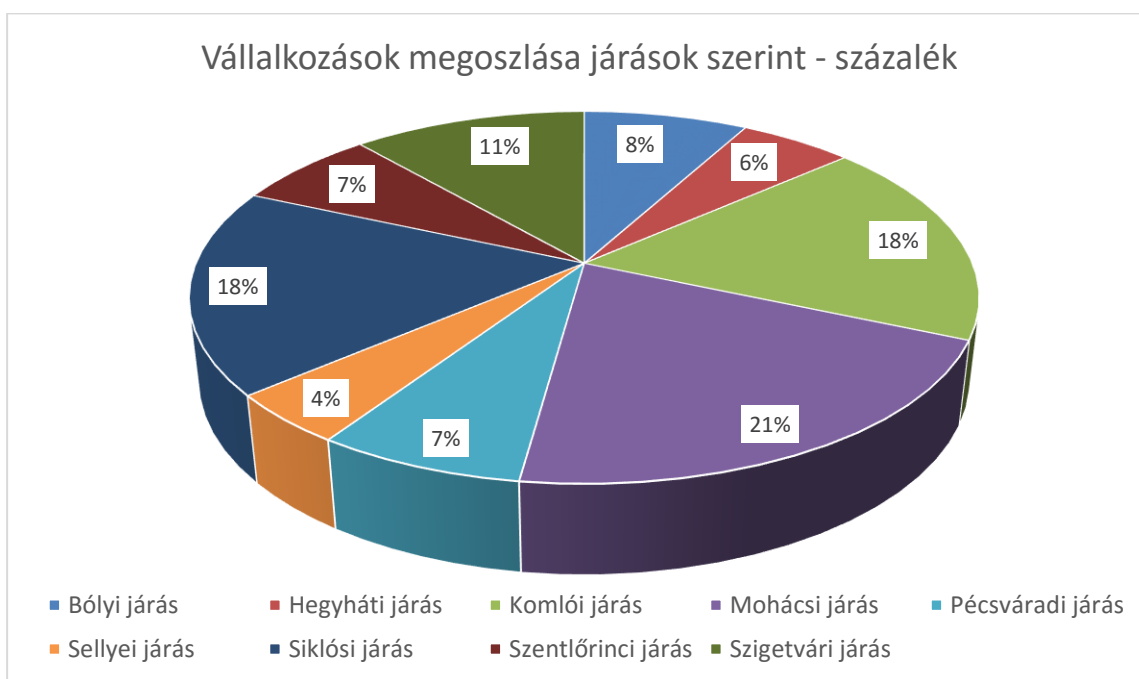
1.7.2A helyzetelemzés járásokra vonatkozó adatai

1.7.2.1 Járásokban található vállalkozások száma és arányai

(kamarai regisztrációs adatok alapján)

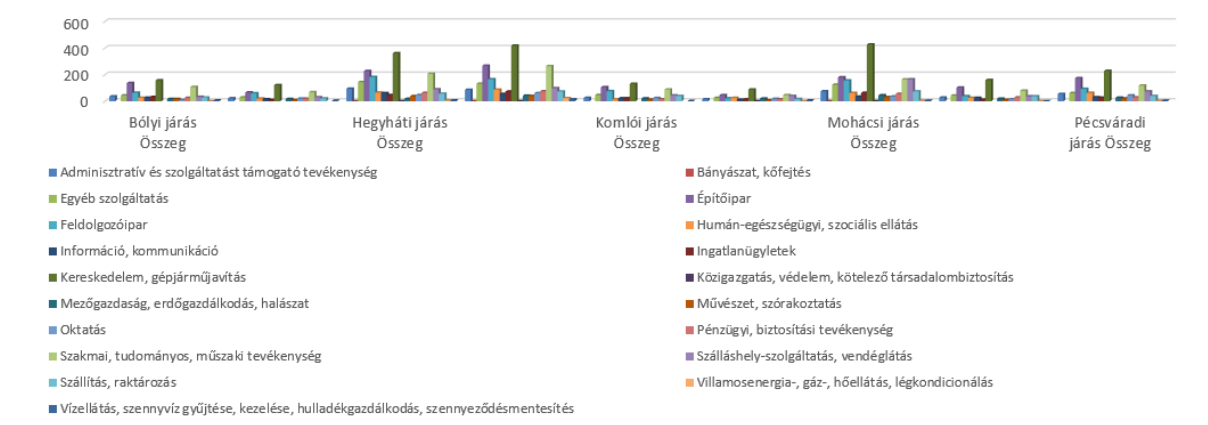


21. ábra: Vállalkozások megoszlása járások szerint - darab



22. ábra: Vállalkozások megoszlása járások szerint - százalék

Vállalkozások ágazatai besorolása járásonként - darab



23. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - összefoglaló

1.7.2.2 A Bólyi járás helyzete

Az utóbbi 3 évben a járás területén csökkent a nyilvántartott álláskeresők száma. A 180 napnál régebben nyilvántartott munkakeresők száma viszont stagnált.

A gazdaságilag aktív népesség számához viszonyítva az álláskeresők aránya 7 – 7,5 százalékra becsülhető, a munkavállalói korú népesség számához viszonyítva pedig 4,5 százalék körüli volt. Ezek a 2016. 3. negyedév végi adatok valamivel alacsonyabbak, az egy évvel azelőttiekhez képest.

A járásban a női és férfi álláskeresők száma közel azonos. A 25 év alatti álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva 17,5 százalék körüli, míg az 55 év felettieké 22,2 százalék körül mozgott. Ezek az értékek valamivel jobbak, mint a megelőző évben regisztráltak. A 2015-ben rögzített adatok szerint a megváltozott munkaképességű álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest 4 százalék körüli volt, míg az egy éven túl nyilvántartott álláskeresőké 28 százalék körüli. (2016 év végére még nem volt elérhető adat erre a két csoportra.)

A nyilvántartott álláskeresők képzettség szerinti megoszlása a Bólyi járásban a nyilvántartott álláskeresők összlétszámához viszonyítva 2016. első félévének végén (közelítő értékekkel): az általános iskolát végzettek

aránya 48, a szakképzésben részesülteké 32, a szakközépiskolát végzeteké 10, a gimnáziumot végzeteké 6, míg a felsőfokú végzettségűeké 4 százalék körüli volt.

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	11607 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	4995 fő
Nyilvántartott álláskereső	363 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	117 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	32 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva	8,8 %
Képzettség – legfeljebb 8 általános:	18 fő (56 %)
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző:	6 fő (19 %)
Szakközépiskolai érettségi:	5 fő (16 %)
Gimnáziumi érettségi:	2 fő (6 %)
Felsőfokú képzés (BA, BSC):	1 fő (3 %)
30 év alatti:	9 fő (28 %)
30-49 év közötti:	19 fő (59 %)
50 év feletti:	4 fő (12 %)

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szaktáv / Járások	Feltételezett szint	Bóly
Összesen		116
Fémcsiszoló (bet.munkás)	betanított	10
Házi betegápoló	betanított	10
Idősgondozó / Demencia gondozó	betanított	10
Segéd munkás	betanított	3
Szárítós (mg-i)	betanított	2
Autóvillamossági	szakközépiskola	2
Buszvezető	szakközépiskola	5
Eladó, boltvezető	szakközépiskola	5
Gépész	szakközépiskola	6
Sofőr	szakközépiskola	5

Szakmák / Járások	Feltételezett szint	Bóly
Ács, állványozó	szakmunkás	5
Bádogos	szakmunkás	5
Burkoló	szakmunkás	3
Cukrász	szakmunkás	5
Forgácsoló	szakmunkás	2
Hegesztő	szakmunkás	6
Kőműves	szakmunkás	9
Lakatos	szakmunkás	8
Nehézgépkezelő (magas- és mélyépítő)	szakmunkás	4
Pék	szakmunkás	3
Traktoros (zöld könyvvel)	szakmunkás	3
Villanyszerelő	szakmunkás	3
Vízgépész	szakmunkás	2

15. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Bólyi járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma: 116 fő

Állásajánlatok aránya az álláskeresők %-ában: 32 %

Betanított munkás: 35 fő

Szakmunkás: 58 fő

Szakközépiskolai végzettségű: 23 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (116 fő) betanított munkás esetén 30%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ- képzéssel rendelkezők) esetén 50%. a szakközépiskolai végzettség esetében 20%.

Specifikus, releváns jellemzők

- Bólyi járás mind lakónépességét, mind területét tekintve Baranya legkisebb, ugyanakkor földrajzi elhelyezkedését tekintve Baranya megye legjobb adottságokkal rendelkező járása az M6-os M60-as autópálya találkozásánál, a horvát határhoz közel.
- A járás gazdasági szerkezetében meghatározó a mezőgazdasági szektor, és a megyében átlagosnál enyhén magasabb ipari szektor részaránya, míg a szolgáltatások kevésbé dominánsok.

- A térségben szorgalmas magyar lakosság mellett németajkú kisebbség van jelen. Erősek a német családi és üzleti kapcsolatok. A német tulajdonú gépipari cégek jelenléte kimagasló.
- A település lélekszáma folyamatosan nő, ami egyedülálló Baranyában. Oka az ipari parkba betelepülő munkaadók, a városvezetés innovatív hozzáállása, a település vonzó tényezői még: ingyen internet minden lakosnak (optikai kábel), geotermikus adottságok. Szinte smart city valósult meg.
- Bólyban van a kiterjedt Bonafarm „birodalom” központja a térség legnagyobb foglalkoztatója a Bólyi Mezőgazdasági Zrt., amely mind az állattenyésztési, mind a növénytermesztési és feldolgozási integrációk terén az egyik meghatározó szereplő Magyarországon.
- A megye legsikeresebb (leginkább megtelt) ipari parkja található Bólyban, amely mai is és a jövőbeni tervek alapján folyamatosan fejlődik.
- Kiváló termőtalaj, remek adottságok a mezőgazdasági termeléshez.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- Bólyi járásban az elmúlt években részben a közfoglalkoztatás kiterjedése, részben a helyi cégek aktivitásának erősödése nyomán jelentősen csökkent a regisztrált álláskeresők száma és aránya, aminek következtében jelentős munkaerőhiány alakult ki a legtöbb szakmunkás szakma esetében.
- A bólyi ipari parkba számos ipari cégek telepedett le. A cégek jelentős része már a '90-es évek óta tevékenykedik itt. Többségük német tulajdonú. Folyamatos fejlődés (automatizálás), bővülés a jellemző, azonban állandósult a munkaerő-hiány is.
- Jelentősebb foglalkoztatók az ipari parkban: Max Blank Kft. (korábban 150 főt foglalkoztatott, most 70 főt alkalmaz – nem megrendelés csökkenés miatt, hanem a munkaerő-hiány miatti automatizálás

eredményeként), Eckerle Automotive Bóly Kft., Terra (cserépgyártó, munkaerő-hiánnyal küzd, ezért is létesített telephelyet az Alföldön is.).

- Korábban Pécssett tevékenykedő vállalkozásokat is találunk itt, a kedvező feltételek miatt kitelepültek ide.
- Alapvetően gépipari fókusz, elsősorban exportra termelés.
- Közel teljes foglalkoztatás.
- Munkaerőhiány van, pedig Bóly elszívja a munkaerőt a környékbeli településekről, sőt már Mohácsról is. Önkormányzati segítséggel, buszokkal utaztatják be a falvakból az embereket.
- A nagyobb számú betanított és szakmunkás réteg mellett a városban lévő vállalkozások technikusokat és mérnököket is keresnek.
- Az ipari parkba elsősorban mezőgazdasági feldolgozás terén várnak befektetőket.
- A járásban még Szajk és Olasz településeken vannak szabad iparterületek.

A járás területén található ipari park:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Bólyi Ipari Park	<ul style="list-style-type: none"> • Közvetlen kapcsolat az M6-os autópályával • 30 km-es távolság a Pécs–Pogány Repülőtértől • Mohácsi folyami kikötő: 15 km • Kiépített optikai hálózat • Ipari hasznosításra alkalmas 80 °C-os termálvíz • Támogató menedzsmentszolgáltatások (banki, információs, közlekedési, műszaki szolgáltatás, pénzügyi, beruházási tanácsadás) • Kedvezményes területvásárlási lehetőség, alacsony bérleti díjak • Az infrastruktúra teljes spektruma rendelkezésre áll • Képzett, több nyelvet beszélő, szakképzett munkaerő <p>Fő profil: ipar, szolgáltatás, kereskedelem és logisztika</p>

16. Táblázat Ipari park - Bólyi járás

Lehetőségek a jelenben

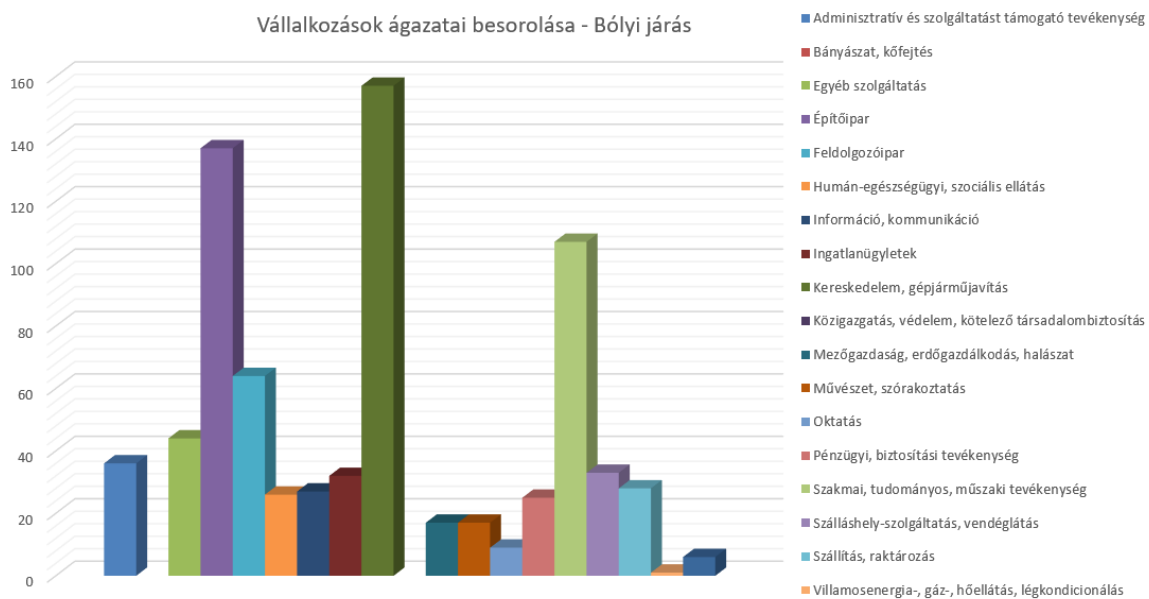
- Baranya Paktum: konkrét helyi céges igényekre építve munkaköri betanító képzések induljanak.
- Meg kell szervezni a környékbeli településekről a munkába (műszakba is) járás lehetőségét a tömegközlekedés hiányosságainak kiküszöbölésére. Az önkormányzatnak konkrét elképzelései vannak a munkásszállítás megoldására.
- Az önkormányzat garzonlakások építését (felújítását) tervezi saját forrásból, amelyeket olyan fiatal házásoknak szándékozik olcsón bérbe adni, akik Bólyban vállalnak munkát, itt telepednek le.

Lehetőségek a jövőben

- A helyi vállalkozások igényeire fókuszálva, helyben lakók miatt szakképző intézményt alapítani és fenntartani (illetve a meglévő – a Pécsi Szakképző Centrum tagintézményeként működő iskola megerősítése), hogy a település megtartó ereje tovább növekedjen.
- A térség logisztikai szerepe felerősödik, ha megépítésre kerül az autópálya folytatása, Eszékkal összekötő szakasza.
- Geotermikus energiaforrásban rejlő lehetőségek kiaknázása mind a lakosság, mind pedig az ipari felhasználók vonatkozásában.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Stratégiát kidolgozni a térségből külföldre távozott fiatalok, a szakképzett munkaerő visszacsábítása érdekében.
- A szakképzés helyi megerősítése, a helyi fiatalok szakképzés felé történő orientációjának biztosítása.
- A Bólyba települő gépipari cégek munkaerőigényének kielégítése.
- A betelepülő cégek számára a helyben történő kutatás-fejlesztés támogatása, saját termékek fejlesztése és a kutatáson keresztül hozzáadott érték teremtése helyben. Ez a folyamat - célrendszer jelentős mérnök kapacitást feltételez.



24. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Bólyi járás

1.7.2.3 A Komlói járás helyzete

Az utóbbi 3 évet tekintve, a Komlói járás területén a nyilvántartott álláskeresők számában is figyelemre méltó csökkenés tapasztalható. A 2013 évi 1751 főről 2015-re 1321 főre csökkent a számuk. A 180 napnál régebben nyilvántartott munkakeresők száma arányaiban ugyanígy változott. Az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva arányuk 38% volt 2015-ben, amely magas érték.

2016 októberében a gazdaságilag aktív népesség számához képest 7,6 %, a munkavállalói korú népesség számához képest 4,1% volt az álláskeresők aránya. 2015 azonos időszakához képest ez csökkenést jelent.

A hátrányos helyzetű célcsoportok arányában 3 év alatt enyhe növekedés figyelhető meg. A 25 évnél fiatalabb álláskeresők aránya 2015-ben 20,6 % volt, meghaladva a megyei arányt, akár Pécs és a Pécsi járás területét beleértve, vagy csak a Paktum projekt célterületét tekintjük az összehasonlításnál.

Az arány az 50 évnél idősebb korosztályba tartozókra 2015-ben 26,2%, ami a Paktum projekt célterületén mért arányhoz képest valamivel jobb. Az elmúlt 3 évben évről-évre erősen ingadozott az értéke, összességében azonban enyhe csökkenést mutatott.

A 365 napnál hosszabb ideig állás nélkül lévők aránya szintén változó volt az elmúlt 3 évben. Ennél a csoportnál is megfigyelhető azonban a csökkenés. A 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya 18,7%, ami, összehasonlítva a Paktum projekt célterületének adatával, jónak mondható érték. Figyelembe véve a 180 napon túl nyilvántartottak arányát, kevesebb, mint fele ez az érték.

Az elmúlt három évben a megváltozott munkaképességűek aránya már jelentősebb csökkenést mutatott. 2015-ben 4,2% volt a nyilvántartott megváltozott munkaképességű álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva. A 2 évvel előbbihez képest több mint 2 százaléknnyit csökkent.

2016 novemberében a nyilvántartott álláskeresők közül a legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya 39,6% volt. Ez az arány a legmagasabb a végzettség szerinti megoszlásban a járásban. Ugyanakkor jobb, mint a Paktum projekt célterületére számított arány. A legfeljebb szakiskolát, vagy szakmunkásképzőt végzettek aránya 33%. A szakiskolát vagy technikumot végzettek esetében a 15,3% arány a célterülethez képest magasnak tekinthető. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 4,1%, ám figyelembe kell vennünk azt a tény, hogy a járás teljes népességéhez viszonyítva alacsony az ilyen végzettséggel rendelkezők száma. Tehát nem a magas foglalkoztatási arány eredményezi ezt az alacsony értéket. (Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat)

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	34 210 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	13 630 fő
Nyilvántartott álláskereső	1 068 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	192 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	168 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva:	15,7 %

Képzettség – legfeljebb 8 általános:	38 fő (23 %)
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző:	58 fő (34,5 %)
Szakközépiskolai érettségi:	53 fő (31,5 %)
Gimnáziumi érettségi:	8 fő (5 %)
Felsőfokú képzés (BA, BSc):	11 fő (6 %)
30 év alatti:	56 fő (33 %)
30-49 év közötti:	60 fő (36 %)
50 év feletti:	52 fő (31 %)

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szakmák / Járások	Feltételezett szint	Komló
Összesen		100
Ápoló	szakközépiskola	4
Betanított varrónő	betanított	25
Burkoló	szakmunkás	5
Buszvezető	szakközépiskola és jogosítvány	5
Építőipari betanított munkás	betanított	12
Gépkocsivezető (teherautó)	szakközépiskola és jogosítvány	4
Hegesztő	szakmunkás	8
Hentes	szakmunkás	3
Idősgondozó / Demencia gondozó	szakközépiskola	10
Informatikai	szakközépiskola	2
Kőműves	szakmunkás	6
Lakatos	szakmunkás	7
Pék	szakmunkás	3
Targoncás	szakmunkás	4

17. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Komlói járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma:	100 fő
Állásajánlatok aránya az álláskeresők %-ában:	9,3 %
Betanított munkás:	39 fő
Szakmunkás:	36 fő
Szakközépiskolai végzettségű:	25 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (100 fő) betanított munkás esetén

39%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ- képzéssel rendelkezők) esetén 36%, a szakközépiskolai végzettség esetében 25%.

Specifikus, releváns jellemzők

- Egykori bányaváros. A kőszénbányászat 1991-ben megszűnt.
- A '80-as évek végétől fokozatos leépülés jellemzi.
- A Komlói járás gazdasági szerkezetét vizsgálva a megye átlagához képest jól látható a mezőgazdaság alacsonyabb részaránya, ami adódik egyrészt a térség ipari és bányászati tradícióiból, másrészt pedig a mezőgazdaság számára kedvezőtlenebb adottságokból. Az ipar részaránya az átlagosnál magasabb.
- Baranya megyében a komlói járásban a legmagasabb a működő vállalkozások aránya (több mint 40%) a regisztrált vállalkozások közül.
- A hátrányos helyzetűek (elsősorban a roma lakosság) aránya igen magas.
- A város ipari hagyománya (és hagyatéka) meghatározó. Sok az üresen álló ipari csarnok.
- A járás természeti környezete (az Északi Mecsek) szép, fekvése periférikus jellegű, közlekedési kapcsolatai nem jók.
- Kiemelkedő betelepülés (Pécsről és más településekről) tapasztalható Hosszúhetény esetében.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- Az egykori nagyszámú bányász munkásrétegből a szakképzettek jelentős része elvándorolt (főleg külföldre – bányaiipar, nehézipar), akik itt maradtak, jellemzően szakképzetlenek.
- A főbb foglalkoztatók a feldolgozóiparba tartoznak.
- Könnyűipar: varrodák jelentősebb számban foglalkoztatnak varrónőket, betanított varrónőket, azonban munkaerő-hiánnyal küzdenek. Pl. Pi-Er Clothing Kft. Ukrajnában létesített új telephelyet, elsősorban azért, mert

a helyi munkaerő-piacról már nem tudta volna megoldani a megnövekedett megrendelői igények miatti kapacitásbővítéssel járó humánerőforrás biztosítását. Bazon & Berger Kft. Samsonite bőröndök belső részeit gyártja, állandó munkaerőhiánnyal küzd.

- Gépipar (fémfeldolgozás, műanyagipar): Lakics Kft, Ratipur Kft., MOM Faktor, Rák-Antenna Kft., Tegavill utódcégei, a legnagyobb számban foglalkoztatnak munkavállalókat, ők a legnagyobb felszívói a szakképzetlen rétegnek (betanított munkás). Főleg exportra termelnek. Folyamatos munkaerő-hiánnyal küzdenek.
- Art-Innova Kft.: fa feldolgozás, asztalosipari cég. A munkaerő-hiány miatt már Ausztriából is csábít el munkavállalókat, min. havi bruttó 1000 EUR-nak megfelelő fizetésért.
- Büntetés végrehajtási intézet épül Komlón, ami több száz embernek (börtönőrnek, nevelőnek, kiszolgáló személyzetnek) ad majd munkát.

A járás területén található ipari park, iparterület:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Hosszúhetényi ipari terület	<ul style="list-style-type: none"> • A 6. sz. főútvonal forgalomból adódó lehetőségek • A település a szabad vállalkozási zónába tartozik, melynek okán külön kedvezmények vehetők igénybe • Infrastrukturális ellátottsága megfelelő, intézményhálózata kiépített, s a településen minden közmű biztosított • Fő profil: ipar, kereskedelem és logisztika

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Komlói Ipari Park	<ul style="list-style-type: none"> • Kiépült infrastruktúra: a villamos áramot saját transzformátor-állomás biztosítja, elérhető a gáz-, víz- és szennyvízhálózat, és lefektették a korszerű kommunikációs hálózat kábeleit is • Közvilágítás • Kiépült a belső úthálózat • Komlói vasútállomás közelsége • Potenciális partnereknek a telephelyváltás során felmerülő összes – így műszaki, jogi, pénzügyi, környezetvédelmi, minőségbiztosítási – probléma megoldásában egyaránt szaktanácsadással állnak rendelkezésére • Zöldenergia, megújuló energia előállítás területén várnak befektetőket • Betanított és segédmunkát igénylő vállalkozások befektetéseit szívesen fogadják <p>Fő profil: ipar, szolgáltatás, kereskedelem és logisztika</p>

18. Táblázat Ipari park - Komlói járás

Lehetőségek a jelenben

- Sok üresen álló ipari csarnok van kiadó, eladó.
- Kiváló szakképzési infrastruktúra (helyi szakképző iskola és jól felszerelt gyakorlati képzőhelyek).
- Gyönyörű a természeti környezet, a Mecsek, valamint kedvező lehetőség a termásvíz kincs (Komlói-Sikonda, Magyarhertelend) a gyógy turizmus és idegenforgalom fejlesztésére.
- Mivel a munkanélküliek jelentős részben képzetlenek és nagy arányban vannak a hátrányos helyzetűek, kiemelten hangsúlyos kellene, hogy legyen az álláskeresők mentorálása, mentális felkészítésben való

segítése még a képzési programba való belépés előtt. A képzési programokat pedig a leghátrányosabb rétegnek is szükséges megtervezni:, ilyenek a munkaköri betanító képzések. Az ezt követő lépcsőfok lenne csak az OKJ-s szakképesítés megszerzésére irányuló tanfolyam.

- Azonnali gyors képzések a releváns (textilipar, gépipar) ágazatokban a fokozódó munkaerőhiány csökkentése érdekében.

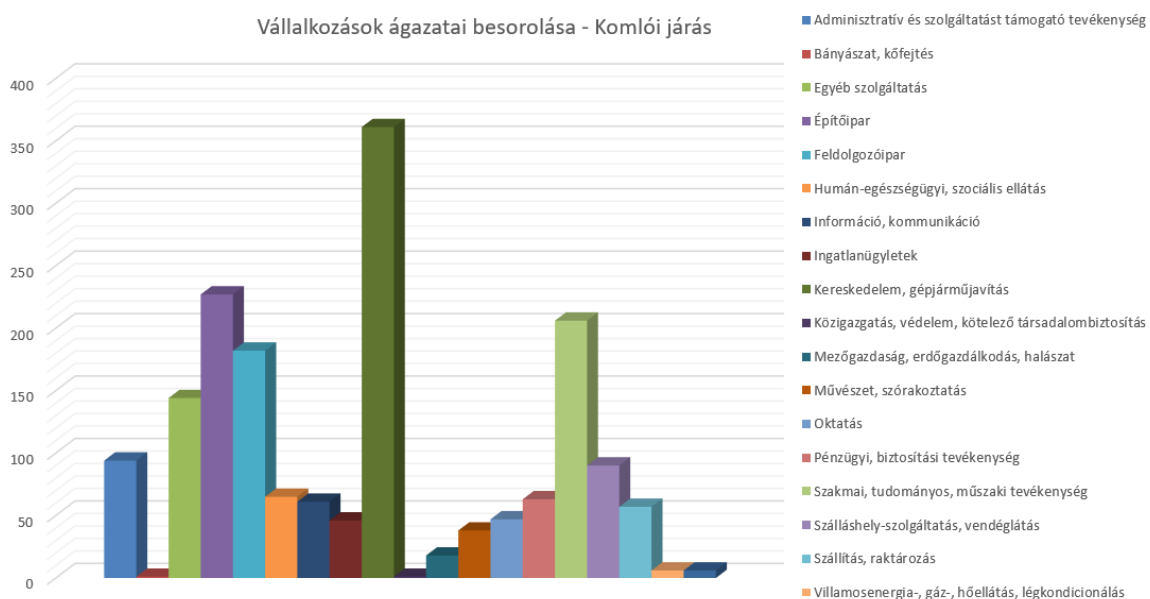
Lehetőségek a jövőben

- Helyi iparfejlesztés elsősorban a fémmegmunkálás és a könnyűipar területén.
- Mentorálás – betanító képzés – tréningek – szakképzés – elsődleges munkaerő-piacra való visszavezetés.
- A gyógyvízre és az aktív turizmusra alapozottan a térség turisztikai kínálatának kibővítése, komplexebbé tétele.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Komplex munkaerőpiaci programok indítása a hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatóságának fejlesztése érdekében.
- Az alacsonyan képzett emberek foglalkoztatására egyszerű betanított munkalehetőséget biztosító vállalkozások betelepítése.
- Nemzetközi piacra termelő vállalatok helyi KFI tevékenységeinek erősítése a tudásközpontok és egyetem bevonásával. Markáns támogatás a helyi meglévő cégek számára és új befektetés esetén a párhuzamosságok és értelmetlen versenyhelyzet elkerülése.
- Rendvédelmi típusú munkaerő képzése és térségbe vonzása (önkormányzati bérlakás programmal).

- Bányászati tevékenységgel kapcsolatos stratégiai elképzelések szintetizálása és döntés azok irányáról és lépéseiről (országos döntéshozatali szint). Ehhez kapcsolódóan a munkaerőigény megállapítása és ehhez kapcsolódó képzés elindítása (nem indult a helyi szakképzőben vajúr képzés).



25. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Komlói járás

1.7.2.4 A Mohácsi járás helyzete

Az elmúlt 3 évben az álláskereső számában számottevő csökkenés volt megfigyelhető. A nyilvántartott álláskereső száma 2015-ben 1609 fő volt. A 180 napnál régebben nyilvántartott munkakeresők száma szintén csökkent, de a csökkenés mértéke kisebb, mint az összes nyilvántartott álláskereső esetében. Arányuk az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva 55% volt 2015-ben, amely meglehetősen magas érték.

A járásban a gazdaságilag aktív népesség számát tekintve az álláskereső aránya 10,3% (becsült érték). A munkavállalói korúakkal összevetve az álláskereső számát, ez az arány 5,9%. (NFSz 2016 októberi adat).

Az elmúlt 3 évben a 25 évnél fiatalabb nyilvántartott munkakeresők arányában erős csökkenés volt tapasztalható. Ez időszak alatt arányuk

18,4%-ról 14,9%-ra esett és így a Paktum projekt célterületét, illetve a teljes megye területét figyelembe véve jobb az ezeken mért átlagnál.

Ugyanakkor az 50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők aránya az előző 3 évben 26,1%-ról 30,3%-ra nőtt. Ez az arány meghaladja a Paktum projekt célterületének, vagy a megye területének átlagát.

2015-ben a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya 35,9% volt. Ez az arány - a 180 napon túl nyilvántartottak arányával együtt - nem mutat biztató képet a tartós munkanélküliséggel veszélyeztetettek tekintetében. Az előző 3 évben a nyilvántartott megváltozott munkaképességű álláskeresők aránya kevesebb mint 1%-kal csökkent, 2015-ben 5% volt.

A legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya 47,3%. Ez az érték az iskolai végzettségek megoszlásában a legnagyobb. A legfeljebb szakiskolát, vagy szakmunkásképzőt végzettek aránya 29,3%, míg a gimnáziumi végzettségűeké 6,5%. A felsőfokú végzettségű nyilvántartott álláskeresők aránya 3,5%, amely érték a teljes járási népességben a felsőfokú végzettségűek alacsony számából ered. A szakközépiskolát, technikumot végzettek aránya 13,4%. (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 2016. novemberi adatok)

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	34 084 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	14 592 fő
Nyilvántartott álláskereső	1432 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	460 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	182 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva	12,7 %
Képzettség – legfeljebb 8 általános:	84 fő (23 %)
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző:	61 fő (17 %)
Szakközépiskolai érettségi:	21 fő (6 %)

Gimnáziumi érettségi:	8 fő (5 %)
Felsőfokú képzés (BA, BSc):	8 fő (6 %)
30 év alatti:	54 fő (29,5 %)
30-49 év közötti:	79 fő (43,5 %)
50 év feletti:	49 fő (27 %)

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szakmák / Járások	Feltételezett szint	Mohács
Összesen		64
Burkoló	szakmunkás	5
CNC marós	szakközépiskola	2
Cukrász	szakmunkás	2
Eladó, boltvezető	szakmunkás	5
Esztergályos	szakmunkás	2
Hegesztő	szakmunkás	4
Hentes	szakmunkás	20
Konyhai kisegítő	betanított	4
Kőműves	szakmunkás	7
Lakatos	szakmunkás	2
Pincér	szakmunkás	3
Recepció	szakközépiskola / érettségi	2
Szakács	szakmunkás	6

19. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Mohácsi járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma:	64 fő
Állásajánlatok aránya az álláskeresők %-ában:	9,3 %
Betanított munkás:	39 fő
Szakmunkás:	36 fő
Szakközépiskolai végzettségű:	25 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (100 fő) betanított munkás esetén 39%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ- képzéssel rendelkezők) esetén 36%, a szakközépiskolai végzettség esetében 25%.

Specifikus, releváns jellemzők

- A Mohácsi járás gazdasági szerkezetét megvizsgálva jól látható, hogy az ipar részaránya kevesebb mint 5%, a szektorban tevékenykedő

vállalkozások részesedése az építőiparral együtt sem éri el a 11%-ot az összes regisztrált vállalkozáshoz viszonyítva. Ez az érték kevéssel alulmúlja a megye átlagát. A mezőgazdasági ágazat abszolút túlsúlyban van a járásban regisztrált gazdasági szervezetek között, részarányuk közel 42%.

- Földrajzi elhelyezkedése okán (a Duna, mint nemzetközi vízi útvonal) logisztikai központ lehetne, ezt az adottságát azonban nem használja ki. A Duna nem csak lehetőség, hanem híd hiányában akadály is. A horvát határ közelsége a múltban hátrány volt, a jövőben remélhetően lehetőség lesz.
- Jellemző a turizmus (kiemelkedő, de önmagában nem elegendő a Busójárás, valamint a hajózás), egyéb szolgáltatás, építőipar, de egyik sem igazán hangsúlyos.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- A járásban élő, nyelvet beszélő szakmunkások nagy része kipróbálta már magát külföldön. A hazai vállalkozások nem tudnak versenyezni az ausztriai, németországi bérekkel.
- Volt egy átmeneti időszak, amikor a mohácsi romák tömeges Kanadába településétől volt hangos a hazai sajtó. A többségük hazatért.
- Pick-Szeged: nagyszámú munkavállalóra építeni szándékozó vágóhíd létesült, azonban nemelég a munkaerő, pedig elszívó hatást fejt ki a környéken, még Pécsről is (az eszéki vágóhíd többet fizet és a munkakörülmények is jobbak, ezért a potenciális munkavállalók egy része inkább elmegy oda.)
- A munkaerőt részben még Bóly is elszívja innen.

Jelentősebb foglalkoztatók:

- Mohácsi Vasöntöde
- Mohácsi Farostlemez Gyár (MOFA)
- Danubia Mohácsi Bútoripari Zrt.

- HRCV Kft. Mohácsi Alumínium Öntöde

A járás területén található ipari park, iparterület:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Mohácsi Ipari Park	<ul style="list-style-type: none"> • A határmentiség elősegíti a nemzetközi kapcsolatok építését Szerbia, Horvátország és a Balkán irányába • A Duna-mentiség nemzetközi vízi útként jelentős (teher-, személy-) forgalom • Az M6-os Pécs-Budapest autópálya 7 km-es távolsága • 40 km-es távolság a Pécs–Pogányi nemzetközi repülőtértől • Képzett, idegen nyelvet beszélő (német, angol), viszonylag olcsó munkaerő <p>Fő profil: logisztika, szállítmányozás, inkubátorház szolgáltatás, élelmiszeripar, textilipar és autóipar</p>

20. Táblázat Ipari park - Mohácsi járás

Lehetőségek a jelenben

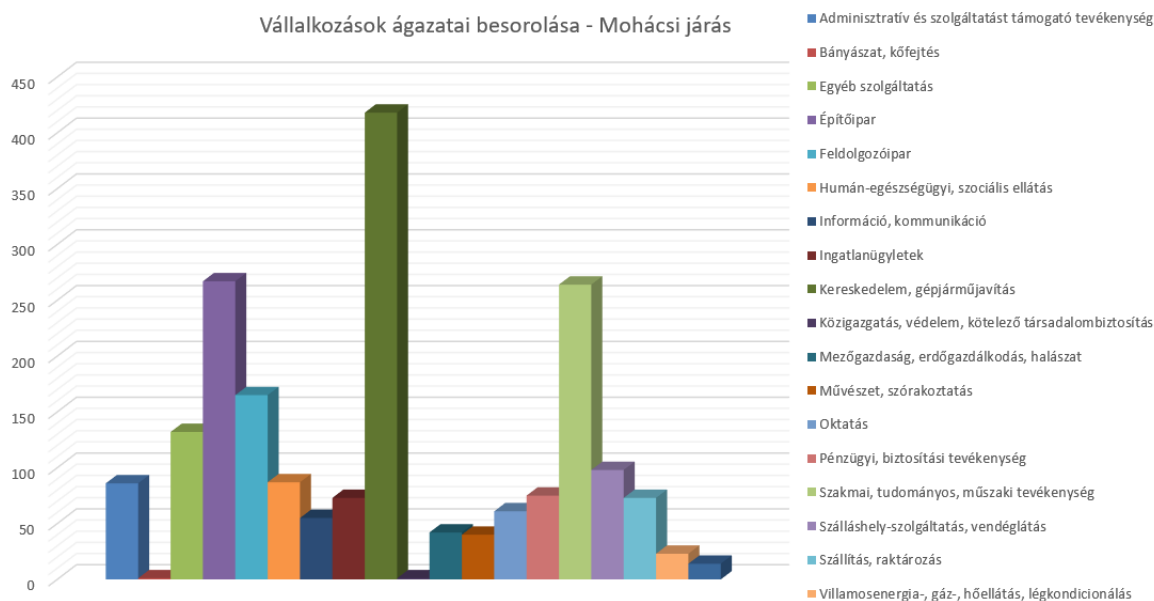
- Iparterületen intermodális logisztikai bázis kialakítására alkalmas vízi-, vasúti- ésközúti közlekedési kapcsolattal (kikötő).
- A magyar lakosság mellett jelentős számban német, horvát és cigány kisebbség is jelen van.
- Kiemelkedő minőségű termőföldek vannak a járás területén.
- Kiemelkedő történelmi emlékhelyek, természeti környezet a Béda-Karapancai természetvédelmi terület; vízi-turizmus adottságok, amelyek kiegészíthetik az idegenforgalmi kínálatot.
- Mezőgazdasági feldolgozóipar fejlesztésére (a vágóhídi fejlesztésen túl is) lehetőség.

Lehetőségek a jövőben

- Az évi egy millió sertés vágására alkalmas mohácsi vágóhíd egy komoly pótlólagos foglalkoztatási lehetőséget rejt magában. A vágóhídi kapacitás csak úgy köthető le, hogy igen jelentős távolságokról (több száz kilométerről), komoly költséggel szállítják a vágóállatokat Mohácsra. Kiváló foglalkoztatási lehetőség lenne a Mohács, Bóly, Siklós, Sellye járásban lévő hátrányos helyzetű településeken élő alacsony végzettségű emberek számára helyben megszervezni a vágóállattartás rendszerét oly módon, hogy az integrátor (pl. Bóly Zrt.) biztosítaná a tenyészállatot, a takarmányt, a technológiát, az állategészségügyet, stb.; a helyi állattartók pedig felnevelnék az állatokat, amit vágásérett korukban elszállítanának tőlük, és amely tevékenységből meg tudnának élni.
- Kiváló lehetőségei vannak a közelben lévő szerb – horvát – magyar hármás határ adta gazdasági, kereskedelmi, természetvédelmi együttműködéseknek.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Egyeztetéseket kezdeményezni a sertéstenyésztési integrációs projektről a lehetséges integrátorral a vágóhíd számára.
- Komplex munkaerőpiaci programok indítása a hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatóságának fejlesztése érdekében.
- A logisztikai (Duna és hármás határ) előny kiaknázása mind a turizmus, mind az ipar területén.
- Hajózással és hajóépítéssel kapcsolatos együttműködések szervezése és generálása, specifikus ipartelepítés.



26. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Mohácsi járás

1.7.2.5 A Pécsváradi járás helyzete

A megelőző 3 évben a Pécsváradi járás területén egyenletesen csökkent a nyilvántartott álláskeresők száma, 2015-ben 379 fő volt. A 180 napnál hosszabb ideig nyilvántartott álláskeresők száma szintén egyenletesen, de meglepő módon valamivel nagyobb ütemben csökkent.

Becslés alapján a nyilvántartott álláskeresők aránya a gazdaságilag aktív népességhez képest 6,5 %. A munkavállalói korúakhoz mért arányuk pedig 3,6% volt 2016 októberében. A Pécsváradi járás ezek alapján az elsők között van a megye területén és a Paktum projekt célterületén.

A 25 évnél fiatalabb korú álláskeresők aránya az elmúlt 3 évben erősen változott, 2015-ben még/már 20,6 volt.

Az 50 év feletti korosztály esetében a nyilvántartott álláskeresők aránya a megelőző 3 évben körülbelül 1%-kal nőtt évente, 2015-ben 27,7% volt.

A megelőző 3 évben a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya csökkent, 2015-ben 24,8% volt. Ez az érték jónak tekinthető megyei szinten. Ugyanakkor a nyilvántartott megváltozott munkaképességű

álláskereső aránya a megelőző 3 évben jelentősen nőtt és 2015-re 7,1%-ot ért el.

A legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya 37%, amely nem kirívó érték a megyében. A szakiskolát, szakmunkás képzést végzett, nyilvántartott álláskereső aránya 35,4%, ami jelentősnek mondható. A szakközépiskolai, technikai végzettségűek aránya is hangsúlyos, 17,2%, míg a gimnáziumi végzettségűeké 7,1%, amely szintén magas. Összességében az általános iskolánál magasabb, középfokúnak tekintett képzettséggel rendelkezők aránya 59,7%. A felsőfokú végzettségűek aránya 3,4% és ez az alacsony érték, más megyékhez hasonlóan, a magasabb képzettségűek kisebb számának jelenlétéből adódik. (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat 2016. novemberi adatai)

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	11 567 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	4 065 fő
Nyilvántartott álláskereső	312 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	69 fő

Kérdőíves felmérés adatai: nem áll rendelkezésre feldolgozható adat –

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szaktörzsek / Járások	Feltételezett szint	Pécsvárad
Összesen		13
Esztergályos	szakmunkás	3
Hegesztő	szakmunkás	3
Lakatos	szakmunkás	2
Pincér	szakmunkás	2
Szakács	szakmunkás	3

21. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Pécsvárad járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma:	13 fő
Állásajánlatok aránya az álláskereső %-ában:	4,1 %
Betanított munkás:	0 fő
Szakmunkás:	13 fő
Szakközépiskolai végzettségű:	0 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (13 fő) betanított munkás esetén 0%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ-képzéssel rendelkezők) esetén 90%, a szakközépiskolai végzettség esetében 10%.

Specifikus, releváns jellemzők

- A Pécsváradi járás gazdasági szerkezetét vizsgálva a megye átlagához képest látható a mezőgazdaság részaránya alacsonyabb, az ipar részaránya pedig az átlagosnál magasabb. A kereskedelem, szállítás és raktározás, vendéglátás ágazat részaránya az átlagosnál magasabb, az üzleti és egyéb szolgáltatások aránya viszont átlag alatti. Összességében a szolgáltató szektor dominálja a gazdasági szerkezetet, de az ipar is magasabb részarányt képvisel a megye átlagánál.
- Földrajzilag előnyös elhelyezkedés, közlekedési csomópont. Pécs közelsége meghatározó: ingázás mindkét irányban (Pécs, Bonyhád) jellemző.
- A munkaerő képzettségi színvonala nem éri el a megyei átlagot. A foglalkoztatottságot tekintve azonban ez nem jelent problémát, mivel Pécs képes felszívni a kevésbé képzett munkaerőt. A város gazdasági fejlődésének közép-, illetve hosszútávon a szakképzettek hiányával azonban szembe kell néznie, illetve meg kell előznie ezt. Erre a helyi közoktatási és szakképzési rendszer lehetőséget ad.
- Fókusz: feldolgozóipar, építőipar
- Vár miatt turizmus is működik (jelenleg nem jelentős, de fejlesztések várhatóak).

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- Bizonyos gépipari, műanyagipari, vegyipari, gyógyszerészeti szakmák tekintetében komoly munkaerőhiány van a térségben. A munkanélküliség és a munkaerőhiány egyszerre van jelen.

- Probléma a munkanélküliek általánosan alacsony foglalkoztathatósági szintje (alacsony képzettség, alacsony motiváció, rossz általános állapot).

Jelentősebb foglalkoztatók:

- Kresz & Fiedler Kft. (műanyagipar, munkaerő-hiány: technikus, szakmunkás, betanított szinten is)
- Pannonpharma Kft. (magyar tulajdonú gyógyszergyár, stabil működés, ugyanakkor munkaerő-utánpótlás kérdéses, főleg a technikai és kutatói szint)
- Pécsváradi Aranycipő Kft. (sütőipari termékek és technológiák fejlesztése, gyártása; a hazai piac meghatározó szereplője, Európa számos országába exportál)
- Pécsváradi Agrover Zrt. (állattenyésztés)

Jelentősebb települések még a járásban: Hidas és Mecseknádasd.

Lehetőségek a jelenben

- Pécsvárad kiemelkedő történelmi, műemléki adottságokkal rendelkezik.
- A Keleti-Mecsek különleges természeti adottságai (Mecseknádasd, Óbánya, Zengő, stb.) az idegenforgalom számára nyújtanak kivételes lehetőségeket.
- A városvezetés segítségével a közfoglalkoztatottak közül ki kell emelni az arra érdemeseket, az ő képzésükkel, segítségükkel csökkenteni lehetne a helyi cégek munkaerőhiányát.

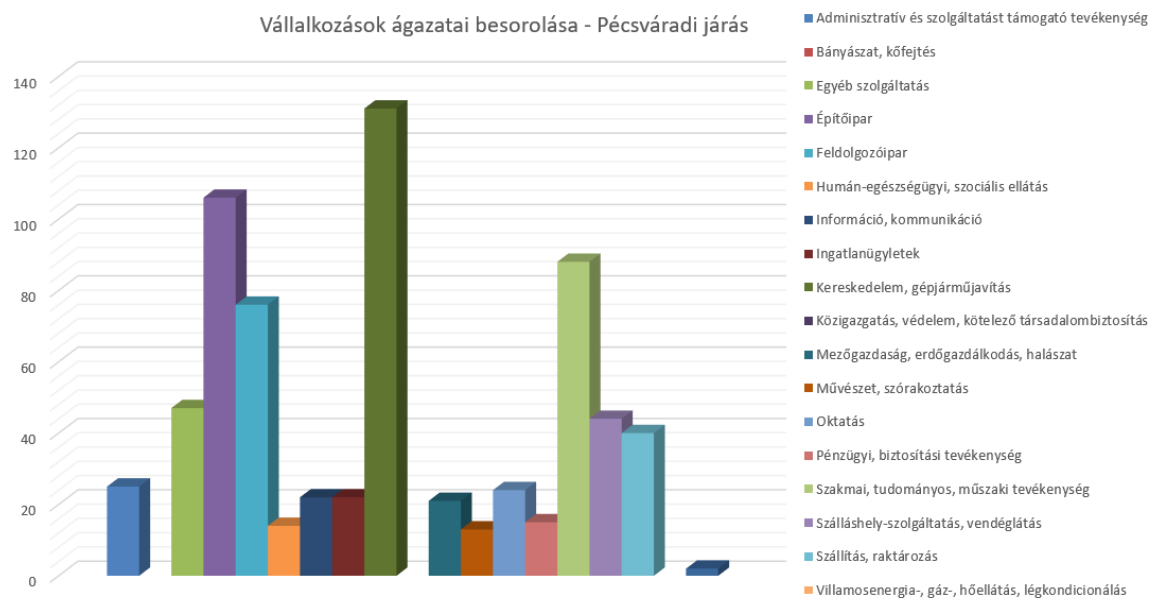
Lehetőségek a jövőben

- Pécsvárad számottevő turisztikai attrakcióval is rendelkezik, azonban ezek kihasználatlanok, országosan kevésbé is ismertek. Ezen mindenképpen szükséges változtatni megfelelő marketinggel.
- Iparterület fejlesztése, esetleg Ipari Park a befektetők vonzása érdekében.

- Meglévő hazai tulajdonú cégek fejlesztése, 100-200 főt foglalkoztató új befektető vonzása és telepítése.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- A külföldre távozott fiatal, szakképzett munkaerő hazacsábítása a munkaerőhiány enyhítése érdekében. Ehhez természetesen megfelelő perspektívát, jövőképet, biztos megélhetést kell felmutatni.
- Komplex munkaerőpiaci programok indítása a hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatóságának fejlesztése érdekében.
- Turisztikai adottságok jobb kihasználása.
- Pécsváradi szakképző fejlesztése a szükséges képzési irányokban.
- Meglévő ipari cégek köré helyi beszállítói kör építése és azok munkaerőpiaci és komplex fejlesztése.



27. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Pécsváradi járás

1.7.2.6 A Hegyháti járás helyzete

A megelőző 3 évben a nyilvántartott álláskeresők száma (2015-ben 830 fő) egy kisebb mértékű növekedés után nem túl jelentősen, de csökkent. A 3 év alatt folyamatosan csökkent a 180 napnál régebben nyilvántartott

munkakeresők száma. Arányuk 2015-ben az összes nyilvántartott álláskeresőkhöz mérten 54,6% volt. Ez magas értéknek számít.

2016 októberében a becsült gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva a nyilvántartott álláskeresők aránya 14,5%, míg a munkavállalói korú népességhez viszonyítva 8,1% volt. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a Hegyháti járás a megye leghátrányosabb helyzetű járása foglalkoztatási szempontból.

A hátrányos helyzetű célcsoportok arányában a fiatal korosztálynál és a megváltozott munkaképességűek csoportjánál egyértelmű volt a csökkenés a megelőző 3 évben. A 25 évnél fiatalabb nyilvántartott álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva 16,4% volt. Ez a meglehetősen jó érték a különböző foglalkoztatási programoknak volt köszönhető. A megelőző 3 évben az 50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők aránya először nőtt, majd enyhén csökkent és így 2015-ben 26,6% volt, amely közel megfelel a megyei átlagnak.

A megelőző 3 évben a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya először jelentősen csökkent, majd 2015-ben 34,1% volt, amely nagy érték a megyei átlaghoz viszonyítva. A megváltozott munkaképességű nyilvántartott álláskeresők aránya a 3 év alatt folyamatosan csökkent, 2015-ben 2,4% volt.

2016 novemberében a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya 58,3% volt. Ez megyei szinten a legnagyobb arányt jelenti. A szakiskolát, szakmunkásképzőt végzetek aránya csak 20%, míg a szakközépiskolai, technikai végzettséggel rendelkezőké 10,4% és a gimnáziumi végzettségűeké 3,8%. Összességében a középfokúnak tekintett képzésben részesültek aránya alacsonyabb a megyei átlagnál. A felsőfokú végzettségű nyilvántartott álláskeresők aránya 1,5%. Mint a többi járás esetében, az alacsony arány a népességben jelen lévő felsőfokú végzettségűek nagyon kis számából adódik.

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	12 405 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	5 010 fő
Nyilvántartott álláskereső	796 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	251 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	148 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva:	18,5%
Képzettség – legfeljebb 8 általános: fő(27%)	40
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző: (45%)	67 fő
Szakközépiskolai érettségi: (23%)	34 fő
Gimnáziumi érettségi: (1,5%)	2 fő
Felsőfokú képzés (BA, BSc): (3,5%)	5 fő
30 év alatti: (25%)	37 fő
30-49 év közötti: (31%)	46 fő
50 év feletti: (44%)	65 fő

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szaktár / Járások	Feltételezett szint	Hegyhát / Sásd
Összesen		84
Festő	szakmunkás	2
Forgácsoló	szakmunkás	5
Gépész	felsőfokú	5

Szalmák / Járások	Feltételezett szint	Hegyhát / Sásd
Gépkocsivezető (teherautó)	jogosítvány megfelelő szintje	4
Gipszkartonszerelő	szakmunkás	2
Hegesztő	szakmunkás	20
Kőműves	szakmunkás	2
Lakatos	szakmunkás	20
Óvónő	szakközépsikola / felsőfokú	2
Segéd munkások (kőroppantáshoz)	betanított	3
Szakács	szakmunkás	3
Szociális gondozó	szakközépisikola	10
Uszodamester	megfelelő tanfolyam	1
Úszómester	megfelelő tanfolyam	3
Villanyszerelő	szakmunkás	2
Festő	szakmunkás	2
Forgácsoló	szakmunkás	5
Gépész	felsőfokú	5
Gépkocsivezető (teherautó)	jogosítvány megfelelő szintje	4

22. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Hegyháti járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma:	84 fő
Állásajánlatok aránya az álláskeresők %-ában:	10,5 %
Betanított munkás:	3 fő
Szakmunkás:	60 fő
Szakközépisikolai végzettségű:	12 fő
Egyéb tanfolyam, jogosítvány	9 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (84 fő) betanított munkás esetén 0,3%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ-képzéssel rendelkezők) esetén 71%, a szakközépisikolai végzettség esetében 14%.

Specifikus, releváns jellemzők

- A Hegyháti járás gazdasági szerkezetét megvizsgálva látható, hogy az ipar részaránya alacsony, a szektorban tevékenykedő vállalkozások részesedése az építőiparral együtt sem éri el a 10%-ot az összes

regisztrált vállalkozáshoz viszonyítva. A mezőgazdasági ágazat abszolút túlsúlyban van a járásban regisztrált gazdasági szervezetek között.

- A Hegyháti járás nemcsak Baranya megye, hanem az ország egyik leghátrányosabb helyzetű járása. Településszerkezete aprófalvas, közlekedési viszonyai kedvezőtlenek. Az ipar telepítési tényezői hiányosak, továbbá a turizmus lehetőségei sem megfelelően kihasználtak.
- A térségből a fiatalok és a szakképzett munkaerő elvándorlása következtében kiemelkedően magas (58,3%) a regisztrált álláskeresőkön belül az alacsony végzettségűek (legfeljebb 8 általánost végzettek) aránya.
- Helyi munkalehetőségek hiányában magas és egyre növekvő a munkavállalás miatt naponta ingázók száma is. A foglalkoztatottak 46%-a a lakóhelyétől eltérő településre jár dolgozni. Főbb irányok: Pécs, Komló, Dombóvár, Kaposvár.
- Néhány hektáros iparterülete (3 betelepült vállalkozóval) van a járási székhely településnek, de ipari park címe nincsen a területnek.
- Hangsúlyos: mezőgazdaság, élelmiszeripar, építőipar, gépipar.
- Idegenforgalom, vendéglátás gyakorlatilag nincsen.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- Mindhárom hangsúlyos terület munkaerőhiánnyal küzd.
- A Hegyháti járás foglalkoztatási szempontból is az egyik legrosszabb mutatókkal rendelkező járása Baranya megyének (alacsony foglalkoztatási szint, magas munkanélküliség). Ebből következően a közfoglalkoztatásra is nagy igény mutatkozik.

Legnagyobb foglalkoztatók:

- Y Pulyka Kft.
- Sásdi Agro Zrt.
- CAADEX Kft.

Lehetőségek a jelenben

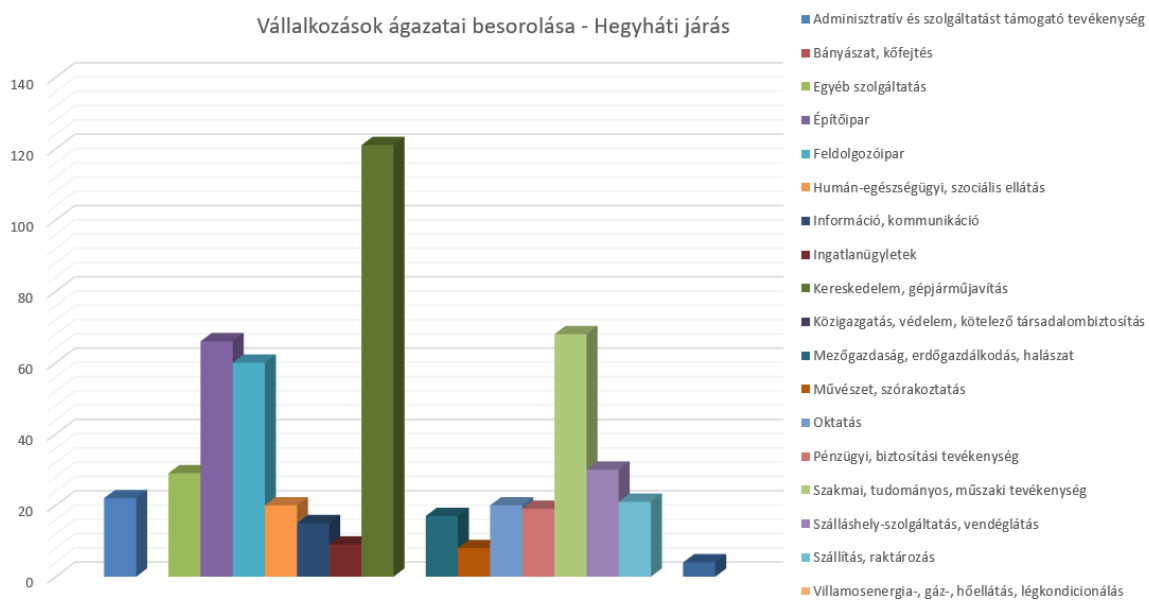
- Elsődlegesen a helyi mezőgazdasági termékek és a falusi turizmus jelenthet kitörési lehetőséget.
- Lehetősége van arra, hogy kihasználja a nagyvárosok közelségét (ugyanakkor megnyugtató távolságát is).
- a mágocsi vállalkozói közösség szervezeti és szervezési lehetőségeket biztosít.

Lehetőségek a jövőben

- Ösztöndíjrendszer kidolgozása a fiatalok és a szakképzett munkaerő helyben tartása érdekében.
- A demográfiai folyamatok és a helyi szükségletek okán egy idősgondozással foglalkozó intézmény létrehozása.
- Geotermiai lehetőségek gazdasági célú kihasználása (pl. üvegházi zöldségtermelés).
- Felszíni vizek hasznosítása gazdasági célra (halastó vagy mini-erőmű létesítése).

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Iparterületek, Ipari Park kialakítása.
- A vállalkozások működési környezetéhez szükséges infrastrukturális fejlesztések.
- Járási fedett piac kialakítása, ahol a helyi termelők értékesíthetik portékáikat.
- Zöldség- és gyümölcsfeldolgozó üzem létesítése, a helyi termékek helyben történő felhasználása érdekében (ami a helyi termék hozzáadott értékét, így jövedelmezőségét is pozitívan befolyásolja).
- Élelmiszeripari komplex fejlesztések.
- Vállalkozói közösségek szervezése mezőgazdasági és gépipari ágazatok köré.



28. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Hegyháti járás

1.7.2.7 A Sellyei járás helyzete

A megelőző 3 évben a nyilvántartott álláskeresők száma erősen fluktuált. Először jelentősen emelkedett, majd 2015-re 967 főre csökkent ugyan, de még mindig magasabb volt a 2013-as adatnál. A közfoglalkoztatás hatása erősen jelentkezett a változásokban. A 180 napnál régebben nyilvántartott álláskeresők száma 3 év alatt növekedést mutatott, ami nem túl jó jel. Az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyított arányuk 54,9% volt 2015-ben, amely magas arányt jelent. 2016 októberében a Sellyei járásban a becsült gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva a nyilvántartott álláskeresők aránya 17,1%, míg a munkavállalói korú népességhez viszonyítva 9,4% volt. A magas arányszámok alapján a Sellyei járás a megye legkedvezőtlenebb helyzetű járásai között van.

A megelőző 3 év során a 25 évnél fiatalabb nyilvántartott álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest emelkedést, majd csökkenést mutatott, de 2015-ben így is elég magas, 20,9% volt. Ez a megyei értéknél magasabb. Az 50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők aránya viszont először csökkent, majd ismét nőtt a 3 év alatt és 2015-ben 24,3% volt, amely megyei viszonylatban jó aránynak mondható.

A megelőző 3 évben 365 napnál hosszabb ideig nyilvántartott álláskeresők arányában jóval nagyobb volt az ingadozás, mint az előző két célcsoport esetében. 2015-ben arányuk 30,9% volt. Ez az érték közel van a megyei átlaghoz. A megváltozott munkaképességű nyilvántartott álláskeresők arányában nem volt ekkora ingadozás, a 3 év alatt összességében csökkent az arányuk és 2015-ben 2,4% volt.

2016. novemberében a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya az összes álláskeresőhöz képest 54,8% volt. Ez nagyon magas érték, a megyében a legmagasabbak között van. A középfokú, szakiskolát és szakmunkásképzőt végzetek aránya 28,9%, a szakközépiskolát és technikumot végzeteké 11,3% míg a gimnáziumot végzeteké 3,8% volt. A felsőfokú végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya ebben a járásban is nagyon alacsony, 1,4%. Ez a nagyon kicsi arány itt is a népességben fellelhető felsőfokú képzettségűek alacsony számának köszönhető és nem a jó elhelyezkedési lehetőségeknek.

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	13986 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	5665 fő
Nyilvántartott álláskereső:	958 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	277 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	68 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva:	7%
Képzettség – legfeljebb 8 általános: (48,5%)	33 fő
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző: (32,5%)	22 fő
Szakközépiskolai érettségi: (13%)	9 fő

Gimnáziumi érettségi: (1,5%)	1 fő
Felsőfokú képzés (BA BSc): (4,5%)	3 fő
30 év alatti: (37%)	25 fő
30-49 év közötti: (39%)	27 fő
50 év feletti: (24%)	16 fő

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szakmák / Járások	Feltételezett szint	Sellye
Összesen		113
Ács, állványozó	szakmunkás	20
Agrokémia (betanított munka)	betanított	5
Burkoló	szakmunkás	20
Festő	szakmunkás	20
Informatikai	szakközépiskola	2
Karbantartó	szakmunkás	5
Kőműves	szakmunkás	20
Mezőgazdasági gépszerező	szakmunkás	6
Pék	szakmunkás	4
Targoncás	megfelelő tanfolyam	3
Traktoros (zöld könyvvel)	megfelelő tanfolyam	5
Villanyszerelő	szakmunkás	3
Ács, állványozó	szakmunkás	20
Agrokémia (betanított munka)	betanított	5

23. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Sellyei járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma:	113 fő
Állásajánlatok aránya az álláskereső % -ában:	11,7%
Betanított munkás:	10 fő
Szakmunkás:	101 fő

Szakközépiskolai végzettségű:

2 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (113 fő) betanított munkás esetén 9%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ-képzéssel rendelkezők) esetén 90%; a szakközépiskolai végzettség esetében 1%.

Specifikus, releváns jellemzők

- Kiemelkedően magas a Sellyei járás gazdasági szerkezetében a mezőgazdaság egyedülálló túlsúlya. A regisztrált vállalkozások több mint 71%-a a mezőgazdaság területén tevékenykedik. Ezek a vállalkozások gyakran egyszemélyes, sok esetben kényszerű vállalkozások. A mezőgazdaság mellett az ipar részaránya elenyésző.
- A járásban a regisztrált vállalkozásoknak kevesebb mint 20%-a működő vállalkozás (ez Baranyában a legalacsonyabb érték), aminek az a magyarázata, hogy egyéb lehetőségek hiányában magas a kényszervállalkozók aránya.
- A Sellyei járás Baranya megye leghátrányosabb, és az ország második leghátrányosabb helyzetű járása. A járás aprófalvas, sűrű településszerkezetű, a települések távolsága egymástól néhány kilométer csupán. A térszerkezetből adódóan a járás közúthálózata is sűrű, emellett azonban jelentős a zsáktelepülések száma. Településszerkezete és a Pécstől való távolsága miatt szinte reménytelen tömegközlekedéssel munkába járni a megyeszékhelyre.
- A térségben Sellye mellett Vajszlót érdemes kiemelni. Vajszlón korábban a GANZ-műveknek üzemelt gyára – nemrég pedig a település tulajdonába került.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- Kiemelkedően magas az álláskeresők és a közfoglalkoztatottak lakossághoz viszonyított aránya. Magas a hátrányos helyzetűek, a roma etnikumhoz tartozóak aránya is.

- Jellemző az elöregedés, a fiatalok és a szakképzettek „elmenekülnek”. A térségből a fiatalok és a szakképzett munkaerő elvándorlása következtében kiemelkedően magas a regisztrált álláskeresőknél az alacsony végzettségűek (legfeljebb 8 általánost végzettek) aránya, ez 54,8%.
- A Sellyei járás az egyedüli Baranyában, ahol a 2016-os őszi adatokat vizsgálva egyetlen egy új – *nem támogatott* - álláshely bejelentés sem történt a munkaadók részéről.
- Más munkalehetőség hiányában, Baranya megyében a Sellyei járásban a legmagasabb az úgynevezett közfoglalkoztatási ráta (70%), ami azt mutatja meg, hogy a közfoglalkoztatásban lévők átlagos létszáma hogyan aránylik a nyilvántartott álláskeresők és a közfoglalkoztatásban lévők számának összegéhez.
- Probléma: a település közúton való elérhetősége, távolság, emellett a tömegközlekedés nincs jól megszervezve. (Baranyában innen a legnehezebb eljutni Pécsre és más megyei városokba.)
- Az 1980-as években a MOM vállalatnak volt itt telefonalkatrészeket gyártó üzeme. Ez sok alacsonyan képzett munkavállalót foglalkoztatott.
- A térségben a magas munkanélküliség mellett számos területen munkaerőhiány is van. Az építőipari szakmák mellett traktorosokból és mezőgazdasági gépszerelők közül is hiány van.
- A járásban az átlagosnál magasabb a roma lakosság aránya, amit a foglalkoztathatóság-fejlesztési programok tervezésénél figyelembe kell venni.
- Nagyobb foglalkoztatók:
 - Agrokémia Zrt. (vegyipar)
 - O és R Kft. (építőipar: folyamatos munkaerőhiány minden területén, korábban 120 fő felett voltak, most kb. 80 fő)
 - Samato (vegyipar, hűtő folyadék, fagyálló gyártása)
 - Ligo-trade (élelmiszer-feldolgozás és kereskedelem)
 - Pi-Er Clothing (varroda)

A járás területén található ipari park, iparterület:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Sellyei Ipari Park	<ul style="list-style-type: none">• Horvát határ közelsége• Dráva folyó közelsége• Adókedvezmény a foglalkoztatottak létszámától függően• Rugalmas hivatali ügyintézés• Képzett és átképezhető, olcsó, kreatív munkaerő• Versenyképes telekár Fő profil: ipar, kereskedelem és logisztika

24. Táblázat Ipari park - Sellyei járás

Lehetőségek a jelenben

- Kedvező adottságok leginkább a mezőgazdasági termelés számára adottak, de a természeti környezet (Duna-Dráva Nemzeti Park) a turizmus számára is kedvező feltételeket kínál.
- Az Ős-Dráva program a kormány kiemelten támogatott projektje, a benne rejlő lehetőségeket a lehető legteljesebb mértékben ki kell használni.
- Hangsúlyos: az álláskeresők több lépcsős felkészítése (mentorálás, tréningek, majd betanító képzés, s csak utána lehetséges szakképzés)

Lehetőségek a jövőben

- A sellyei ipari park nagyrészt kihasználatlan, nagyobb foglalkoztató betelepülésére is van szabad kapacitás. Az önkormányzat áldozna is rá, hogy résztvegyen akár egy szerelőcsarnok kiépítésében is.
- Mivel jelentős számú álláskereső és közfoglalkoztatott van jelen, ide akár több száz főt foglalkoztatni képes összeszerelő cég is települhetne, mert a betanított munkásréteg adott.
- Nagy ipari és mezőgazdasági szennyezők hiányában kiváló adottsága a térségnek a szinte érintetlen természeti környezete. Erre építhető lenne biogazdálkodás, természetturizmus és feldolgozóipar.

- Különösen jó adottságai vannak a gyógynövénygyűjtés, -termesztés és -feldolgozás tekintetében.
- Vajszlón a GANZMűvek megmaradt gyáregységét az önkormányzat megvásárolja/megvásárolta, majd felszereli, hogy ipari cégek számára kiejánlható legyen, remélve akár nagyobb foglalkoztató betelepülését is (itt szintén az alacsony iskolai végzettségű munkavállalói rétegre lehet számítani).
- Vajszlón a tervek szerint a közeljövőben papírgyár is létesül.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Szükséges a települések vezetőinek koordinált együttműködése annak érdekében, hogy a közfoglalkoztatásból ki lehessen emelni azokat, akik motiváltak az elsődleges munkaerőpiacon való elhelyezkedésre.
- Mezőgazdasági integrációk (gyógy- és fűszernövénytermesztés és -feldolgozás) létrejöttének támogatása.
- Ipari cégek telepítése, párhuzamosan a helyi szakképző fejlesztésével.
- Mindenképpen szükséges tervezett és hatékony reintegráló program kialakítása.
- Az Ósdráva programban a lehető legnagyobb arányú helyi foglalkoztatást elérni.



29. ábra: Vállalkozások ágazati besorolás - Sellyei járás

1.7.2.8 A Siklósi járás helyzete

A megelőző 3 évben nagyon enyhe csökkenést mutatott a nyilvántartott álláskeresők száma, 2015-ben 2570 fő volt. Ugyanígy alakult a 180 napnál régebben nyilvántartott álláskeresők száma, arányuk az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest azonban nagyon magas volt mindvégig, 2015-ben 58,3% . A becsült gazdaságilag aktív népességhez viszonyítva a nyilvántartott álláskeresők aránya 2016 novemberében 14,6%, a munkavállalói korú népességhez viszonyítva 8,6% volt. Ezek az értékek azt mutatják, hogy a megyében a legkedvezőtlenebb helyzetű járások között van a Siklósi járás.

A hátrányos helyzetű célcsoportok tekintetében a járás csak a tartósan munkanélküliek arányában marad el a megyei átlagtól. A megelőző 3 évben a 25 évnél fiatalabb nyilvántartott álláskeresők aránya az összes álláskeresőhöz viszonyítva egyenletes csökkenést mutat, 2015-ben 18,9% volt, amely jónak mondható megyei viszonylatban. Az 50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők aránya a megelőző 3 évben először növekedést, majd igen csekély csökkenést mutatott és 2015-ben 25,6% volt. A 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők száma a megelőző 3 évben erősen

ingadozott, 2014-ben majdnem 9%-al csökkent a 2013-as arányhoz képest, majd ismét emelkedett 7%-ot, így 2015-ben 37,9% volt. A megelőző 3 évben a megváltozott munkaképességű nyilvántartott álláskeresők aránya egyenletesen csökkent, és 2015-ben 4,7% volt.

Az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya 2016 novemberében 51,2% volt. A szakiskolában, szakmunkásképzőben végzetek aránya 27,3%, a szakközépiskolai, technikai végzettségűek aránya 8,4%, míg a gimnáziumi végzettségű nyilvántartott álláskeresők aránya 11% volt. A főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya 2,1%.

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	35 539 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	15 343 fő
Nyilvántartott álláskereső:	2254 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	868 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	101 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva	4,5%
Képzettség – legfeljebb 8 általános: (41,4%)	42 fő
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző:32 fő (31,6%)	
Szakközépiskolai érettségi:	6 fő (6%)
Gimnáziumi érettségi: (17,1%)	17 fő
Felsőfokú képzés (BA BSc): (3,9%)	4 fő
30 év alatti: (46,4%)	47 fő

30-49 év közötti: 33 fő
(32,6%)
50 év feletti: 21 fő
(21%)

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szaktmák / Járások	Feltételezett szint	Siklós
Összesen		119
Ács, állványozó	szakmunkás	2
Asztalos	szakmunkás	2
Fakitermelő	szakmunkás	4
Festő	szakmunkás	2
Forgácsoló	szakmunkás	2
Fűszer- és gyógynövény termesztő	szakmunkás	14
Gépkocsivezető (teherautó)	jogosítvány megfelelő szintje	12
Hegesztő	szakmunkás	4
Informatikai	szakközépiskola	2
Kőműves	szakmunkás	2
Marketing asszisztens	szakközépiskola / érettségi	1
Natúr kozmetikumok gyártása bet. m.	betanított	10
Nehézgépkezelő (magas- és mélyépítő)	szakmunkás	10
Orvos írnok, aki gépelni tud	szakközépiskola, gépírás	2
Pék	szakmunkás	12
Pincér	szakmunkás	10
Szakács	szakmunkás	10
Szállodai recepció	szakközépiskola / érettségi	2
Uszodamester	megfelelő tanfolyam	3
Úszómester	megfelelő tanfolyam	6
Villanyszerelő	szakmunkás	7
Ács, állványozó	szakmunkás	2

25. Táblázat Igényfelmérés - Siklói járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma: 119 fő
Állásajánlatok aránya az álláskereső %-ában: 32%

Betanított munkás:	34 fő
Szakmunkás:	69 fő
Szakközépiskolai végzettségű:	16 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (119 fő) betanított munkás esetén 28%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ- képzéssel rendelkezők) esetén 59%, a szakközépiskolai végzettség esetében 13%.

Specifikus, releváns jellemzők

- A Siklósi járás gazdasági szerkezetében a regisztrált vállalkozások közül a legmagasabb részaránnyal a mezőgazdaság rendelkezik, jelentősen magasabbal a megyei átlagnál. A feldolgozóipar szintén hangsúlyos, ugyanakkor az építőipar jelentősége elenyésző.
- A horvát határ közelsége miatti földrajzi elhelyezkedéséből fakadó adottságai a közelmúltig hátrányt jelentettek, napjainkra azonban inkább lehetőségeket rejtenek.
- A térségből a fiatalok és a szakképzett munkaerő elvándorlása következtében nagyon magas a regisztrált álláskeresőkön belül az alacsony végzettségűek (legfeljebb 8 általánost végzettek) aránya, ez 51,2%.
- Hangsúlyos: turizmus, vendéglátás (vár, fürdő, borvidék okán). A gyógyfürdője miatt Harkány szerepe jelentős (nagy számú külföldi látogató).
- Élelmiszeripar: szőlőtermesztés, borkészítés
- A borászatok jól működnek, export tevékenységük is egyre dominánsabb.
- Több komoly péküzem is működik a térségben.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- A vendéglátásban folyamatos a szakképzett munkaerő hiánya, ami az érintett vállalkozásoknak egyre komolyabb gondot jelent. A turizmus év

közben nem kiegyenlített, ciklikus. A fiatal szakképzetteket nem lehet itt tartani, elmenniük pl Ausztriába, ahol a turizmus egész évben viszonylag folyamatosan működik, és a fizetés is többszöröse az itt megkereshetőnek.

- A siklósi fürdő és vár fejlesztésébe állami milliárdok érkeztek, de a hatás a vendégéjszakák számát tekintve egyelőre várat magára.
- A borászatok nem szívnak fel jelentős munkaerőt, ami adódik, az is az időszakos munkák alkalmával jelentkezik, és az is javarészt „fekete munka”.
- A péküzemek évek óta szintén komoly munkaerő-hiánnyal küzdenek.
- A járásban az átlagosnál magasabb a roma lakosság aránya, amit a foglalkoztathatóság-fejlesztési programok tervezésénél figyelembe kell venni.

A járás területén található ipari park, iparterület:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Siklósi Ipari Park	<ul style="list-style-type: none"> • 10 km-es távolság Drávaszabolcs uniós határátkelőhelytől • Az elkerülő út része a Pécs-Siklós-Villány-Bóly-Mohács úttengelynek • Az M6 és M60 autópálya Pécs irányában 20 km • 20 km-es távolság a Pécs-Pogány Nemzetközi repülőtértől • 40 km-es távolság a Mohácsi folyami kikötőtől • Rugalmas hozzáállás a befektetői igényekhez • Az új infrastruktúra és az inkubátorház elkészülésekor új betelepülési kedvezményeket kíván bevezetni az önkormányzat • Fő profil: ipar, kereskedelem

26. Táblázat Ipari park - Siklósi járás

A térség legjelentősebb foglalkoztatói:

- Bonus Kft.: háztartási termékek gyártásával, értékesítésével foglalkozik (szivacsok, törlerongyok.). Sok megváltozott munkaképességű embernek ad munkalehetőséget.
- Ép-Gép Trade.: speciális építőipari gépek gyártásával és értékesítésével foglalkozik.
- Bern Zrt.: a térség egyik legnagyobb építőipari cége (beremendi betonüzem).
- A térség neves szőlészetei, borászatai, vendéglátó egységei.
- Harkányi Gyógyfürdő és Gyógykórház

A járásban a nagyobb gabonaipari vállalkozások a további említendő foglalkoztatók.

Lehetőségek a jelenben

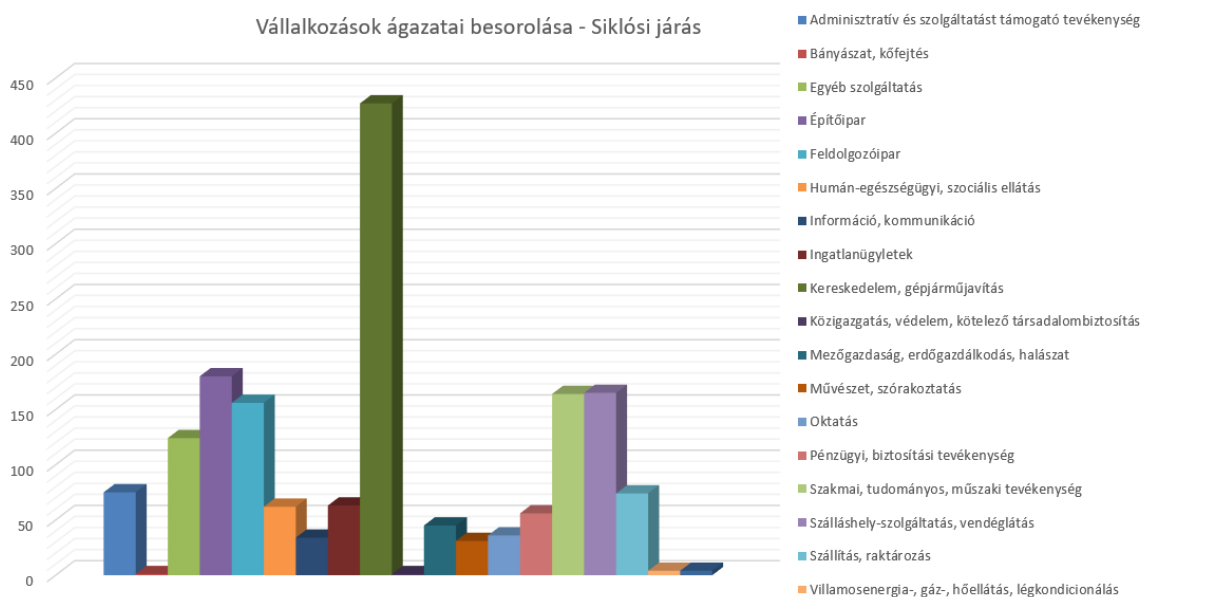
- A térség kitűnő turisztikai adottságokkal rendelkezik. Gazdag gyógyvizekben (a legjelentősebb Harkány), történelmi emlékekben (Siklósi vár, amely háromnegyed részben már felújításra került) és gasztronómiai kincsekben (Villányi borvidék, borút) egyaránt.
- Mindemellett természeti értékekben is bővelkedik, érinti a Duna-Dráva Nemzeti park, ahol látogatóközpont is működik.

Lehetőségek a jövőben

- Siklósnak van ipari parkja, de ez részben kihasználatlan. A térség lélekszámára és az alacsonyan képzettekre tekintettel érdemes lenne 50-100 főnek munkát adó cég betelepítésén gondolkodni, amely elsősorban a betanított munkás rétegre támaszkodhat (összeszerelő tevékenység).
- Túlságosan egy lábbon áll a térség (turizmus), ezen kellene javítani.
- A horvát határ közelsége adhat esélyt a nemzetközi gazdasági kapcsolatok és kooperációk fejlesztésére.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Intenzíven dolgozni az ipari park betelepítésén, elsősorban a szakképzetleneknek egyszerűbb betanított munkát biztosítani.
- Megtalálni azokat a megoldásokat, foglalkoztatási lehetőségeket, amelyek a mezőgazdasági művelés szezonális jellegét kiegészíthetik, komplementerét adhatják.
- Megtalálni annak módját, ahogy a „feketegazdaságot”, a „fekete foglalkoztatást” háttérbe lehet szorítani, ez a tisztességes vállalkozók számára behozhatatlan versenyhátrányt jelent.
- Komplex munkaerő-piaci programok indítása a hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatóságának fejlesztése érdekében.
- Turisztikai adottságok nemzetközi láthatóságának fejlesztése, szervezett beutaztatás és ezzel párhuzamosan a munkaerőigénnyel koherens képzések és átképzések.
- Ösztöndíjrendszer a tehetséges fiatal vendéglátó ipari szakmunkások részére.



30. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Siklói járás

1.7.2.9 A Szentlőrinci járás helyzete

A megelőző 3 évben a nyilvántartott álláskeresők száma egyenletesen csökkent, 2015-ben 609 fő volt. A 180 napnál régebben nyilvántartott álláskeresők számának csökkenése hasonló ütemű volt. Arányuk az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest 2015-ben 48,8% volt, amely jobb a megyei átlagnál.

A 2016 októberi adatok szerint a becsült gazdaságilag aktív népességhez képest a nyilvántartott álláskeresők aránya 9,2 %, míg a munkavállalói korú népességhez képest 5,1% volt.

A megelőző 3 évben először nőtt, majd valamelyest csökkent a 25 évnél fiatalabb nyilvántartott álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest. 2015-ben a megyei átlaghoz képest ez az arány magas, 22,2 % volt. A 3 év alatt először enyhén csökkent, majd szinte ugyanannyit emelkedett az 50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők aránya és 2015-ben így 25,3% volt, amely érték jobb a megyei arányoknál.

A megelőző 3 évben a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya először jelentősen csökkent, majd kissé emelkedett és 2015-ben 25,8% volt. Ez az érték nem kirívó a megyei viszonylatban. 3 évre visszatekintve a megváltozott munkaképességű nyilvántartott munkavállalók aránya először stagnált, majd valamelyest csökkent és 2015-ben 4,6% volt.

2016 novemberében a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest 45,8% volt. Ez az érték a megyei átlagnál rosszabb, azonban a Paktum projekt célterületén jónak mondható. Az összes nyilvántartott álláskeresőhöz képest a szakiskolai, vagy szakmunkásképző végzettségű, nyilvántartott álláskeresők aránya 29,4%. A szakközépiskolai, technikai végzettségű nyilvántartott álláskeresők aránya azonban nagyobb a megyei átlagnál, 16,5%. A gimnáziumi végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya 4,7%. A felsőfokú végzettségű nyilvántartott álláskeresők aránya 3,6%.

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	14 568 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	6031 fő
Nyilvántartott álláskereső:	560 fő
12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső:	128 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma:	113 fő
Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva:	20%
Képzettség – legfeljebb 8 általános: (37%)	42 fő
Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző: (27%)	31 fő
Szakközépiskolai érettségi: (18%)	20 fő
Gimnáziumi érettségi: (16%)	18 fő
Felsőfokú képzés (BA BSc):	2 fő (2%)
30 év alatti: (34%)	38 fő
30-49 év közötti: (46%)	52 fő
50 év feletti: (20%)	23 fő

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szaktáv / Járások	Feltételezett szint	Szentlőrinci
Összesen		38
Gépkezelő	szakmunkás	4
Hegesztő	szakmunkás	x
Idősgondozó / Demencia gondozó	szakközépiskola	x
Karbantartó	szakmunkás	4

Lakatos	szakmunkás	2
Mezőgazdasági gépszerelő	szakmunkás	2
Mezőgazdasági munkás	betanított	6
Pincér	szakmunkás	3
Szakács	szakmunkás	4
Szociális gondozó	szakközépiskola	10
Targoncás	megfelelő tanfolyam	3
Gépkezelő	szakmunkás	4
Hegesztő	szakmunkás	x
Idősgondozó / Demencia gondozó	szakközépiskola	x
Karbantartó	szakmunkás	4

27. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Szentlőrinci járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma: 38 fő

Állásajánlatok aránya az álláskeresők %-ában: 7%

Betanított munkás: 6 fő

Szakmunkás: 22 fő

Szakközépiskolai végzettségű: 10 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerő keresletre vonatkoztatva (38 fő) betanított munkás esetén 58%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ-képzéssel rendelkezők) esetén 26%, a szakközépiskolai végzettség esetében 16%.

Specifikus, releváns jellemzők

- A Szentlőrinci járás gazdasági szerkezetében a regisztrált vállalkozások közül a legmagasabb részarányal a mezőgazdaság rendelkezik, jelentősen magasabb a megyei átlagnál. A feldolgozóipar jelentősége a regisztrált vállalkozások száma alapján elenyésző a járásban, az építőipar jelenléte pedig az átlagosnak megfelelő.
- A járást az aprófalvas településszerkezet jellemezi. Elérhetőségi viszonyait jelentősen javítja, hogy rajta keresztül halad a 6-os számú főút, és vasútvonal is. A járási székhely településről a megyeszékhely és Szigetvár felé is jó az összeköttetés. Szentlőrinc Pécs alvóvárosának is

tekinthető. Nem ilyen egyszerű munkába menni a járás azon településeiről, amelyek a 6-os úttól távolabb esnek.

- A térség kiváló természeti adottságainak – éghajlat, domborzat, jó minőségű termőföldek – köszönhetően a mezőgazdaság számára kedvező feltételek állnak rendelkezésre.
- A befektetők letelepedését akadályozza, hogy a járási székhelynek nincsen kialakított iparterülete, ipari parkja. A vállalkozások szétszórta helyezkednek el, többnyire lakóövezetekben vagy azok közelében.
- Mezőgazdasági központ, így logisztikai szerepe jelentős.
- Évente hagyományosan itt rendezik a 3 napos „Szentlőrinci Gazdanapokat”, a nemzetközi mezőgazdasági és élelmiszeripari szakkiállítást és vásárt, amelynek 400 kiállítója és kb. 25 ezer látogatója van.
- Bicsérden a helyi hagyományokhoz illeszkedően minden évben megrendezik a Burgonya Fesztivált.
- A 2001-ben indult, már országos hírű „Lobby Parti”, a helyi érdekek érvényesítésének, a partnerek közötti együttműködések szervezésének kiváló terepét(évente 150-200 résztvevő céggel, és egyéb partnerekkel) lehet akár paktum-szerű kezdeményezésként is értékelni.
- Királyegyháza határában épült meg Európa egyik legmodernebb cementgyára (Lafarge), ami regionális ellátója kíván lenni mindenféle építkezésnek.
- A járásban található Cserdi település, amely cigány polgármestere tevékenységétől szerzett országos hírnevet magának. Bogdán László kiváló példáját adja annak, amit a Paktum programban megyei szinten kellene megvalósítani: rendszerességre, következetességre, tiszteletre, tisztességre, egymás megbecsülésére, munkára és tanulásra tanítja a helyi település cigány és nem cigány lakosságát.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

- A Szentlőrinci járás foglalkoztatottsági helyzete meglehetősen rossz, helyi munkalehetőség kevés van.

- Foglalkoztatási szempontból a térség Pécsnek való kitettsége igen magas. A foglalkoztatottak 55%-a más településre (főleg Pécsre) jár dolgozni. Azonban a hátrányos helyzetű rétegnél döntő mértékben csak helyi foglalkoztatással lehet javítani a helyzeten, ugyanis az ingázás költségeit ez a réteg nem képes kitermelni.
- Nem csak a munkavállalók többsége, de a középiskolások legnagyobb része is a megyeszékhelyre ingázik naponta.

Nagy foglalkoztatók:

- Lafarge Cement Kft. (innovatív multinacionális cég)
- Bábel-sajt (Kacsóta)
- Bicsérdi Mezőgazdasági Központ

A járás területén található ipari park, iparterület:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Bicsérdi ipari terület	<ul style="list-style-type: none"> • A 6-os főközlekedési út 3 km-re található, a vasútállomás 2,5 km-re • Áram- és vízvételi lehetőségek adottak • Az épület felújítása megtörtént, vízvezetékcserevel és villanyvezetékek átépítésével, valamint új világítótestek kerültek elhelyezésre • A terület külső reflektorokkal, riasztó rendszerrel, valamint az épület bejárati része kamerával van felszerelve, az egész terület körbe van kerítve <p>Fő profil: ipar, kereskedelem és logisztika</p>

28. Táblázat Ipari park - Szentlőrinci járás

Lehetőségek a jelenben

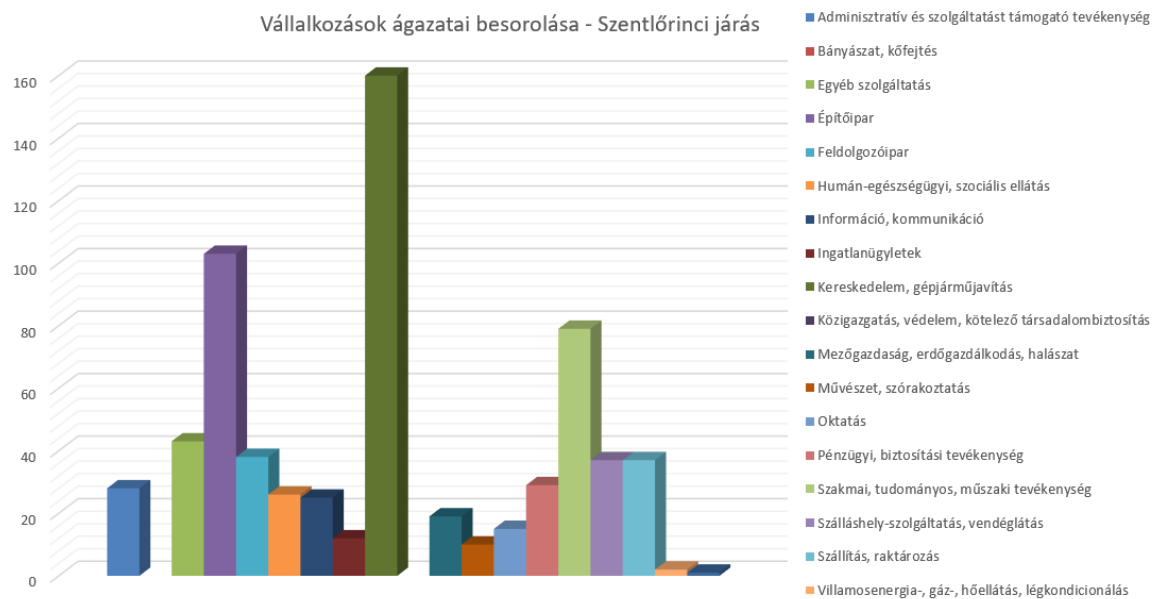
- Beszállítói kapacitások növelése a királyegyházai cementműben.
- Az önkormányzat számos – funkciót veszített – ingatlannal rendelkezik, amelyek átalakíthatók termelési, szolgáltatási célra.

Lehetőségek a jövőben

- Geotermikus adottságok kihasználása (kertészeti, üvegházi kultúrák, távfűtés).
- Logisztikai központ szerepét erősíteni lehet.
- Helyi vállalkozások fejlesztése, foglalkoztatási képességének erősítése.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- A járási központ gazdasági szerepének és céljainak pontos meghatározása és az eldöntött stratégia mentén az operatív lépések szervezése és elindítása.
- Ipari park kialakítása Szentlőrincen, hozzá kapcsolódó logisztikai központtal.
- Komplex munkaerőpiaci programok indítása a hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatóságának fejlesztése érdekében.



31. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Szentlőrinci járás

1.7.2.10 A Szigetvári járás helyzete

A megelőző 3 évben a nyilvántartott álláskeresők száma 2015-re mutatott csak enyhe csökkenést, ekkor számuk 1419 fő volt. A 180 napnál régebben nyilvántartott álláskeresők száma a 3 év alatt először csökkent, majd

visszaemelkedett. Arányuk az összes nyilvántartott álláskereső számához viszonyítva 2015-ben 46% volt. 2016 októberében a becsült gazdaságilag aktív népességhez képest a nyilvántartott álláskeresők aránya 13%, míg a munkavállalói korú népességhez képest 7,4% volt. Ezek az arányok a megyei átlagnál rosszabbak.

A megelőző 3 évben a 25 évnél fiatalabb nyilvántartott álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva először enyhe emelkedést, majd enyhe csökkenést mutatott és 2015-ben 20,1% volt. Ez az arány nagyobb, mint a megyei átlag. Az 50 évnél idősebb nyilvántartott álláskeresők aránya az összes nyilvántartott álláskeresőhöz viszonyítva pont ellenkező tendenciát mutatott, mint az előbbi csoporté: először kismértékben csökkent, majd visszaemelkedett a 2013-as szintre, így 2015-ben 22,1% volt.

A 3 év alatt a 365 napnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskeresők aránya hasonló tendenciát követett és 2015-ben 24,2% volt. Ez jó értéknek tekinthető. A megváltozott munkaképességű nyilvántartott álláskeresők aránya a 3 év során lassuló csökkenést mutatott és 2015-ben 5,3% volt.

2016 novemberében a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkező nyilvántartott álláskeresők aránya 45,7% volt, ami a megyei értéknél így is magasabb, hogy a Paktum projekt célterületéhez képest jónak tekinthető. A szakiskolát vagy szakmunkásképzőt végzett nyilvántartott álláskeresők aránya 32% volt, a szakközépiskolát, technikumot végzetteké pedig 11,1%. A gimnáziumot végzett nyilvántartott álláskeresők aránya 8,9% volt. Látható, hogy a középfokúnak tekintett végzettségűek aránya viszonylag magas, 52%. A felsőfokú végzettségű nyilvántartott álláskeresők aránya 2,3%. Ahogy más járásoknál, úgy a Szigetvári járás esetében is a népességbeli alacsony képviselőletük miatt ilyen alacsony az arány.

Statisztikai adatok:

Lakónépesség:	24 853 fő
Gazdaságilag aktív népesség (becslésen alapuló adat):	10545 fő
Nyilvántartott álláskereső	1431 fő

12 hónapnál hosszabb ideje nyilvántartott álláskereső: 379 fő

Kérdőíves felmérés adatai:

Megkérdezettek száma: 186 fő

Megkérdezettek aránya az álláskeresőkhöz viszonyítva 13 %

Képzettség – legfeljebb 8 általános: 40 fő
(21%)

Képzettség – érettségi nélküli szakiskola, szakmunkásképző: 102 fő
(55%)

Szakközépiskolai érettségi: 20 fő
(11%)

Gimnáziumi érettségi: 18 fő
(10%)

Felsőfokú képzés (BA BSc): 6 fő (3%)

30 év alatti: 59 fő
(31%)

30-49 év közötti: 83 fő
(45%)

50 év feletti: 44 fő
(24%)

Kamara szakmai igényfelmérés:

Szaktáv / Járások	Feltételezett szint	Szigetvár
Összesen		45
Autóvillamossági	szakközépiskola	1
Autószerelő	szakközépiskola	1
Betanított munkás	betanított	2
Cipőfelsőrész készítő	szakmunkás	25
Forgácsoló	szakmunkás	10
Karosszéria lakatos	szakmunkás	2
Pincér	szakmunkás	2
Szakács	szakmunkás	2

Autóvillamossági	szakközépiskola	1
Autószerelő	szakközépiskola	1

29. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Szigetvári járás

Felmérés szerinti állásajánlatok száma:	45 fő
Állásajánlatok aránya az álláskeresők %-ában:	32%
Betanított munkás:	2 fő
Szakmunkás:	39 fő
Szakközépiskolai végzettségű:	4 fő

Összesítés: A munkaerő iránti kereslet a felmérésben szereplő teljes munkaerőkeresletre vonatkoztatva (45 fő) betanított munkás esetén 9%, szakmunkás (esetleg 2 éves OKJ-képzéssel rendelkezők) esetén 87%, a szakközépiskolai végzettség esetében 4%.

Specifikus, releváns jellemzők

- A Szigetvári járás esetében a legnagyobb, 50%-ot meghaladó részesedésű ágazat a regisztrált vállalkozások nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása tekintetében a mezőgazdaság. Ez köszönhető a térség kedvező adottságainak (napsütéses órák magas száma, jó minőségű termőföldek, erdők, tavak). Az ipar részesedése kevéssel az átlag alatt van, a szolgáltató ágazatok részesedése pedig kifejezetten alacsony.
- A térség fekvéséből adódó lehetőségei, illetve közlekedési adottságai kiválóak. Fontos közúti (6-os, és 67-es főútvonal) és vasúti útvonalak kereszteződésénél fekszik.
- Jellemző: élelmiszeripar, fémipar, építőipar, könnyűipar, faipar.
- A cipőiparnak komoly tradíciói voltak (egykori Szigetvári cipőgyár), kisebb volumenben ma is működik.
- Turizmus: legfőbb vonzerő a vár (az elmúlt időszakban felújításra került, új látogatóközpont épült, ezzel összefüggésben látogatottsága is növekedett, azonban e vonzerő megmaradása hosszútávon kérdéses)
- Gyógyvizek, hévizek: gyógyfürdője fontos vonzerő.
- Szigetváron nincs működő európai szintű szálloda – de a turizmusra épít.

Foglalkoztatási helyzet, adottságok

Szigetvár hagyományosan feldolgozóipari központ volt, melynek felélesztésére – földrajzi elhelyezkedéséből adódóan - jók az adottságai.

Nagyobb foglalkoztatók elsősorban a termelő agrár vállalatok.

Egyéb jelentősebb foglalkoztatók közül néhány:

- MELIO-START Kft. (építőipar)
- Manifaktor Kft. (könnyűipar, cipőgyártás)
- Iron-tech Zrt. (gépipar – fémmegmunkálás, alkatrészgyártás)
- Hőszig Kft. (szigetelőüveg, acélszerkezet gyártás)

A járás területén található ipari park, iparterület:

Ipari Park neve	Befektetői vonzerő és fő profil
Szigetvári ipari terület	• a város dél-keleti részén szabad iparterületek (2x0,5 hektár és 2x2 hektár)

30. Táblázat Ipari park - Szigetvári járás

Lehetőségek a jelenben

- Gyógy- és hévíz készlet
- Logisztika és az élelmiszer-gazdaság, de a könnyűipar (cipőipar, faipar) és a gépipar területei is.

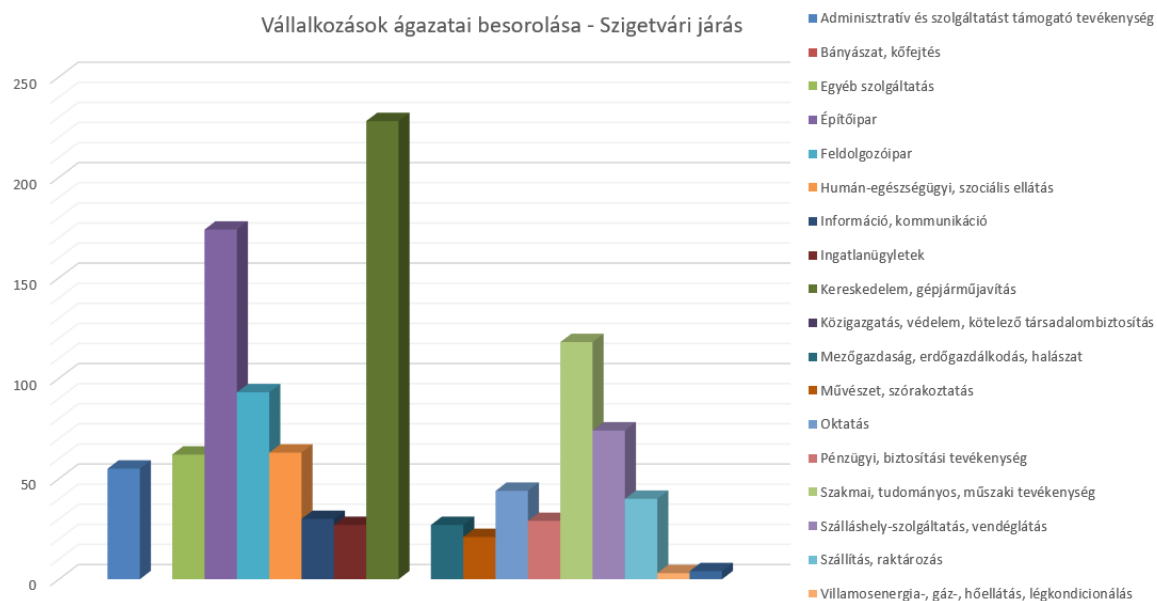
Lehetőségek a jövőben

- A horvát határ közelsége az elmúlt évtizedekben ugyan hátrányt jelentett, de napjainkra egyre több lehetőséget rejt magában.
- A térség számára a szép természeti környezetből, illetve Szigetvár város gazdag történelmi örökségéből fakadóan a turizmus fejlődésére jó lehetőségek állnak rendelkezésre.
- Az élelmiszeripar feldolgozóipari hagyományainak felélesztése (konzervgyár).

- Gyógynövény-gyűjtés, -termelés, -feldolgozás.
- Turizmus továbbfejlesztése lehet a kitörési pont: vendéglátás (szálláshely), a gyógyfürdő fejlesztése, egyéb turisztikai elemek felfűzése egy ajánlati csomag köré.

Szükséges stratégiai és operatív lépések

- Komplex munkaerőpiaci programok indítása a hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztathatóságának fejlesztése érdekében.
- Turisztikai célú fejlesztések és vízió mellett az ágazatspecifikus beruházások elindítása (szálloda) és képzési/munkaerőpiaci programok szervezése és bevezetése.
- Könnyűipari együttműködés elindítása a járásban, akár a többi járással együtt.



32. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Szigetvári járás

1.7.3 A közfoglalkoztatás hatásai

Az álláskereső számának fent bemutatott változására jelentős hatással volt a közfoglalkoztatás intézménye. Mivel közvetlenül befolyásolja a munkanélküliségi rátát, ezért aktív eszközként kell kezelni.

A közfoglalkoztatásnak társadalmi és erkölcsi hatásai is vannak, így nevelési eszközként is fel lehet fogni. Fentebb említettük, hogy Baranya megye halmozottan hátrányos helyzetű részein, különösen a roma lakosság körében az a minta adódik át generációról generációra, hogy a család egyetlen tagját sem látták a gyermekek munkába járni. Mint ismert, a kisgyermekkorban beégetett szülői viselkedésminták a gyermek későbbi életére, egész felnőtt korára kihatnak. Az ilyen minták megváltoztatása nehéz, az adott személy elhatározása és aktív közreműködése nélkül nem is lehetséges. A közfoglalkoztatás lehetővé teszi, hogy az ilyen családok gyermekei hozzászokjanak ahhoz, hogy az apa vagy az anya, esetleg mindkettő munkába jár, dolgozik, pénzt keres. Ez lehet a minta, és nem az előző állapot, amelyet megtanul a gyermek.

A közfoglalkoztatás segíthet abban is, hogy a hosszabb ideje állás nélkül élő olyan személyek, akik elvesztették önbecsülésüket, motivációjukat, újra önmagukra találjanak. Ebben a tekintetben nem szabad illúziókat kergetni. Hathatós mentorálás nélkül az ilyen személyek nem tudnak (kevés kivételtől eltekintve) visszatérni a régi kerékvágásba. Ahhoz, hogy ismét a társadalom hasznos tagjának érezhessék magukat, szükségük van támogatásra. A közmunka programban való foglalkoztatásuk egyedül nem oldja meg a problémát.

A közfoglalkoztatás azonban veszélyeket is rejt. Olyan eszköz, amely alkalmas arra, hogy csapdába ejtsen embereket. A közmunka programok jelentős része nem jelent szigorú munkarendet és kemény 8 órás munkát. Ezért azok a munkavállalók, akik a közmunka programból átvezethetők lennének a munkaerő-piacra a versenyszférában való munkavállalásra, a valamivel több munkabérért történő keményebb, 8 órás munkarendet nem kívánják felvenni. A legkisebb kényszer (legkisebb energiára törekvés) elve érvényesül ebben az esetben is: inkább maradnak a közmunka programban.

A fenti tény nem jelenti azt, hogy a közmunka program ne lenne jó. Sok embernek segített a munkanélküli állapotból a munka világába

visszakerülni. Ugyanakkor átalakítása, módosítása mára szükségszerűvé vált.

A Baranya megyei Paktum projekt megvalósítása során a közfoglalkoztatást figyelembe kell venni és a közfoglalkoztatásból kivezetésre kerülőket munkaerőpiaci erőforrásként kell kezelni. Az elhelyezkedésre esélyt nem látó személyek számára az esélyegyenlőség megteremtésének először igénybe vehető aktív eszköze lehet a közfoglalkoztatás. A közfoglalkoztatásból kikerülők mentorálása segítheti őket a munkaerőpiacon való boldogulásban. Így a közfoglalkoztatás és a Paktum projekt során megvalósuló szolgáltatások egymásra épülhetnek.

Ennek érdekében a képzések, továbbképzések, munkaadói támogatások és a megfelelő munkaerőpiaci szolgáltatások igénybevételével, alkalmazásával törekedni kell arra, hogy az arra alkalmas munkavállalók a közfoglalkoztatásból történő kiesésük után átkerüljenek a munkaerőpiacra, és piaci munkavállalóvá váljanak.

1.7.4 Bejelentett betölthető álláshelyek

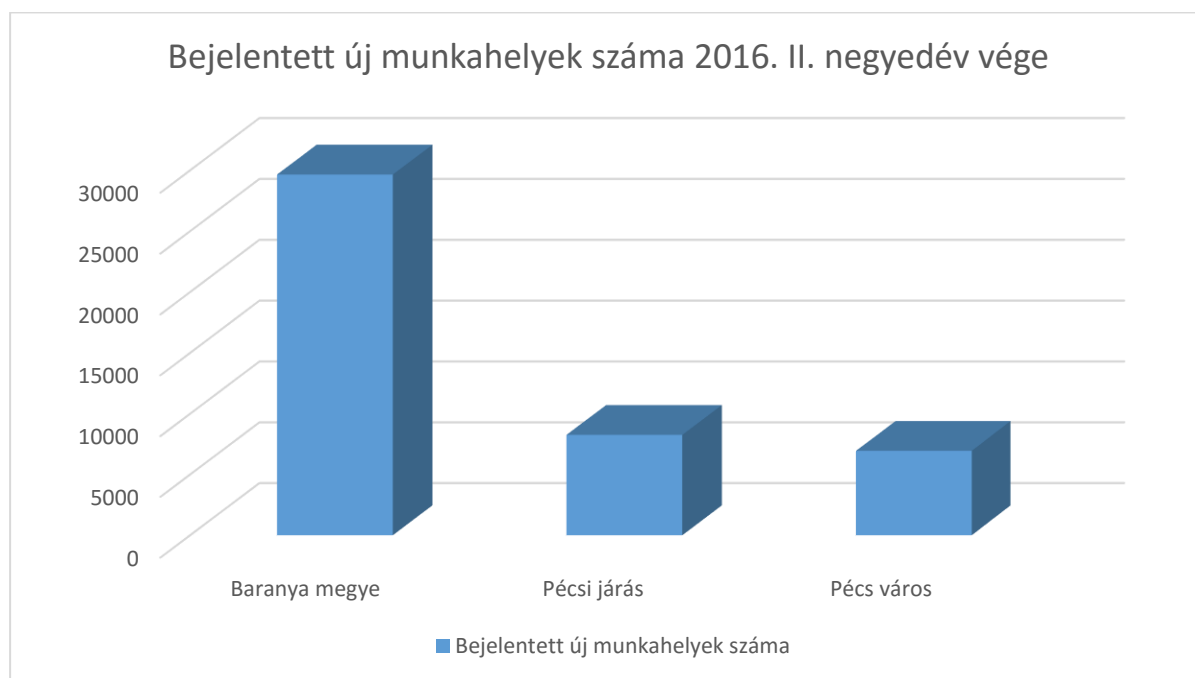
A Baranya Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztálya közlése szerint 2015. év végén 2848 betölthető új álláshely került bejelentésre. 2015 márciusában ez a szám 10652 volt. Baranya megyében a havonta bejelentett új álláshelyek száma időben jelentősen eltérő lehet.

Az egy éves megyei tendencia egyértelműen csökkenő volt a bejelentett új álláshelyek számát illetően. Azonban a támogatott és a nem támogatott munkahelyek betöltésére tett új bejelentések esetében egymással ellentétes tendenciák voltak megfigyelhetők. A támogatott munkahelyekre tett új bejelentések száma csökkent, míg a nem támogatottaké nőtt. Megjegyezzük, hogy a támogatott új munkahelyek száma körülbelül így is tízszerese a nem támogatottakénak. Azt gondolhatnánk, hogy ez nem baj, sőt, kifejezetten üdvös, ha a támogatások ilyen jól funkcionálnak. Ám a valóság az, hogy a bejelentett támogatott új munkahelyek nagy része a közfoglalkoztatásban jelenik meg. Így nem munkaerőpiaci helyekről beszélünk, vagyis nem a piaccgazdasági folyamatok eredményeként

létrejövő álláshelyekről van szó. A Paktum projekt szempontjából azt is meg kell említeni, hogy a fenti példában a 2015. végén betölthető 2848 új álláshely körülbelül 30 százaléka a Pécsi járás területén volt, míg a nem támogatott álláshelyek több mint 60 százaléka a Pécsi járás területére esett.

A 2016. III. negyedév végén bejelentett új álláshelyek száma Baranya megyében összesen 29647 fő volt, míg ebből 8258 a Pécsi járásban, Pécs megyei jogú városban pedig 6945 fő. (Forrás: Baranya Megyei Kormányhivatal)

Az alábbi ábrán a 2016. év végi bejelentett új álláshelyek megoszlásának arányait szemléltetjük:



33. ábra Bejelentett új munkahelyek száma, 2016 június

A lakónépességre eső munkaerő-kereslet jól láthatóan nagyobb a megyében, mint a Pécsi járásban. Érdekes összehasonlítani az ugyanebben az időben regisztrált álláskeresők számának megoszlását is: Baranya megyében 14 952, a Pécsi járásban 5734 és Pécs városában 4725 fő regisztrált álláskereső volt. Látható, hogy a munkaerő-piaci kereslet nagyobb volt, mint a kínálat. A kereslet-kínálat ilyen aránya azt jelenti,

hogy **a vállalkozások, munkaadók teljesen más tulajdonságokkal rendelkező munkavállalókat keresnek, mint amilyenek a kínálati oldalon vannak.** A felmérések, interjúk szerint a kereslet leginkább szakmunkások iránt van. Itt jön képbe a képzés helyzete, minősége. Ugyanis **a vállalkozások szerint nemcsak az a baj, hogy nincsen szakmunkás, hanem az is, hogy nem megfelelő a szakképzettségük, a szaktudásuk.**

1.7.5 A halmozottan hátrányos, vagy kiemelt figyelmet érdemlő rétegek, mint a Paktum projekt célcsoportja

Halmozottan hátrányos helyzetűeknek tekintjük általában

- az alacsony képzettségű,
- rossz szociális környezetben élő,
- valamilyen további hátránnyal is rendelkező személyeket.

A Baranya megye nyugati-déli peremén elhelyezkedő, sarló alakú területrészen élő népesség jelentős része halmozottan hátrányos helyzetű. A tartós munkanélküliség állapota maga is hátrány. Ez az állapot, ahogy azt többször említettük, erkölcsileg és mentálisan is rombolja elszenvédőjének személyiségét. Hatására mentális betegségek, depresszió, alkoholfüggőség alakulhat ki. Ezek tovább rontják az illető személyek mentális állapotát. Az ilyen személyek munkához jutási esélye az idővel meredeken csökken.

A társadalom peremére került embereket nem szabad magukra hagyni, mert az magának a társadalomnak a romlását, bomlását is elindíthatja. Társadalmi, morális és erkölcsi szempontból sem megengedhető, hogy egyre többen kerüljenek ilyen helyzetbe. Gazdasági szempontok alapján is azt lehet megállapítani, amit az erkölcsi megfontolások is eredményeznek: minél rövidebb idő alatt, minél több embert kell ebből az állapotból kihozni és visszavezetni a munka világába.

Ezeknek az embereknek nincs lehetőségük munkába állni a saját lakóhelyükön, mert általában kistelepüléseken élnek, aprófalvas környezetben. Nincsenek a közelükben olyan foglalkoztatók, akik az ő képzettségüknek (képzetlenségüknek) megfelelő munkát tudnának biztosítani. Ezért, - ahogy azt fentebb is jeleztük, - a közfoglalkoztatás az egyetlen, valóban hatékony segítség számukra. Ám az ilyen embereknek még a közmunka programba is nehéz bekapcsolódniuk.

Itt van a mentorálásnak, a gyermekjóléti programoknak igazán nagy szerepe. A család- és anyagondozás, a mentális terápia itt munkaerőpiaci szolgáltatásnak is minősül. A Paktum projekt egyik célja és feladata ennek a célcsoportnak a segítése oly módon, hogy az ne segélyezésnek tűnjön, hanem a munkához való visszatérés támogatása legyen. Ezért tekinthető

nagyon fontosnak az a feladat, hogy a Paktum projekt segítse a közmunka programba bekerült személyeket olyan állapotba juttatni, hogy azok átléphessenek a munkaerőpiacon foglalkoztathatók körébe.

A fogyatékkal élők, megváltozott munkaképességűek is a Paktum projekt célcsoportját képezik. Az alacsony képzettségű, rossz szociális körülmények között fogyatékkal élők helyzete is reménytelennek tűnhet. Esélyük az álláshoz jutásra nagyon csekély. Rendkívül fontos az ő elérésük és megmozdításuk, a munka világa felé segítségük. A civil szervezetek bevonása akár csak kommunikáció szintjén is már jelentős előrelépést eredményezhet. Ezért a stratégiában ki kell térnünk a civil szervezetek szerepére, azok elérésének és bevonásának lehetőségeire, módjaira.

A kevésbe elmaradott területen élők esetében a munkáltatói oldallal való kommunikáció, a társadalmi felelősségvállalás erősítése lehet a kulcs. A munkáltatók általában nyitottabbak ebben a kérdésben, mint maguk a fogyatékkal élők. Ezért itt is nagy szerepet kap a mentorálás, a mentális gondozás. A fogyatékkal élők kevesebb mint 20%-a munkavállaló.

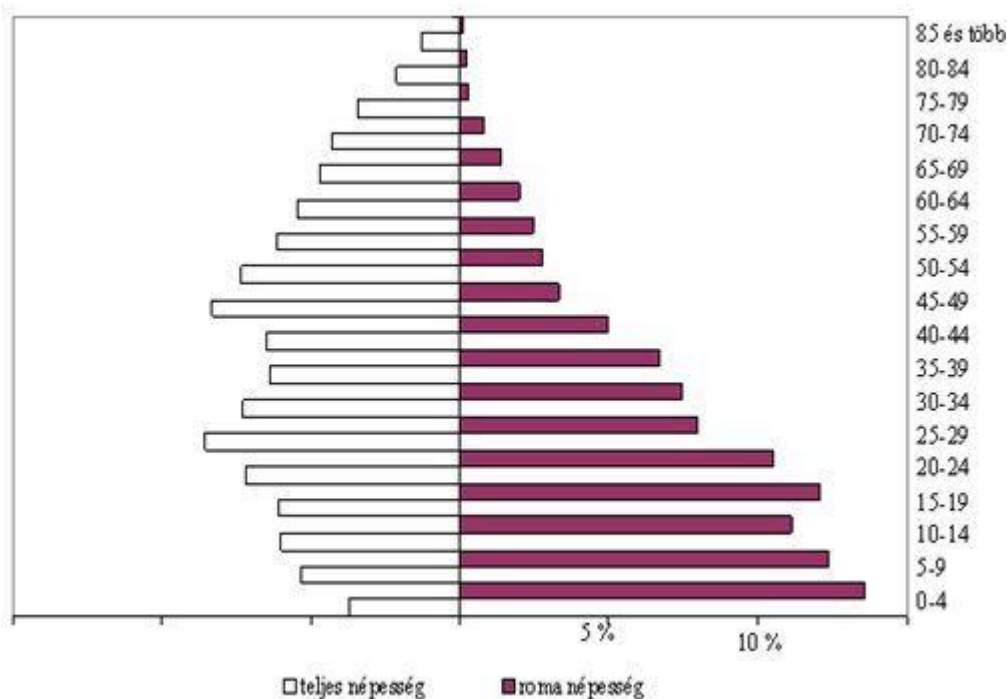
A nők, mint hátrányos helyzetű célcsoport általában nem nyilvánvaló az első olvasatra. Itt azokra a nőkre kell gondolni elsősorban, akik főleg a megye erősen elmaradott részein élnek és (gyakran több) gyermeket nevelnek, és/vagy idős családtagot gondoznak, felügyelnek. Számuk nehezen megbecsülhető, viszont mindenképpen hátrányos helyzetűeknek kell tekintenünk őket. A közfoglalkoztatás számukra nem jelent megoldást. Olyan módot kell találni, amely úgy biztosít számukra munkát, hogy nem szükséges elhagyni lakóhelyüket, nem kell ingázniuk.

Az esélyegyenlőség biztosítása ilyen esetekben lehetetlennek tűnik. A civil szervezetek, mentorok szerepe itt is nagyon fontos. Ám csak mentorálással, terápiával nem oldható meg a helyzetük. Európa néhány országában, például Olaszországban sikeresen kísérleteztek a szociális szövetkezetekkel, az otthon végezhető egyszerű kézműipari tevékenységek megszervezésével. Erre Magyarországon is vannak már példák, léteznek

Baranya megyében is szociális szövetkezetek. Nyilvánvalóan jelentős gazdasági tényezővé nem válhatnak az ilyen megoldások, azonban társadalmi tényezővé igen. A Paktum projektnek ezért erre a területre is figyelmet kell fordítania működése során. A stratégiai célok között szerepeltetjük a lehetőség vizsgálatát.

Külön meg kell vizsgálnunk a roma lakosság, mint halmozottan hátrányos helyzetű réteg lehetőségeit. Társadalmilag is meghatározó szerepük van Baranya megyében, mivel arányuk a megye népességének 25 év alatti korcsoportjában jelentősebb, mint a többi korcsoportban (ez annak is köszönhető, hogy a roma nemzetiségűek várható élettartama alacsonyabb az országos átlagnál). Mivel a nem roma nemzetiségű népesség esetében a 25 év alatti fiatalok aránya kisebb a teljes korosztályos népességhez viszonyítva, így a roma/nem roma nemzetiségi arány növekedésére kell számítani a következő években. Az alábbi ábrát népszámlálási adatok alapján a Cigányblog nevű internetes portál jelentette meg:

(<http://tavesbaktalo.blogspot.hu/2015/07/a-magyarorszag-i-ciganysag.html>)



34. ábra Korosztályos népesség a- a roma népesség megoszlása a teljes népesség megoszlásához képest

Szembetűnő a teljes népesség és a roma népesség korfájának jelentős eltérése. Látható a 25 év alatti korosztály hangsúlyos eltérése a két korfánál. Ez azt jelenti, hogy a többségében roma népességű, vagy nagy arányban roma népesség által lakotttelepüléseken a munkavállaló korú népességben a roma nemzetiség aránya folyamatosan növekszik és növekedni is fog az elkövetkezendő 20–25 évben.

Különösen fontos, hogy a túlnyomórészt roma lakosságú kistelepüléseken élők elérhetőek legyenek a Paktum projekt keretében. Az előzőleg leírt negatív családi szerepmódellet itt széles körben jellemző. Ezért a megye ilyen településeire ki kell majd dolgozni egy olyan eljárást (ez nem lesz eszköze a Paktum projekt feladatainak), amely a helyi közmunkát kiegészíti mentorálással, tanácsadással, képzéssel és szükség esetén terápiával. Így megnő annak a valószínűsége, hogy a közmunka programban részt vevő roma lakosság egy része kikerülhet a közmunka programból, ezzel a Paktum projekt célcsoportjává válhat és megjelenhet a munkaerő-piacon. A problémát az jelenti, hogy az ilyen elmaradott településeken élőket nem lehet magukra hagyni, folyamatosan foglalkozni kell velük, mert a visszarendeződés nagyon gyorsan beindul. Megkönnyíti a helyzetet, ha egy karizmatikus személy is van a velük foglalkozó csapatban, aki a lehető legtöbb időt együtt tudja tölteni a célcsoporttal. Ez viszont egy projekt végrehajtása során szinte megoldhatatlan feladatot jelent. Itt is a civil szervezetek bevonása segíthet, illetve olyan szerepmódellet közvetlen megismertetése a célcsoporttal, mint amelyet a cserdi polgármester képvisel. A civil szervezetek szerepére külön ki kell térnünk a stratégia folyamatainál, mivel nincsenek olyan civil hálózatok, amelyek a megye teljes területét - különösen a hátrányos helyzetű településeket - lefednék. A munkában álló hátrányos helyzetű romák az egyszerű, specifikus tudást, vagy képzettséget nem igénylő állásokban, illetve közmunkaprogramban dolgoznak a legnagyobb arányban. Többnyire a megye nagyobb településein találnak munkát. A kistelepülések álláskínálata elenyésző. Felzárkóztatásuk, szociális integrációjuk a megye lakosságának is érdeke, sőt, ösztársadalmi érdek.

1.7.6 A szakképzési kereslet feltérképezése

A meglévő munkaerőpiaci szolgáltatások képzési területe iránti eddigi igényt a képzések népszerűségi mutatója alapján lehet a legjobban megbecsülni. A Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara által Baranya megyében végzett kutatás a képzésekre beiratkozott hallgatók létszámát mérte fel. Természetesen ez a felmérés nem ad közvetlen információt a célcsoport igényeire vonatkozóan, elsősorban a jelenlegi képzési népszerűsége ad iránymutatást. Mégis érdemes megvizsgálni, hiszen fontos információt jelent az, hogy milyen képzéseket választottak eddig a tanulni vágyók. Egyrészt a képzők fejlesztéseit ez határozta, határozza meg, másrészt a divatszakmák kialakulását is mutatja. Ennek jelentősége abban áll, hogy szociálpszichológiai megfigyelések alapján többen választják azokat a dolgokat, amelyeket már eleve többen használnak. (Tömeghatás: a „sok ember nem tévedhet” és a „falkához tartozás” effektus együttes megjelenése.) Fontos megismerni a képzések jelenlegi struktúráját abból a szempontból is, hogy láthassuk, a vállalkozások, munkaadók munkavállalókkal szembeni, képzettségre vonatkozó elvárásainak, illetve magának a célcsoport igényeinek mennyire felel meg a jelenlegi képzési összetétel.

Az alábbi táblázatokban ennek a felmérésnek az eredményét mutatjuk be (Forrás: PBKIK):

A képzések első évfolyamra beiratkozott tanulók szakmacsoportok szerinti megoszlása, 2014-2015		
<i>Szakmacsoport</i>	<i>Létszám (fő)</i>	<i>Az összes tanulóhoz viszonyított arány (%)</i>
1. Egészségügy	358	11
2. Szociális szolgáltatások	184	6
3. Oktatás	132	4
4. Művészet, közművelődés, kommunikáció	0	0
5. Gépészet	424	14
6. Elektrotechnika-elektronika	93	3
7. Informatika	130	4
8. Vegyipar	23	1
9. Építészet	125	4
10. Könnyűipar	38	1
11. Faipar	48	2
12. Nyomdaipar	13	0
13. Közlekedés	85	3
14. Környezetvédelem-vízgazdálkodás	0	0
15. Közgazdaság	236	8
16. Ügyvitel	0	0
17. Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció	223	7
18. Vendéglátás-turisztika	670	21
19. Egyéb szolgáltatások	59	2
20. Mezőgazdaság	164	5
21. Élelmiszeripar	108	3
Összesen	3 113	100

31. Táblázat Első évfolyamra beiratkozottak megoszlása szakmacsoportok szerint

Ebben az összesítésben egyértelműen kitűnik, hogy az idegenforgalmi, vendéglátó szakirányú képzések preferáltak első helyen a képzéseket választók között. A gépészeti szakirány állt a második és az egészségügy a harmadik helyen. Itt említjük meg, hogy a járásoknál végzett csoportos interjúkkal történt munkaadói felmérés során több helyen is jelezték a vendéglátással, idegenforgalommal foglalkozó vállalkozások, hogy hiány van megfelelő végzettségű pincérekből, szakácsokból, recepciósokból. Ugyanígy a gépgyártással, fémiparral foglalkozó vállalkozások a gépipari, lakatos szakmunkások hiányáról panaszkodtak.

A következő táblázatban ugyanezen felmérés eredményeinek részletesebb bemutatását végeztük el. Míg az előző táblázat az áttekintő képet mutatta, az alábbi táblázat a részletekbe enged bepillantást. Itt az elindított új osztályok tanulói létszámából vonhatjuk le azt a következtetést, hogy mik azok az irányok, amelyeket preferálnak a képzésekben részt vevők.

Tanulók létszámának szakirány szerinti megoszlása 2014-15	
Szakképesítés/Szakma	Létszám (fő)
Asztalos (Bútorasztalos)	40
Autóelektronikai műszerész	17
Automatikai technikus	14
Autószerelő	28
Autó technikus	15
CAD-CAM informatikus	26
Cipőkészítő	16
CNC gépkezelő	29
Cukrász	45
Egészségügyi asszisztens	14
Eladó (Élelmiszer-, Műszaki cikk-, Ruházati eladó)	138
Elektronikai műszerész	13
Elektronikai technikus	14
Épület- és szerkezetlakatos (Szerkezet lakatos)	25
Épületgépész technikus	14
Faipari technikus	8
Fehérnemű-készítő és kötöttáru összeállító	8
Festő, mázoló, tapétázó (Festő, díszítő, mázoló és tapétázó)	9
Fogtechnikus gyakornok (Fogtechnikus)	17

Tanulók létszámának szakirány szerinti megoszlása 2014-15	
Szakképesítés/Szakma	Létszám (fő)
Fotográfus és fotótermék-kereskedő	15
Földmérő, földügyi és térinformatikai technikus	10
Gáz- és hő termelő berendezés-szerelő	10
Gazda	59
Gazdasági informatikus	12
Gépgyártástechnológiai technikus	50
Gépi forgácsoló	82
Gyakorló ápoló	94
Gyakorló csecsemő- és gyermekápoló	17
Gyakorló fodrász (Fodrász)	16
Gyakorló gyógyszerári asszisztens	33
Gyakorló képi diagnosztikai, nukleáris medicina és sugárterápiás asszisztens	41
Gyakorló kozmetikus (Kozmetikus)	28
Gyakorló mentőápoló	72
Gyógy- és sportmasszőr	70
Hegesztő	94
Húsipari termékgyártó	44
Hűtő- és légtechnikai rendszerszerelő	13
Hűtő-, klíma- és hőszivattyú berendezés-szerelő	10
Idegenvezető	13
Informatikai rendszergazda	84
Ipari gépész (régi néven Géplakatos)	72
Járműfényező	14
Karosszerialakatos	11
Kereskedő	32
Kertész	25
Kisgyermek-gondozó, nevelő	64
Kőműves és hidegburkoló (Burkoló, Hidegburkoló, Kőműves)	49
Könyvkötő és nyomtatványfeldolgozó	13
Központifűtés- és gázhálózat rendszerszerelő	25
Laboratóriumi technikus	23
Logisztikai ügyintéző	46
Magasépítő technikus	31
Mezőgazdasági gépész	25
Mezőgazdasági gépésztechnikus	11
Mezőgazdasági gépjavító	10
Mezőgazdasági technikus	16
Műemlékfenntartó technikus	17
Műemléki helyreállító	7
Női szabó	14
Pedagógiai- és családsegítő	97

Tanulók létszámának szakirány szerinti megoszlása 2014-15	
Szakképesítés/Szakma	Létszám (fő)
Pék (Pék-Cukrász)	46
Pénzügyi-számviteli ügyintéző	175
Pincér	204
Postai üzleti ügyintéző	7
Rekonstrukciós és műemléki festő, mázoló	12
Sportedző (a sportág megjelölésével)	35
Szakács	180
Szociális asszisztens	16
Szociális gondozó és ápoló	104
Szoftverfejlesztő	8
Szőlész-borász	18
Turisztikai szervező, értékesítő	129
Vállalkozási és bérügyintéző	31
Vám-, jövedéki- és termékdíj ügyintéző	30
Vendéglátásszervező-vendéglős (Vendéglős)	62
Vendéglátó eladó	37
Villanyszerelő	52
Virágkötő és virágkereskedő	8

32. Táblázat Tanulók létszámának megoszlása szakirány szerint (2014 - 15)

Amint az várható volt, a pincér és szakács szakmák kiemelkedően magas számmal vannak jelen a választott képzési szakirányok között. Ez a kamarai felmérés bizonyítja azt a feltevést, hogy a szakma, szakképzés választása inkább történik a divat alapján, mint racionális döntések, kompetenciák figyelembevételével. A táblázatok adatai és a munkaadói interjúk figyelembevételével a pályaorientáció fontossága hangsúlyosabb lehet a Paktum projekt cselekvési tervében. Nemcsak a pályaorientáció, de a képzőhelyek képzési portfóliójának átgondolására, a képzések szakmai tartalmának munkaadói igényekhez történő igazítására is szükség lesz. A szakképző intézmények képzési kínálatát hozzá kell igazítani a munkaerő-kereslethez. Ezek a felmérések azt mutatják, hogy inkább a kínálathoz alkalmazkodnak a képzők.

1.7.7 A szakképzés kínálati helyzete Baranya megyében

Ahhoz, hogy a különböző aktív eszközökkel befolyásolni lehessen a szakképzés szerkezetét, ismerni kell azt. A képzési kínálatot legegyszerűbben a szakképző iskolák kapacitásának felmérésével ismerhetjük meg. A Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara felmérésének adatait használtuk fel ennél az elemzésnél is. A táblázat a megyei szakképzés kínálati portfólióját mutatja be szakmacsoportok szerinti bontásban (Forrás: PBKIK):

Baranya megyei szakképzési portfólió szakmacsoportok szerinti bontásban	
Szakmacsoport	Oktatott OKJ-s szakmák száma összesen
1. Egészségügy	32
2. Szociális szolgáltatások	22
3. Oktatás	7
4. Művészet, közművelődés, kommunikáció	15
5. Gépészet	23
6. Elektrotechnika-elektronika	6
7. Informatika	20
8. Vegyipar	4
9. Építészet	16
10. Könnyűipar	7
11. Faipar	7
12. Nyomdaipar	1
13. Közlekedés	13
15. Közgazdaság	14
16. Ügyvitel	10
17. Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció	17
18. Vendéglátás-turisztika	34
19. Egyéb szolgáltatások	5
20. Mezőgazdaság	19
21. Élelmiszeripar	8

33. Táblázat Baranya megyei szakképzési portfólió

Több irányból is érkeztek visszajelzések a munkaadói körtől, illetve a csoportos interjúk során is többször elhangzott, hogy a jelenlegi szakképzés nem tölti be azt a szerepet, amit a vállalkozások elvárnak tőle. Kifejtették, hogy a szakképzési kínálat, az oktatott kompetenciák nem adnak olyan szaktudást a végzett munkavállalóknak, amely megfelelne az igényeknek. A gyakorlati képzés minőségét is kifogásolták több esetben.

Baranya megyében a szakképzés helyzete a felmérés szerint infrastrukturális szempontból jónak mondható, hiszen a 2015-ös adatok szerint 32 szakiskola és speciális szakiskola, 376 tanár szolgálta ki a 3503 tanuló képzési igényeit. Átlagosan tehát 10 oktatott jutott egy oktatóra és egy iskola átlagosan 100 oktatottat látott el.

A vállalkozások mégis panaszkodtak a szakképzésekre. Ez azt jelenti, hogy a képzések tartalmi, módszertani elemeit kell felülvizsgálni, átalakítani.

A Paktum projekt kiváló lehetőséget biztosít arra, hogy a képzőhelyek és a vállalkozók közösen találják meg azt a módot, amellyel a képzések megfelelő módon alakíthatók a piaci igények kielégítésére.

1.8 Az előzetes felmérések és interjúk elemzése

A célcsoport igényeinek, elvárásainak és véleményének megismerésére kérdezőbiztosokkal nagymintán (1000 fő) alapuló kérdőíves megkérdezés készült. A minta kiválasztása megfelelt a célcsoport megjelölésének:

- alacsony iskolai végzettségűek (a megkérdezettek 34%-a)
- 25 év alatti fiatalok, vagy 30 év alatti pályakezdő álláskeresők (a megkérdezettek 11%-a)
- 50 év feletti (a megkérdezettek 27%-a)
- GYED-ről, GYES-ről, ápolási díjról visszatérők, vagy legalább egy gyermeket egyedül nevelő felnőttek (a megkérdezettek 13%-a)
- foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesülők (a megkérdezettek 25%-a)
- tartós munkanélküliséggel veszélyeztetettek (a megkérdezettek 30%-a)
- megváltozott munkaképességű személyek (a megkérdezettek 3 %-a)
- roma nemzetiséghez tartozó személyek (a megkérdezettek 18 %-a)

A minta összetételének pontos adatait a felmérésről készült jelentés tartalmazza.

A felmérések tapasztalatai szerint a célcsoportot többségében a helyi munkaügyi központokban tudták megkérdezni, bár előfordult, hogy a helyi boltok, vendéglátóipari egységek közelében sikerült elérni a megkérdezetteket. A megkérdezések közel fél órás időtartamúak voltak. A kérdezőbiztosok azt tapasztalták, hogy a megkérdezettek között nagy számban voltak olyanok, akik halmozottan hátrányos helyzetűek, több célcsoport kritériumnak is megfeleltek. Sok volt közöttük az ápolatlan és voltak alkoholos befolyásoltság alatt lévők is. Ezeknek az embereknek legalább ötöde elmondta a kérdezőbiztosoknak, hogy nem kívánnak a jövőben sem munkába állni.

A kérdőívek feldolgozásának eredményét lentebb értékeljük ki. A kiértékeléssel kapott információk közvetlen bemenetet jelentenek a stratégia és akcióterv elkészítéséhez.

Baranya megye vállalkozóival a megye járási székhelyein csoportos interjúk készültek. Az interjúk során a Paktum projekt ismertetése után a résztvevők egy kérdéssor közös - nem feltétlenül konszenzuson alapuló - megválaszolásával szolgáltatott információkat. A munkaerőhiánnyal, munkaerőigénnyel, fejlesztésekkel kapcsolatos válaszaikat az interjúztató munkatársak külön-külön rögzítették.

Az interjúk a járási székhelyeken (természetesen Pécs kivételével) zajlottak az alábbi résztvevői létszámokkal:

Komló	26 fő
Pécsvárad	8 fő
Szentlőrinc	5 fő
Szigetvár	12 fő
Sellye	5 fő
Siklós	11 fő
Mohács	12 fő
Sásd	8 fő
Bóly	11 fő,

azaz összesen 98 fő részvételével. Az interjúk kiértékelését szintén az alábbiakban adjuk meg.

1.8.1 A Paktum projekt célcsoportja körében végzett kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése

Rövid összefoglalót adunk a megkérdezettek által gyakran elmondott információkról, majd a felmérés eredményeinek összegzését ismertetjük.

Jövőkép

A megkérdezettek többsége kilátástalannak látta a helyzetét. Nagyon sokan lemondtak arról, hogy valaha állásuk legyen. Egy részük, ahogy jeleztük, már nem is kíván munkába állni. Az 50 év felettiak szerint Baranya megyében számukra nincs munkalehetőség, az egyetlen opció a közmunka program. A válaszadók szerint a segélyekből nem lehet megélni, illetve sokan nem is részesülnek belőle. Voltak optimista válaszadók is, de valamivel kevesebben, mint a pesszimisták. A megkérdezettek általános jövőképe tehát sötétnek mutatkozik.

Képzések

Az indított képzésekről az volt a megkérdezettek véleményének többsége, hogy azok csak a közmunkaprogramra jók, más hasznuk nincs. Többen is voltak, akik már 2-3 tanfolyamon részt vettek és csak „képzettebb közmunkás” vált belőlük. Az általános vélekedés így az volt, hogy a munkaügyi központok által indított tanfolyamok hasznossága nem nagy.

Iskolai végzettséggel, kompetenciákkal kapcsolatos eredmények

A megkérdezettek 30 %-a általános iskolai végzettségű, vagy az általános iskolát be sem fejezettek közül került ki. A túlnyomó többség általában szakmunkásképzőben, vagy betanító tanfolyamon szerzett középfokú szakképesítéssel rendelkezik. A fiatalok egy része, főleg a 18 – 39 éves korosztályból egy idegen nyelvet beszél, főleg a német és az angol nyelv a jellemző. Az idősebb korosztály nyelvismerete elenyésző.

A számítástechnikai ismeretek elsősorban az internethasználatot jelentik és a megkérdezettek fele használ e-mailt, egyéb szoftverek ismerete elenyésző.

A megkérdezettek 50%-a rendelkezik jogosítvánnyal.

Munkavégzési potenciálja (mint kompetencia) főleg az 50 év feletti korosztálynál alacsony. Fizikai vagy mentális állapotuk miatt a teljes munkaidő ledolgozása, fizikai munka végzése nehézségekbe ütközik.

Környezeti hatások

A munkavégzési lehetőségekre hatással van az a tény, hogy a megkérdezettek 50 %-a már korábban is volt állás nélkül. Ez az arány a romák, 50 év felettek, vagy a tartósan munkanélküliek között már 75% körüli. Ez a tény mentális korlátokat (is) állít a munkavállalók elé.

A megkérdezettek 20%-ának családjában van rajta kívül más munkanélküli is.

Motiváció, munkavégzési, képzési igény, mobilitás

Sokat elmond a foglalkoztathatóvá tétel lehetőségeiről az, hogy egy adott személy mekkora hajlandóságot mutat arra, hogy ő maga valamit tegyen a foglalkoztatása érdekében.

A megkérdezettek általában még rövid távú tervekkel is alig rendelkeznek, keveseknek van céljuk, amiért tennének valamit. A fiatalok, főleg a pályakezdők között a többség terveit elsősorban az elköltözésre és máshol, jellemzően külföldön történő munkavállalásra vonatkoznak. A fiatalok mobilitása jóval nagyobb, mint az 50 év feletteké, vagy a tartós munkanélküliséggel veszélyeztetetteké.

A megkérdezettek hajlandósága a munkavégzésre viszonylag alacsony, bár azt állítják, szeretnék dolgozni. Ugyanakkor indokokat keresnek arra, ez mégis miért nem sikerül. Ilyenek a rossz körülmények, az alacsony bérek, a munkahelyek hiánya, vagy az életkor, a roma származás, a tapasztalat vagy szakértelem hiánya.

A megkérdezettek 30%-a igényelné a tanulást, főleg a szakképzést. Általában nem tudják megmondani, milyen képzésre lenne igényük, csak valami olyanra, ami hasznos. A fiatalok annyiban határozottabbak, hogy számítástechnikát és nyelvet tanulnának inkább.

A képzési igény és a tanulási hajlandóság nem esik egybe, mivel a megkérdezettek 30%-a igényelne valamilyen képzést, de csak 18%-alenne hajlandó tanulni azért, hogy álláshoz jusson.

A munkaerő-piaci helyzetet befolyásoló tényezők közül a hátrányos helyzetbe sorolás különböző kritériumainak együttes megléte (=több csoportba besorolhatóság), iskolai végzettség és szakképzettség, nyelvismeret, számítástechnikai ismeret és jogosítvány megléte azok, amelyekre a kérdések irányultak.

Kiemelkedően hátrányos helyzet

A hátrányos helyzet súlyosbító tényezője az, ha egy adott személy több hátrányos helyzetű csoportba is besorolható. Ilyen esetben az adott személy nagyobb valószínűséggel sérült mentálisan, motivációs szintje nagyon alacsony, foglalkoztathatóvá tételének lehetőségei csökkennek és így munkához jutási esélye csekély.

A felmérés szerint az alacsony iskolai végzettségűek 52%-a tartós munkanélküliséggel veszélyeztetett, 40% 50 év feletti és 61% roma nemzetiségű. Ugyanakkor csak 15% 30 év alatti tanuló, vagy pályakezdő.

A roma nemzetiségűek közül 29% 30 év alatti pályakezdő/tanuló és csak 18% 50 év feletti, míg az alacsony képzettség 32%-ra illik.

Az 50 év felettek közül 28% roma nemzetiségű, 36% valamilyen foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesül, 41% egy éven túl munkanélküli és 32% rendelkezik alacsony iskolai végzettséggel.

A megkérdezések eredményei alapján tehát azt mondhatjuk, hogy az alacsony iskolai végzettség minden más célcsoport-kritériummal jellemzett csoportban nagy számban előfordul (kivéve a 30 év alatti pályakezdő, vagy tanuló csoportot). Az 50 év felettek között is viszonylag gyakori az, hogy egy személy legalább másik 2 csoportba is tartozik. A roma nemzetiségűek között gyakori az, hogy 3, vagy több csoportba tartoznak egyszerre.

Iskolai végzettség és szakképzettség

A megkérdezettek 30%-ának semmilyen szakképzettségé nincs. Legnagyobb arányban - 9%-ban - a bolti eladó képzettség fordul elő. A varrónő és cipész képzettség 6%-kal, az építőipari szakképzettség 5%-kal, míg a felszolgálói (pincér) szakképzettség 4%-kal képviselteti magát. Minden más képzettség 4% alatt van jelen. Látható, hogy a szakképzettség spektrumának csúcsa a bolti eladó és könnyűipari szakképesítésekénél valamelyest kiemelkedést mutat, egyébként nagyon lapos az eloszlási görbe. Ráadásul a felmérés szerint a szakképesítések egy része már átképzésből származik, illetve sok a 3 hónapos képzés során szerzett képesítés.

Nyelvismeret

A válaszadók 60%-anem beszél a magyaron kívül más nyelvet. Az idegen nyelvet beszélők közül az angol és a német közel azonos arányban van jelen. A német nyelv valamivel népszerűbb, ez valószínűleg a Baranya megyében jelen lévő német ajkú lakosság hatásának tudható be. Az angol és a német nyelvet beszélőknek mindkét nyelv esetében körülbelül a fele alapfokon beszéli az adott nyelvet, míg a tárgyalási szintű nyelvismeret 5% körüli. A megkérdezettek 8%-a beszél valamilyen szinten két idegen nyelvet.

Nyilvánvaló, hogy a legalacsonyabb végzettségűek körében a legmagasabb a csak magyarul beszélők aránya. A 18 – 39 évek közötti korosztályból kerül ki az angolul, vagy németül beszélők többsége.

Számítástechnikai ismeretek

A számítástechnikai ismeret a megkérdezettek többségénél az internethasználatra korlátozódik, viszont elég magas az arányuk, 73%.. 27%-uk, közel egyharmaduk viszont egyáltalán nem rendelkezik számítástechnikai ismeretekkel. A megkérdezettek fele képes használni e-mail szolgáltatást, míg 30% szövegszerkesztő és 25% táblázatkezelő

programot. Adatbázis kezelés, vagy magasabb szintű számítástechnikai ismeretek birtokában lévők csak 4% alatti aránnyal vannak a mintában. A közösségi oldalak közül az internetezők többsége, 65% a Facebook-ot használja, míg a Google+ csak 11%-kal részesedik. Ez azt jelenti, hogy internetes kommunikáció esetén a célcsoport 65%-a a Facebook-on keresztül célozható meg leghatékonyabban.

Gépjárművezetői engedély

A megkérdezettek felének nincs jogosítványa. A jogosítvánnyal rendelkezők 47%-ának van személygépkocsira érvényes vezetői engedélye. Teherautóra érvényes vezetői engedéllyel csak 3+ rendelkezik. Traktorra és nehézpótkocsira csak 1 – 1%-nak van jogosítványa.

Az 50 év felettiek átlagosan magasabb számban rendelkeznek jogosítvánnyal, különösen teherautóra, traktorra és nehézpótkocsira, mint a fiatalabb korosztályba tartozók. **A mobilitás, a munkalehetőségért történő utazási hajlandóság tekintetében azonban pont az 50 éves korosztály áll rosszabbul, tehát nem tudják kihasználni a vezetői engedély meglétéből származó előnyt.**

A célcsoport helyzetének megértését szolgálja, ha megvizsgáljuk a munkanélküliség okát. A pályakezdőknél, vagy a soha munkába nem állt személyeknél ez nem sok információt jelent még, így a már valaha munkában állók válaszait érdemes megnézni.

A munkanélküliség okai

A válaszadók 39%-a esetében a **munkahely megszűnése**, 29% esetében elbocsátás, 18% esetében kilépés áll a munkanélküliség háttérében. 6%-nak nem volt soha állása. Minden más egyéb ok összesen 8%-nál jelentkezett csak.

Munkakeresés

A megkérdezettek többsége, 92% keres munkát jelenleg is. Ez az arány a minta megválasztásának módja miatt nem biztos, hogy helytálló a teljes

célcsoport esetében. A megkérdezések ugyanis többnyire a munkaügyi központok kirendeltségein történtek, ami befolyásolja a válaszadást, illetve a jelenleg is állást keresők érhetően ott nagyobb számban. A jelenleg állást keresők 21%-a egy hónapja, míg 24% egy-két hónapja keres munkát. **A legalább fél éve munkát keresők aránya összesen 55%. Az egy-két, vagy több éve már munkát keresőké 29%.**

A munkát nem keresők többsége, 44% azért nem keres munkát, mert vissza tud, vagy vissza kíván térni a régi munkahelyére. Tanulmányok és gyermeknevelés miatt 23% nem keres jelenleg munkát. A vállalkozás indítása miatt munkát nem keresők aránya 5%. (Vagyis a megkérdezettek elenyésző hányada tervez vállalkozást indítani.)

A legtöbben ismeretségen és rokoni kapcsolatokon keresztül keresnek munkát. A megkérdezettek 69%-a keres ismerősök, 49% rokonok segítségével. A válaszadók egy része tehát mindkét segítséget igénybe veszi. A munkaügyi központon keresztül 58% keres állást. Ez az arány azért érdekes, mert azt jelenti, hogy a megkérdezettek majdnem fele nem ezért megy el a munkaügyi központokba. Az interneten is keresők aránya viszonylag magas, 43%. Az újsághirdetéseket olvasók aránya viszont alacsonynak mondható, mindössze 25%. Körülbelül 6% nyilatkozta azt, hogy nem tudja, vagy nem gondolkodott azon, hol keressen munkát.

A visszautasított álláslehetőségek aránya - 20% - a legmagasabb a gyermeket nevelők, vagy ápolási díjról visszatérők körében. Ezután a roma nemzetiségűek következnek 19%-kal, majd az 50 év feletti álláskeresők 16%-kal. A megkérdezettek közül összesen 13% utasított már vissza, vagy hagyott ott álláslehetőséget.

A visszautasítások okai a célcsoport igényeihez adnak információkat. Az alacsony bérezés a visszautasítások 46%-ában jelentett okot, a munkahely távolsága pedig 21%-ban. A rossz munkaidő-beosztás miatti visszautasítások aránya 11% volt, míg a bejelentéssel kapcsolatos, illetve egyéb, meg nem nevezett okok miatti 7 - 7%. A rossz közlekedés és a munka jellege miatt 5 - 5 %-os arányban utasítottak vissza munkát. A munka nehézsége, a fizikai/egészségi állapot miatt 3 - 3%-os volt a

visszautasítások aránya az összes visszautasításhoz képest. A „távol volt a munkavégzés helye” és a „rossz közlekedés”, mint visszautasítási okok nem tűnnek független tényezőknél, ezért összevontan is kezelhetők. Így azt lehet mondani, hogy a bérezés után a munkavégzés helye a második legfontosabb tényező egy állás elfogadása/visszautasítása szempontjából a megkérdezett, állást már visszautasított személyek körében.

Az elhelyezkedés akadályainak megnevezése is további részleteket ad a célcsoport tulajdonságairól kialakítandó képhez. **Legnagyobb akadálynak a válaszadók 62%-a a kevés díjazást látja**, második helyen pedig a munkahely nehéz megközelítése áll 41%-kal. A munkavégzés idejét és a be nem jelentett állást 28%-uk jelölte akadálynak. A szakképzettség hiányát és a roma származást 20, illetve 18%-os arányban nevezték meg. Akadályként szerepelt még a nyelvismeret, gyermekelhelyezés problémája, a számítógépes ismeretek hiánya is. Az életkor és egyéb tényezők 3% vagy kisebb arányban jelentek meg az elhelyezkedés akadályaként. A megkérdezettek 9%-a mondta azt, hogy van olyan betegsége, ami befolyásolja a munkavégzési képességét. Az 50 év felettiek esetében a fizikai állapot, mint munkavégzést befolyásoló tényező a válaszadók ötödénél szerepelt.

Az, hogy mennyire ítéli valaki nehéznek a munkakeresést, állás találást, utalhat az illető személy mentális állapotára is. Nyilvánvalóan nem teljesen egyértelmű a hozzárendelés, viszont nagyobb számú minta esetében a korreláció már elfogadható, de figyelembe kell vennünk a válaszadók különböző tulajdonságait is, amelyek befolyásolhatják az állástalálás esélyeit. A megkérdezettek közül **az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők, az 50 év felettiek, a tartós munkanélküliek, valamint a roma nemzetiségűek 90 vagy afeletti százalékban válaszolták azt, hogy nehéz, vagy nagyon nehéz munkát találni.** A munkatalálás valódi nehézsége és a mentális állapot nem egyirányú ok-okozati összefüggés. Amennyiben valóban nehéz munkát találni egy adott csoport tagjainak, például az alacsony iskolai végzettségűeknek, úgy ez kihat a csoport tagjainak mentális állapotára. Az is igaz azonban, hogy a rossz mentális

állapotban lévők egyrészt nehezebbnek ítélik meg a helyzetet, itt a munkakeresést, másrészt mentális állapotuk nehezíti azt, hogy munkát találjanak. Tehát a munkakeresés nehézségére vonatkozó kérdésre adott válaszuk mindenképpen utalást jelent az adott csoport mentális állapotára is.

A megkérdezettek által megjelölt akadályok, amiért nem találnak munkát, szintén arra utalnak, hogy a célcsoport mentális állapota figyelmet igényel. A megkérdezettek 83%-a szerint nehéz munkát találni. Közülük több mint a fele (53%) szerint ennek elsődleges oka az, hogy nincs sehol munka. 42% mondta azt, hogy csak rossz feltételekkel tudna elhelyezkedni. Ez jelentheti azt is, hogy ezek a válaszadók túl nagy igényeket támasztanak a munkahellyel, munkával szemben, de azt is, hogy rosszabbnak látják a lehetőséget, mint amilyen valójában. Figyelemre méltó, hogy **csak 2%-uk látja úgy, hogy azért nehéz munkát találnia, mert nincs semmilyen végzettsége**, míg 22% szerint nincs a végzettségének megfelelő munkahely.

A gyermekneveléssel kapcsolatban GYES, GYED ellátásban részesültek harmada azt válaszolta, hogy nem tud visszatérni az előző munkahelyére. Okként szerepelt az, hogy a gyereknevelés mellett nem tudna ott dolgozni, illetve rosszak a munkakörülmények. 45% viszont úgy gondolja, hogy vissza tud menni az eredeti munkahelyre.

A munkavégzés során felmerülő problémák esetében a válaszadók tizedének problémát okoz az, hogy fizikai munkát végezzen. Ez főleg az 50 év felettiekre és a tartósan munkanélküliekre jellemző. A többi ok nagyrészt mentális problémákra vezethető vissza.

A mentális állapotra befolyással van az, ha valaki többször volt munkanélküli, vagy a családban egynél több munkanélküli van. A megkérdezettek fele, főleg az 50 év felettiak és a tartósan munkanélküliek, már többször is kerültek a munkanélküliség állapotába. A megkérdezettek 20%-ának a családjában van legalább még egy munkanélküli. A roma nemzetiségűek körében a családok felében legalább két munkanélküli van.

A pályakezdő válaszadók 30%-a esetében van rajtuk kívül is munkanélküli a családban.

1.8.2 Baranya megye vállalkozásaival lebonyolított csoportos interjúk eredményeinek elemzése

A vállalkozások a csoportos interjúk során **megfogalmaztak olyan állításokat, amelyek azonosak, vagy közel azonosak voltak minden helyszínen** és a vállalkozások többsége egyetértett azokkal. Ezek az állítások a következők:

Mindenhol, minden ágazatban **munkaerőhiányról panaszkodtak a vállalkozások**. Sok esetben a megrendelések elvállalásának korlátja a megfelelő szakmunkások, vagy betanított munkások hiánya volt.

A magas hozzáadott érték előállítására csak minőségi munkavégzéssel lehetséges. A több megrendelés kielégítéséhez humán erőforrás fejlesztés szükséges. A minőségi munkavégzéshez megfelelő, naprakész tudás birtokában lévő munkatársakra van szükség.

Ezek a munkatársak sajnos nem állnak rendelkezésre helyben. A munkaerő idecsábítása költséges és hosszadalmas feladat. Ezért néhány ágazatban inkább a gépesítés fejlesztését valósítják meg.

A betanított, kiképzett helyi munkaerő **a gyakorlat megszerzése után elmegy a megyéből**, a legjobbakra külföldre. Aki itthon marad, az általában egyáltalán nem motivált, vagy nem elég jó a tudása. Ezért nem éri meg a betanítás, gyakorlati képzés a vállalkozások nagy részének. Tipikusan a vendéglátásban panaszkodtak erre a jelenségre.

A vállalkozások képviselői általánosságban azt fogalmazták meg, hogy **tapasztalataik szerint az álláskeresők nagy része valójában nem is**

akar dolgozni, nincs motivációjuk, még a pénz sem jelent motivációt számukra.

A vállalkozások azt tapasztalják, hogy a közfoglalkoztatási programban foglalkoztatottak egy része alkalmas lenne a munkaerőpiaci átvezetésre. Viszont nem működik az átvezetés, mert **a foglalkoztatottak nagy része a valamivel magasabb munkabérért nem kíván jóval több, magasabb minőségi követelményeknek megfelelő munkát napi nyolc órában végezni.**

Az is tapasztalat, hogy például az építőiparban keresett szakmákkal rendelkezők elég jelentős része a fekete-, vagy a szürkegazdaságban dolgozik.

A vállalkozások megfogalmazták azt az igényüket, hogy munkaerő iránti keresletük kielégítésére **a szakképzésben és a munkához jutást támogató egyéb szolgáltatásokban, vagy támogatásokban nagyobb legyen az együttműködés a hatóságok, a képzők, a vállalkozások között.** A duális képzés a piaci igényeknek megfelelően valósuljon meg.

Az önkormányzatok egyes vezetőinek és a vállalatok képviselőinek közösen formált véleménye szerint **a közfoglalkoztatásban gyakorlatot szerzett, képzett, vagy már megfelelő képzettséggel rendelkező és a piaci szférában alkalmazható munkavállalókat minél hamarabb be kell vonni a Paktum projekt megfelelő programjaiba** és alkalmassá tenni a munkaerőpiaci foglalkoztatásra. Ennek a gátja lehet az, hogy a közfoglalkoztatásban kis költséggel foglalkoztathatók olyan személyek is, akiket a munkaerőpiacról csak magasabb bérért lehetne alkalmazni. Ezért az ilyen munkavállalók esetében a közfoglalkoztatást végzőnek nem érdeke elengedni, vagy egyenesen váltásra bátorítani az alkalmazottat.

Javaslatként és egyben igényként fogalmazták meg azt, hogy **a szakmai képzések előtt szociális, mentális, motivációs fejlesztésen essenek**

át a kiválasztott álláskeresők. Csak ezen fejlesztések, tréningek után végezzék el a kiválasztást és a megfeleltek vegyenek részt a szakmai kompetenciák fejlesztésében. Olyan példákat hoztak, mint **a csoportban való munkavégzés képessége, a konfliktuskezelés, a motiváció fejlesztése.**

Az is megfogalmazásra került, hogy a Paktum projekt célcsoportja esetében nem elegendő a munkába állítás előtt foglalkozni az álláskeresőkkel. A munkába állás után is szükség van komplex munkaerőpiaci szolgáltatásokra ahhoz, hogy állásban is maradjanak, hiszen sokukat újra integrálni kell a munka világba, mert számukra ez egy megváltozott, új környezetet jelent. A folyamatba be kell vonni olyan szakembereket, akik mentálhigiénés, szociológiai, egészségügyi téren nyújtanak ehhez segítséget a munkavállalók részére lakóhelyükön, vagy munkahelyükön. **A beilleszkedés, munkahelymegtartás szociális aspektusára többen is felhívták a figyelmet,** megemlítve, hogy gyakran találkoznak olyan álláskeresővel, aki nem tud köszönni, a tisztálkodással gondjai vannak, stb.

A munkáltatói oldal igénye az is, hogy a programba bevonandó személyek **kiválasztásánál is kérjék ki véleményüket,** legyenek ott már a kiválasztásnál is. A munkaerő-kiválasztás folyamatában ők is kapjanak humán szakmai segítséget például pszichológus, mentor, egészségügyi szakember közreműködésével, hogy az adott munkára, feladatra minél pontosabban tudják kiválasztani a megfelelő álláskeresőt. Ezzel megnő a foglalkoztatás iránti elkötelezettsége a vállalkozásoknak is.

A képzési programokkal kapcsolatban több vállalkozás jelezte, hogy **valamilyen formában részt venne a gyakorlati képzésben** annak érdekében, hogy a számukra legmegfelelőbb gyakorlati tudást sajátítsák el a leendő munkavállalóik. Természetesen ehhez az kell, hogy már a kiválasztási, vagy a toborzási folyamatban is részt vegyenek.

A Paktum projekt célcsoportjának foglalkoztatásával kapcsolatban a megye aprófalvas településszerkezetét általában problémának látták az interjúk résztvevői. A kistelepülésekből **a munkába járás megoldása a jelenlegi helyzetet alapul véve akadály lehet a megfelelő arányú foglalkoztatás eléréshez.** A vállalkozások arra hívták fel a figyelmet, hogy nagyvállalatok, jól prosperáló cégek kivételével nem tudják megoldani ők a személyszállítás feladatait. **Ezért ezt a problémakört mindenképpen figyelembe kell venni a projekt megvalósítása során.**

Az interjúkon az önkormányzatokat képviselők - többnyire polgármesterek - részéről felmerült egy információs csatorna, pontosabban információs hálózat kialakításának igénye, lehetősége. Ennek célja a Paktum projekt érdekeltjei, érintettjei közötti kommunikáció biztosítása, segítése lehetne. A hálózat elemei helyi szereplők lehetnének, akik ismerik a helyi viszonyokat, az álláskeresőkkal helyben tudnak érintkezni, közvetlen kapcsolatot tudnak tartani velük. Felmerült az az elképzelés is, hogy ennek a hálózatnak a működtetéséhez a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamarai is segítséget nyújthatna.

Az interjúk során a résztvevő vállalkozások kötelezettség nélkül, tájékoztató jelleggel közölték, hogy jelenleg mennyi és milyen szakképzettségű munkaerőre van szükségük. Az alábbi táblázatban ezek a munkaerő igények láthatók. (Forrás: PBKIK jelentés melléklete)

Tájékoztató jellegű munkaerő igény járásonként										
Szakmák / Járások	Bóly	Komló	Mohács	Pécsvárad	Sásd	Sellye	Siklós	Szentlőrinc	Szigetvár	Összesen
Ács, állványozó	5					20	2			27
Agrokémia (betanított munka)						5				5
Ápoló		4								4
Asztalos							2			2

Tájékoztató jellegű munkaerő igény járásonként										
Szakmák / Járások	Bóly	Komló	Mohács	Pécsvárad	Sásd	Sellye	Siklós	Szentlőrinc	Szigetvár	Összesen
Autóvillamossági	2								1	3
Autószerelő									1	1
Bádogos	5									5
Betanított munkás									2	2
Betanított varrónő		25								25
Burkoló	3	5	5			20				33
Buszvezető	5	5								10
Cipőfelsőrész készítő									25	25
CNC marós			2							2
Cukrász	5		2							7
Eladó, boltvezető	5		5							10
Építőipari betanított munkás		12								12
Esztergályos			2	3						5
Fakitermelő							4			4
Festő					2	20	2			24
Fémcsiszoló (bet.munkás)	10									10
Forgácsoló	2				5		2		10	19
Fűszer és gyógynövény termesztő							14			14
Gépész	6				5					11
Gépkezelő								4		4
Gépkocsivezető (teherautó)		4			4		12			20
Gipszkartonszerelő					2					2
Házi betegápoló	10									10
Hegesztő	6	8	4	3	20		4	x		45
Hentes		3	20							23
Idősgondozó / Demencia gondozó	10	10						x		20
Informatikai		2				2	2			6
Karbantartó				2		5		4		11
Karosszéria lakatos									2	2
Konyhai kisegítő			4							4
Kőműves	9	6	7		2	20	2			46
Lakatos	8	7	2	2	20			2		41
Marketing asszisztens							1			1
Mezőgazdasági gépszerelő						6		2		8
Mezőgazdasági munkás								6		6
Natúr kozmetikumok gyártása bet. m.							10			10
Nehézgépkezelő (magas- é mélyépítő)	4						10			14

Tájékoztató jellegű munkaerő igény járásonként										
Szaktmák / Járások	Bóly	Komló	Mohács	Pécsvárad	Sásd	Sellye	Siklós	Szentlőrinc	Szigetvár	Összesen
Orvos írnok, aki gépelni tud							2			2
Óvónő					2					2
Pék	3	3				4	12			22
Pincér			3	2			10	3	2	20
Recepció			2							2
Segéd munkás	3									3
Segéd munkások (kőroppantáshoz)					3					3
Sofőr	5									5
Szakács			6	3	3		10	4	2	28
Szállodai recepció							2			2
Szárító (mg-i)	2									2
Szociális gondozó					10			10		20
Takarító				4						4
Targoncás		4				3		3		10
Traktoros (zöld könyvvel)	3					5				8
Uzodamester					1		3			4
Úszómester					3		6			9
Villanyszerelő	3	2		1	2	3	7			18
Vízgépész	2									2
Összesen	116	100	64	20	84	113	119	38	45	699

34. Táblázat Interjúkon felvett munkaerő igény járásonként

A táblázatban különböző színekkel emeltük ki és különböztettük meg azokat a szakmákat, amelyekben összesen 10 főnél nagyobb igényt jeleztek.

Természetesen a valódi igények ettől eltérhetnek, mivel az interjúban megjelent vállalkozások nem képviselnek reprezentatív mintát az egyes járáások tekintetében. Ennek ellenére hasznos információt jelentenek az adatok. Egyrészt azért, mert elsősorban azok a vállalkozások vettek részt a csoportos interjúkon, akik fontosnak tartották a foglalkoztatással kapcsolatos vélemény nyilvánítást, másrészt azért, mert érzékeltetik a szakképzettségre vonatkozó igényeket.

A 9 járáásra, vagyis a Paktum projekt működési területére összesítve a legjobban keresett 11 szakképesítés és a hozzá tartozó (hangsúlyozottan csak tájékoztató jellegű) létszámok:

kőműves	46 fő
hegesztő	45 fő
lakatos	41 fő
burkoló	33 fő
szakács	28 fő
ács-, állványozó	27 fő
betanított varrónő	25 fő
cipőfelsőrész készítő	25 fő
festő	24 fő
hentes	23 fő
pék	22 fő

Az interjúkon összesen 699 fő szakképzett munkaerő keresletet jelentettek be a vállalkozások.

Visszautalunk a Baranya megye képzési helyzetével és a jelenlegi képzési igényekkel (elindított osztályokkal) foglalkozó fejezetekre. Látható, hogy a keresett szakmák mindegyikére létezik képzés a megyében. **Amivel probléma adódik, az a vállalkozások szerint az átadott tudás tartalma és a gyakorlati képzés.** Véleményük szerint azokon kellene változtatni, ha a piaci igényeknek megfelelő tudással rendelkező munkavállalók képzése a cél.

2 FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIA

A foglalkoztatási stratégia kialakításánál az volt a célunk, hogy a célcsoport és a megye vállalkozásainak igényeiből a társadalmi elvárásokból meghatározott célokból, mint okozatokból kiindulva a lehető legegyszerűbb módon lehessen megtalálni azokat az okokat, vagyis cselekvéseket, folyamatokat, amelyek hatására a jelen helyzetből a jövőbeni, célokkal leírt állapot alakul ki.

Arra törekedtünk, hogy a stratégia megfeleljen a modern stratégia alkotási módszereknek. Ennek érdekében egy egyszerűen követhető modellt használunk fel.

A következőkben ezt a stratégia modellt ismertetjük, illetve annak alkalmazását fejtjük ki.

2.1 A problémák azonosítása

A betű-szám kombinációk az egyes problémacsoportokat (betű) és az egyedi problémát (szám) azonosítják a problémafán történő ábrázolás segítésére.

2.1.1 Demográfiai, szociológiai problémák (d)

- d1. Öregedő népesség.
- d2 Csökkenő népességszám.
- d3 Fiatalabb korosztály elvándorlása
- d4 Szegregált csoportokkal szembeni előítéletek
- d5 Az álláskeresők és munkanélküliek többsége az alacsony képzettségű, hátrányos helyzetűek közül kerül ki
- d6 Az álláskeresők korcsoport szerinti megoszlás görbéje (elsősorban a férfi álláskeresők esetében) két maximummal bír a 25 év alatti és 45 év feletti korcsoportnál.
- d7 Házasságok száma csökken
- d8 Hagyományos családszerkezet felbomlása – csökkenő gyermekvállalási kedv
- d9 Későbbre tolódó gyermekvállalás – kevesebb gyermek
- d10 A házasságkötésekre eső válások számának növekedése
- d11 Válások hamarabb következnek be, a későbbre tolódott gyermekvállalás miatt így kevesebb gyermek születik

2.1.2 Munkaerő-piaci mozgások (m)

- m1 A közfoglalkoztatás csapdahelyzetet teremt olyan munkavállalóknak, akik iránt mutatkozna kereslet, vagy kis ráfordítással lehetne növelni piacképességüket.
- m2 A munkaerőhiány növekedése várható.
- m3 A 30 év alatti korosztályból a jól képzettek vagy az autóipari cégek székhelyeire vándorolnak, vagy külföldre távoznak.
- m4 A jól képzett műszaki szakemberek egyik cégből a másikba mennek, az ilyen munkaerő nagyrészt csak forog.

- m5 A foglalkoztatásból kiesők között egyre több az 50 év feletti személy, akik nehezen tudnak már ismét munkába állni. Jelenleg a 40 éves korosztálynál van a demográfiai maximum, így 5-10 éven belül az ilyen korú munkavállalók közül egyre többen lesznek munka nélkül.

2.1.3 Képzési, szakképzési rendszerek hibái (k)

- k1 A szakképzési rendszer elavult: elavult, gyakorlatban nem használható tudást adnak át, az oktató gárda nem képes a modern követelményeknek eleget tenni, annak megfelelő színvonalú oktatást biztosítani. A duális képzés megvalósítása még nem megfelelő, és kevés a megfelelő színvonalú gyakorlati oktatóhely.
- k2 Az alapképzésben nincs pályaorientáció, a fiatalok nem ismerik a modern szakmákat, nincsenek megfelelő fórumok az ismeretterjesztésre.
- k3 A felsőfokú képzésben hiába van műszaki képzés, nagy számban „termel” a felsőoktatás olyan diplomásokat, akiknek munkaerő-piaci értékük alacsony.
- k4 Nincs olyan felsőfokú át- és továbbképzési rendszer, amely eladható tudással ruházza fel az egyébként tanulásra képes, nyelveket ismerő, intelligens diplomás fiatalokat.
- k5 A szakképzésben nem hallgatják meg a vállalkozásokat, nem veszik figyelembe az igényeiket. A vállalkozásoknak sok esetben nagyon jó szakmai alapokkal rendelkező fiatalokra van szüksége, akiket ők megtanítanak a gyakorlatra. Ehelyett olyan alapokat kapnak, amelyre nem lehet gyakorlati tudást építeni.

2.1.4 Baranya megye földrajzi helyzetéből adódó problémák (f)

- f1 A megye geográfiai helyzete előnytelen a befektető vonzás szempontjából.
- f2 Közlekedés szempontjából egy vasútvonal és egy gyorsforgalmi út köti össze a világgal.

f3 Az aprófalvak összeköttetése közlekedési szempontból a megye nagyobb településeivel átlagosan nem kielégítő a munkába járás igényeit figyelembe véve.

2.1.5 Ipari és szolgáltató szektor összetételéből adódó problémák (i)

- i1 A legnagyobb foglalkoztatási volumennel a kiszolgáló-szolgáltató szektor bír az oktatás, az egészségügy és közigazgatás területén.
- i2 Kevés a jelentősebb ipari vállalkozás, akik piacképes fizetést tudnának biztosítani a közepesen képzett munkaerőnek is. Így az elvándorlás miatt tovább nő a munkaerőhiány.

2.1.6 Mezőgazdasági szektorban jelentkező problémák (a)

- a1 A mezőgazdasági szektorra viszonylag kis figyelmet fordítanak foglalkoztatási szempontból. A megye termőterületei alkalmasak az élelmiszer és takarmány termelésre egyaránt.
- a2 A mezőgazdasági vállalkozások ösztönzési rendszere nem kedvez a piaci vállalkozásoknak, mert kevésbé foglalkoztatás centrikusak a támogatások. Nincsenek olyan aktív eszközök, amellyel a mezőgazdaság foglalkoztató képességét lehetne javítani.
- a3 A megye agrármarketingjét lehetne fejleszteni.
- a4 A szociális gazdaságok/szövetkezetek fejlesztése, támogatása még nem teljesen megoldott.

2.2 Problémafa

A 2.1 pontban azonosított problémák hierarchiájának, egymásra épülésének elemző vizuális megjelenítése. A fentebb leírt problémák összefüggései többszörösek, azok megjelenítése egy ábrán nehezen áttekinthető. Ezért az alábbi, - elsősorban a kapcsolatok bonyolultságát bemutatni szándékozó, - áttekinthető problémafa mellett több ábrára bontottuk a problémafát. **A felbontás alapját a problémamátrix képezte.** A mátrixot Excel táblázat formájában mellékeljük.

(Foglalkoztatasi_strategia_akciterv_melleklet_Problemamatrix.xlsx

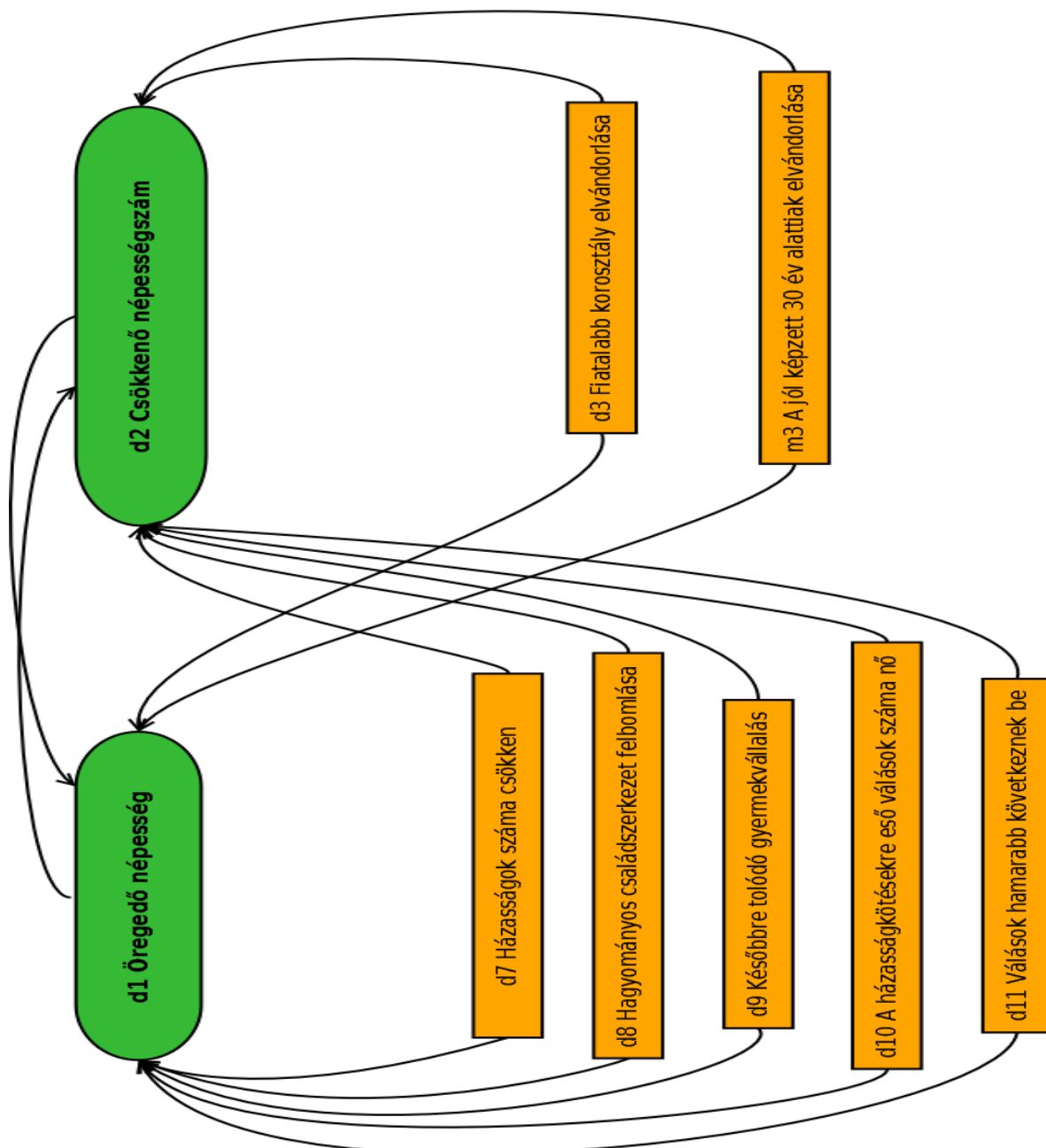
A mátrix mérete olyan nagy, hogy a dokumentumban nem jeleníthető meg áttekinthető módon.)

A mátrixban a bal első oszlopban szereplő problémák (okként felfogható tényezők) hatását jelöltük a felső sorban lévő problémákra (okozatként felfogható állapotok). Megjegyezzük, hogy nem lehet minden esetben ok-okozatról beszélni, inkább csak ráhatásról ezekben a relációkban, tehát nem szabad egyértelmű következményként felfogni az „okozatként” jelölt állapotokat! Sokkal inkább arról van szó, hogy **az „okként” jelölt állapotban történő beavatkozásnak van közvetlen hatása az „okozatként” jelölt állapotra.** Több esetben ezek oda-vissza kölcsönhatások is lehetnek, azaz „hurkok” figyelhetők meg a problémafában. Az ilyen esetekben érdemes mindkét területen beavatkozásokat tervezni, mert ekkor lehet jelentősebb változásokra számítani.

Megfigyelhető a „klaszteresedés”, vagyis az a jelenség, hogy az egymással összefüggő problémák a mátrixon belül csoportokba rendeződtek. A különböző csoportokat különböző színekkel jelöltük a problémamátrixban. Ezeket a csoportokat, mint a problémafa részeit ábrázoltuk külön-külön ábrákon.

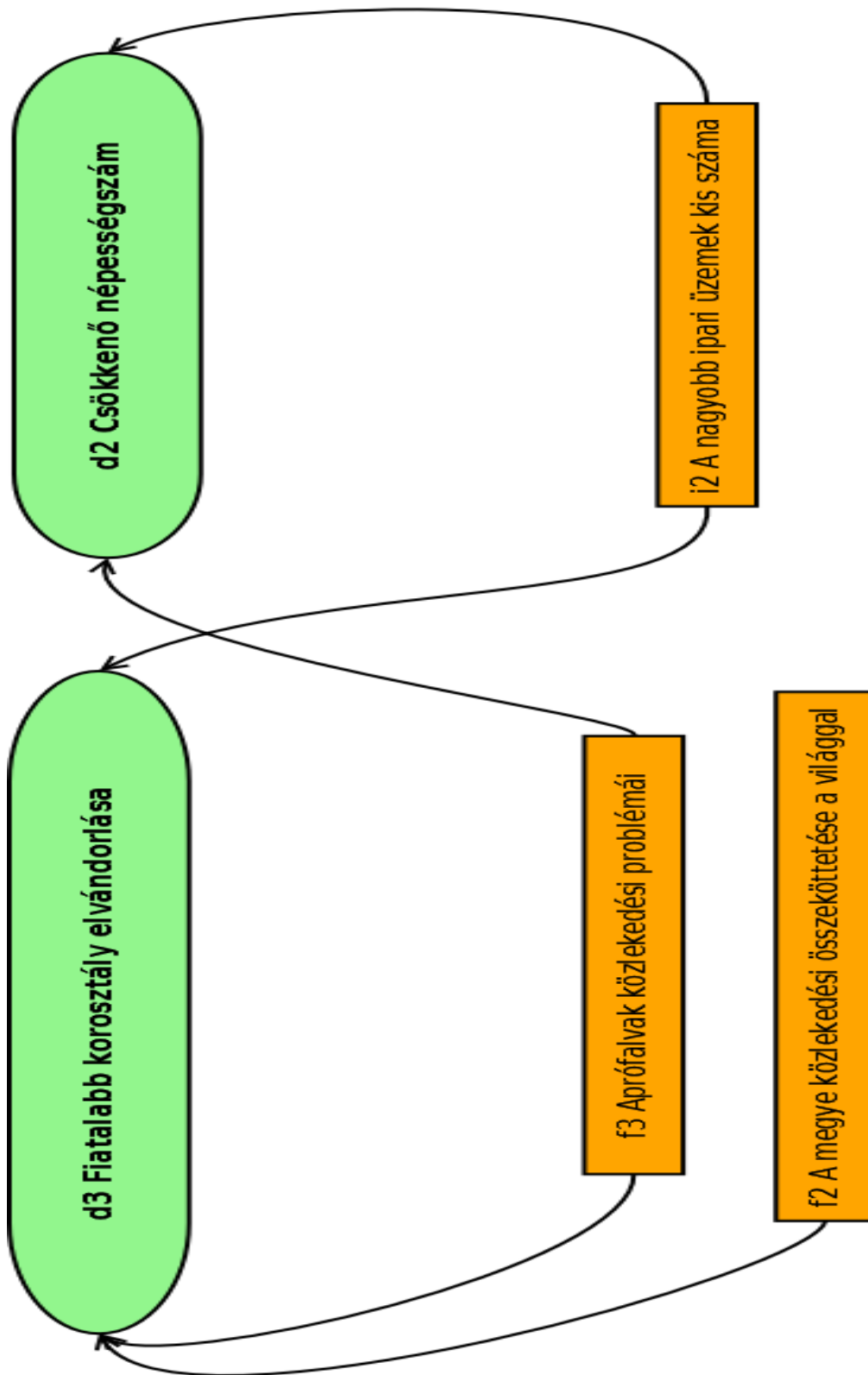
Az is megfigyelhető, hogy vannak „magányos” problémák, vagyis olyanok, amelyek nem hozhatók szoros összefüggésbe valamely másik problémával. **Ez nem jelenti azt, hogy több áttételen keresztül nem kapcsolódnak,** csak azt, hogy ez a kapcsolódás nem egyértelmű.

A problémamátrixban meghatározott csoportosulások szerint készítettük el a problémafa felbontását problémacsoportonként. 9 fő csoportot határoztunk meg a mátrixban, ezeket színekkel különítettük el és megfeleltettük az egyes problémafa ábrák „okozat” színeinek. (Az ábrákat külön is mellékeljük képfájl formátumban: Problemafa1.png,

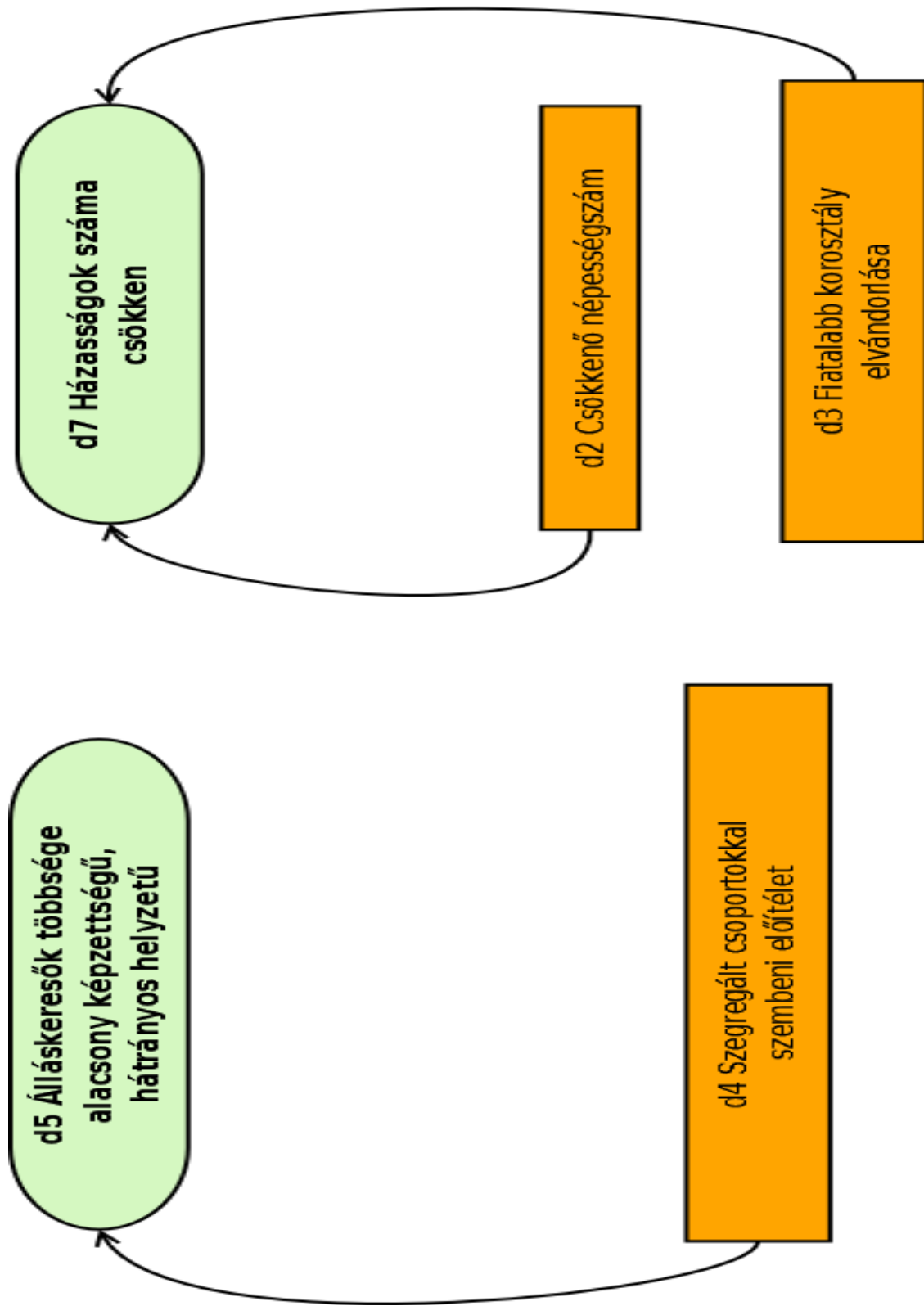


Problemafa2.png, Problemafa3.png, Problemafa4.png, Problemafa5.png, Problemafa6.png, Problemafa7.png, Problemafa8.png, Problemafa9.png)

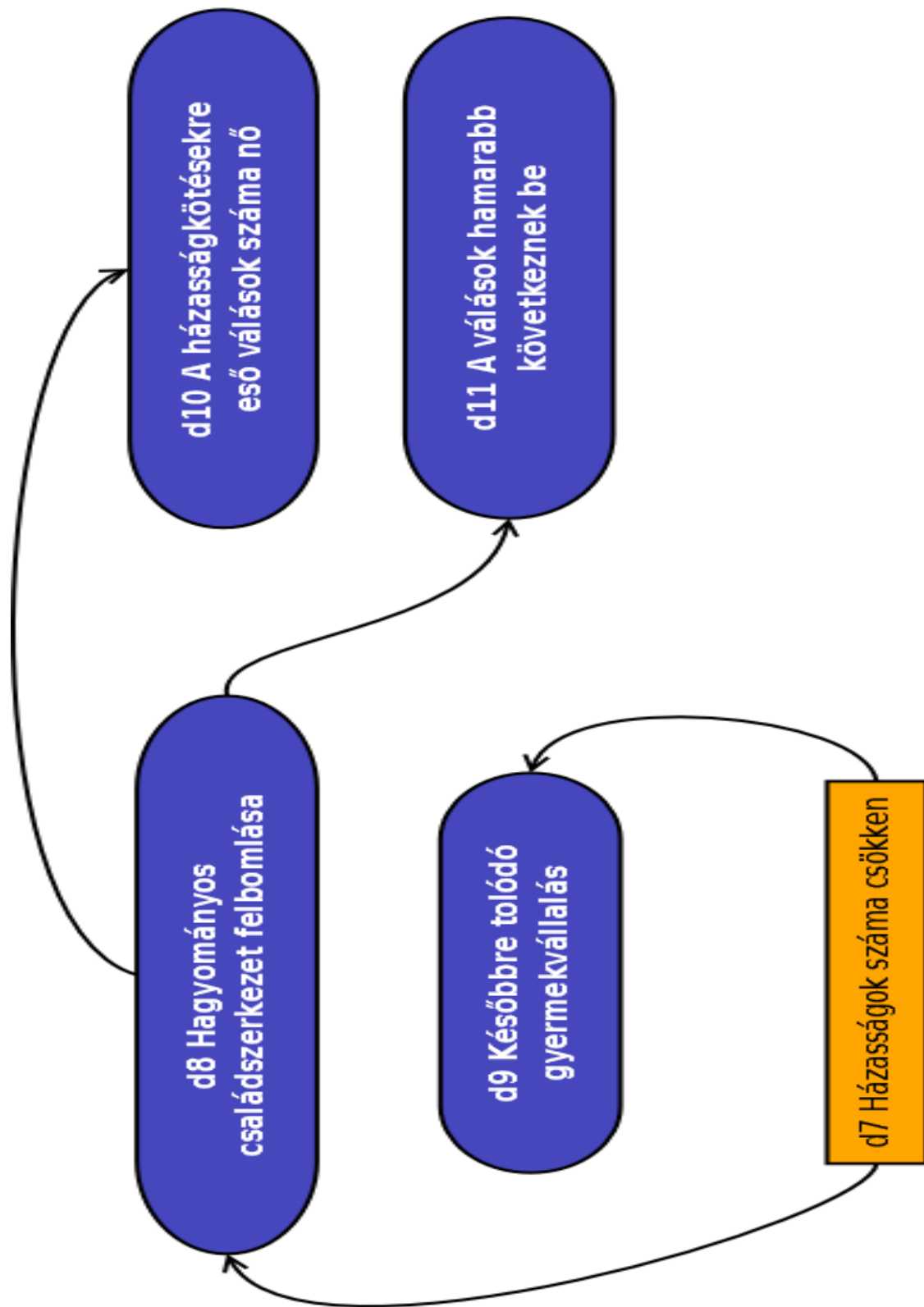
A következőkben a 9 problémacsoport problémafái láthatók:



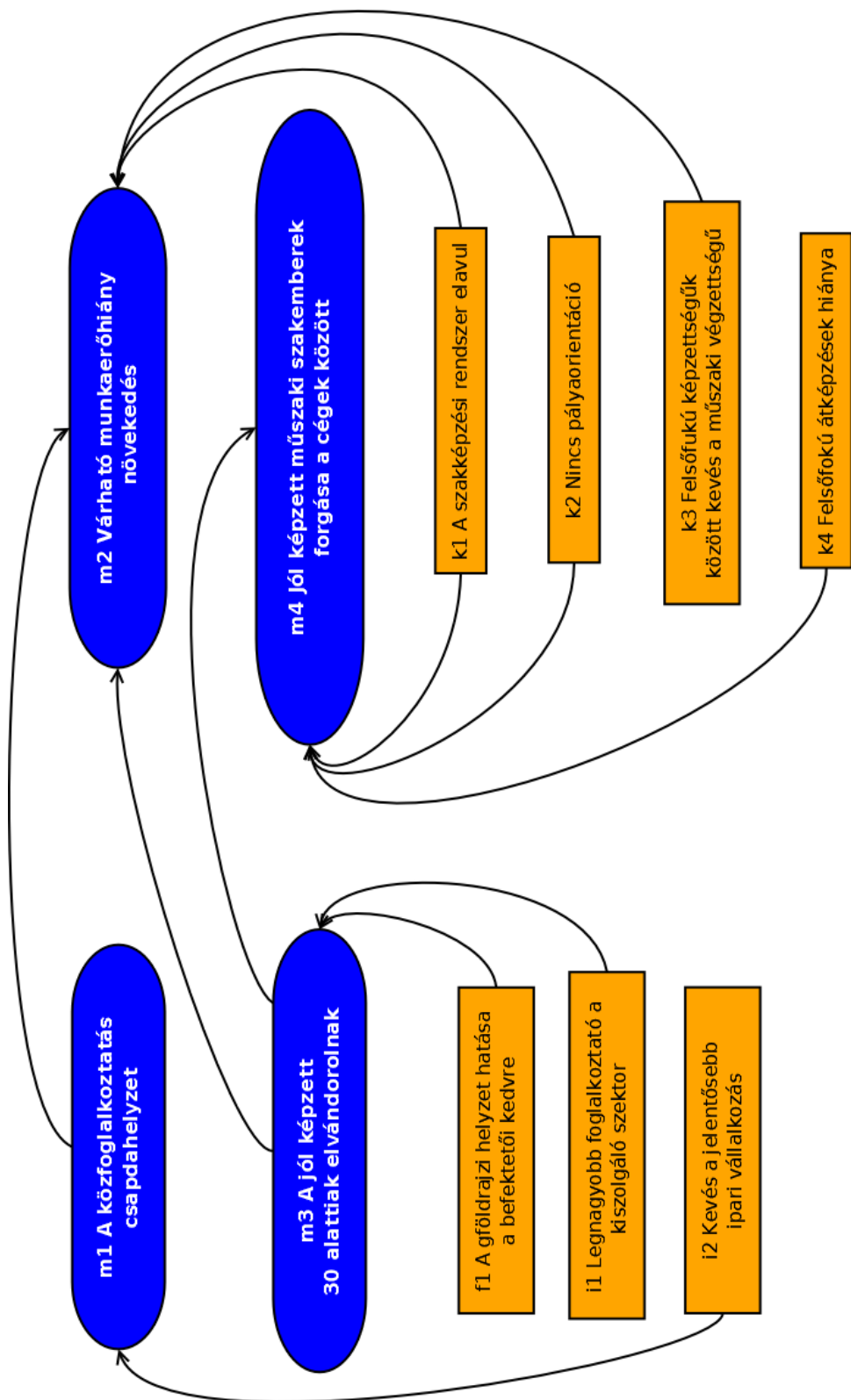
36. ábra Problémafa - 2



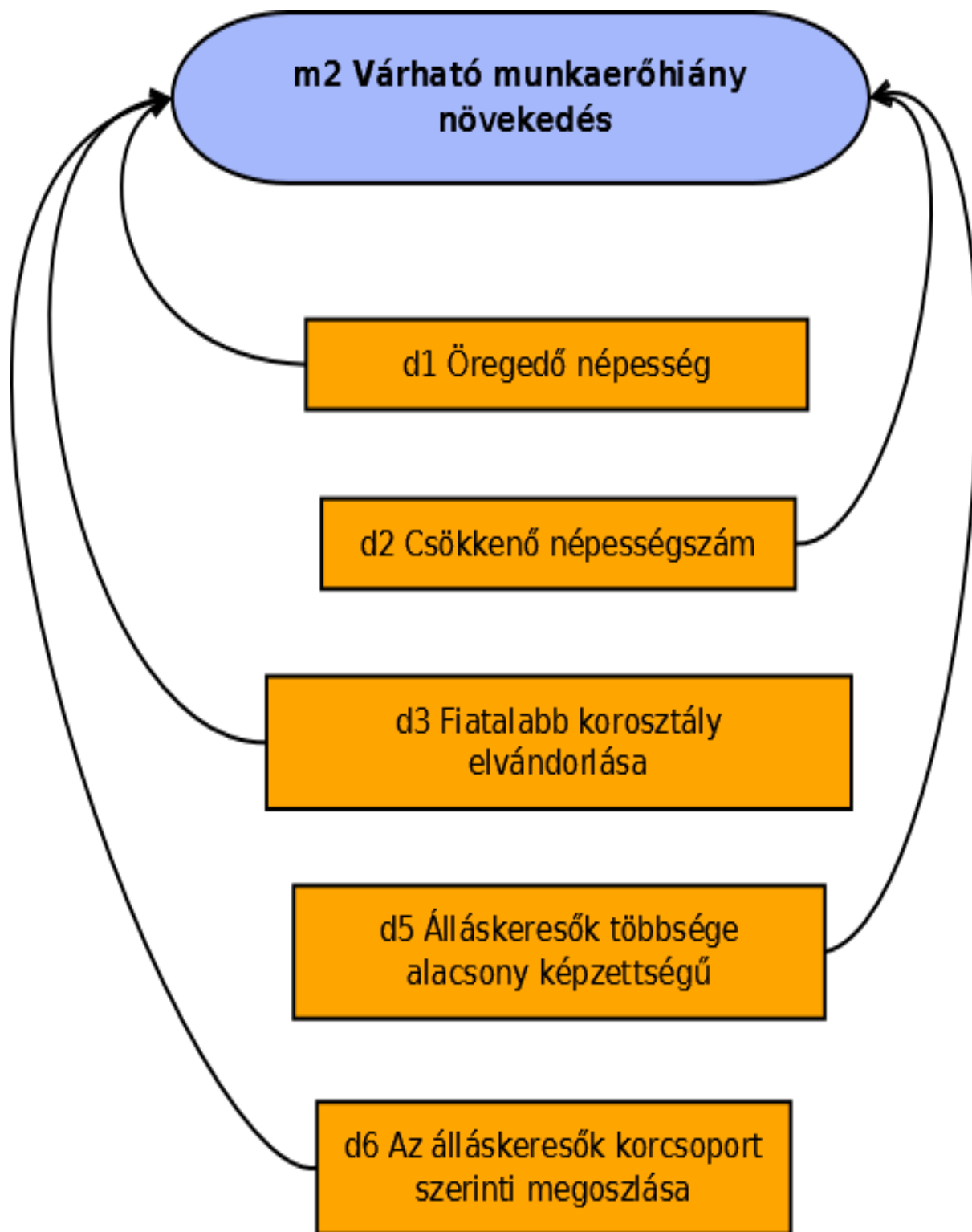
37. ábra Problémafa - 3



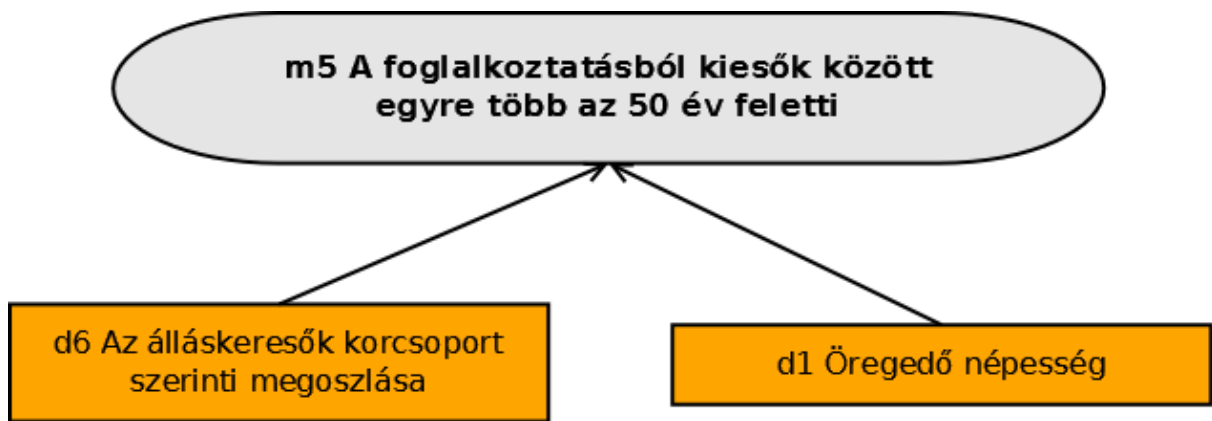
38. ábra Problémafa - 4



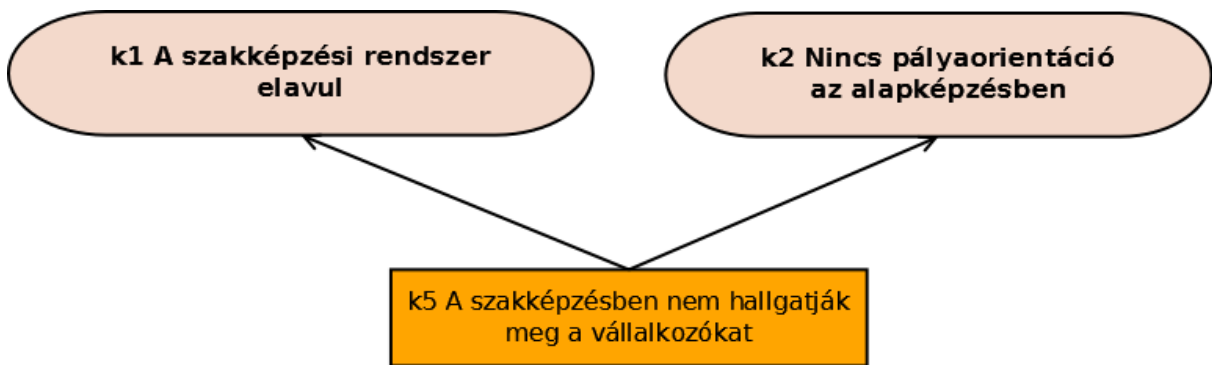
39. ábra Problémafa - 5



40. ábra Problémafa - 6



41. ábra Problémafa - 7

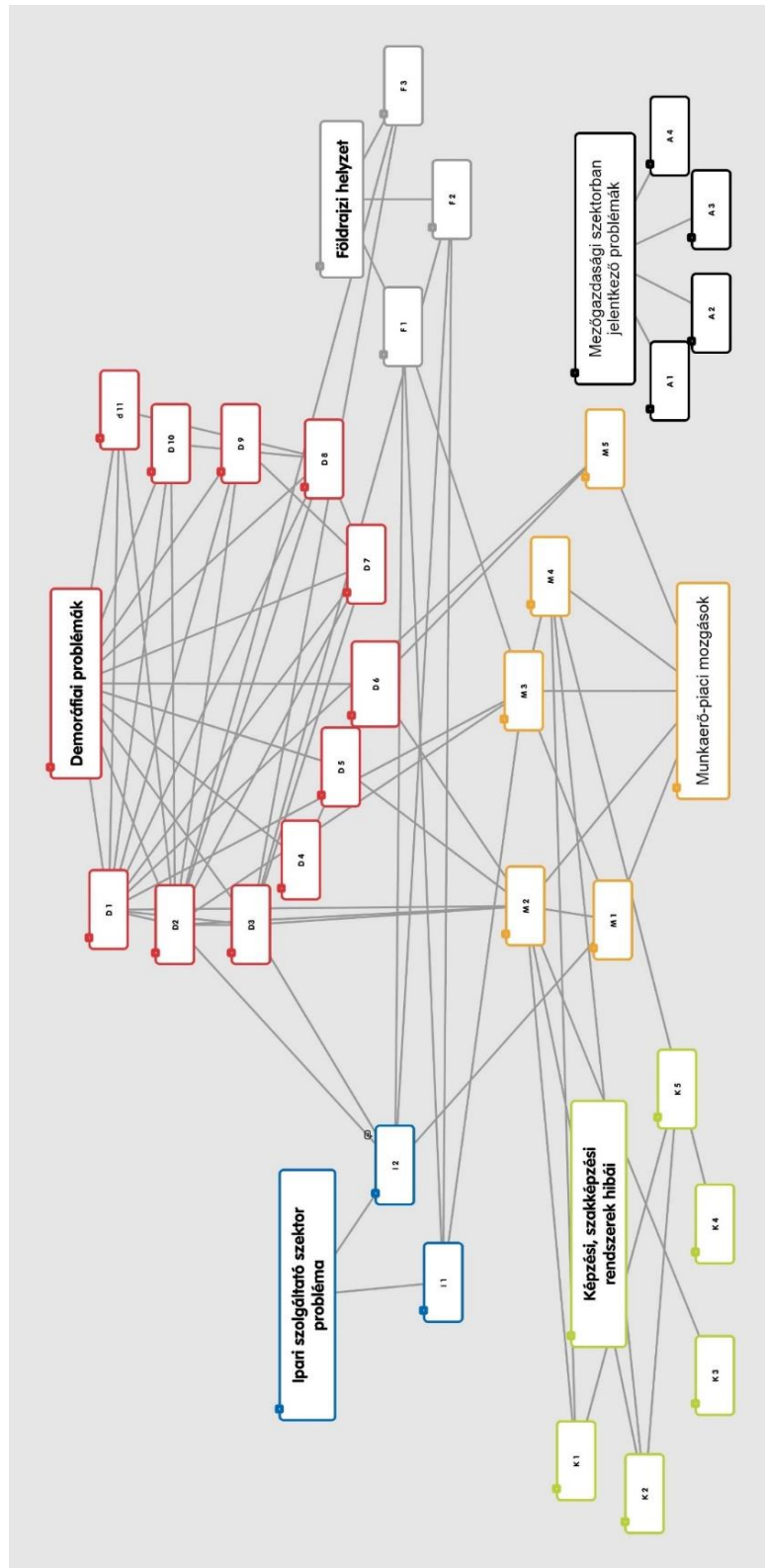


42. ábra Problémafa - 8



43. ábra Problémafa - 9

Az alábbi ábra a szemléltetés kedvéért mutatja a problémamátrixban jelölt teljes kapcsolatrendszer bonyolultságát.



44. ábra Problémafa - áttekintő

2.3 SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Járási ipari parkok megléte. ➤ Megfelelő mennyiségű szakképző hely. ➤ Egyetemi háttértámogatás megléte. ➤ Megfelelő mennyiségű tanár. ➤ Szabad munkaerő kapacitás. ➤ Meglévő együttműködések a közigazgatási, a piaci és civil szféra szereplői között. ➤ Hasznos tapasztalatok a Baranya megyében, és a Pécsi kistérségben működött előző paktumokból. ➤ A Paktum projekt támogatottsága megfelelő a megyében. ➤ A vállalkozások pozitív hozzáállása a duális képzéshez. ➤ A Kormányhivatal munkaerő-piaci szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatai. ➤ A vállalkozások szándéka a foglalkoztatás növelésére. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kevés az ipar részesedése a foglalkoztatásban. ➤ Földrajzi adottságok, aprófalvas települések. ➤ A rendelkezésre álló szabad munkaerő kapacitás összetétele nem megfelelő. ➤ A szakképzés tartalmi és színvonalbeli teljesítménye. ➤ A halmozottan hátrányos települések szociális, képzési elmaradottsága nagy. ➤ A kistépülések közlekedési infrastruktúrája nem kielégítő. ➤ A közmunka program akadályozhatja a munkavállalók munkaerő-piacra történő átvezetését. ➤ Az inaktív munkaképes korúakról nem érhető el adatok. ➤ Gyorsan elöregedő népesség. ➤ A képzettebb munkaerő elvándorlása. ➤ A roma népesség foglalkoztathatóvá tételének lehetőségei korlátozottak. ➤ A szakképzők és a vállalkozások összehangolásának, együttműködésének hiánya. ➤ Magas a halmozottan hátrányos helyzetűek aránya. ➤ Kicsi a munkavállalók mobilitása ➤ Alacsony az álláskeresők motivációs szintje.

35. Táblázat SWOT mátrix - 1

Lehetőségek	Kockázatok
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Közfoglalkoztatás átvezető szerepének kialakítása. ➤ Új alapokra helyezett partneri együttműködések kialakítása a munkaerő-piaci szereplők között. ➤ Paktum hálózat kialakítása és működtetése a projekt lezárása után is. ➤ Termelő vállalatok betelepülését támogató tevékenységek erősítése. ➤ A munkaerő-piaci szolgáltatások összehangolása. ➤ A halmozottan hátrányos helyzetűek számára személyre szabott programok kidolgozása. ➤ Kedvezmény és támogatási rendszer kidolgozása az ipari parkokba települő vállalkozások számára. ➤ A pályaaorientáció fejlesztése és alkalmazása a legszélesebb körben, a családnál kezdve. ➤ A szakképzés munkaerő-piaci igényeknek való megfeleltetése. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A foglalkoztatás javítására tett lépések nem elég hatékonyak. ➤ Az elvándorlásra nem képes hatni a Paktum projekt. ➤ A foglalkoztathatóvá tétel elnyúlhat a halmozottan hátrányos helyzetűek esetében. ➤ A változó jogszabályi háttér befolyásolja a vállalkozások döntéseit. ➤ A jelenleg működő vállalkozások távozásának lehetősége a megyéből. ➤ A bérek földrajzi eltérése fokozza az elvándorlási kedvet. ➤ Az álláskeresők átlagéletkora növekszik. ➤ A közfoglalkoztatásban érintetteknek nem érdeke, hogy a közfoglalkoztatás átvezető szerepet kapjon. ➤ Az álláskeresők mentális állapota, motivációja nem javítható kellő mértékben. ➤ A duális képzés nem működik széles körben.

36. Táblázat SWOT mátrix - 2

2.4 A foglalkoztatási stratégia modellje

Megjegyzés: A 2.4.1 fejezet a teljesség kedvéért íródott, nem a tényleges stratégia része, módszertani leírást tartalmaz.

A stratégia a jelen állapot, jelenlegi helyzet és a jövőképpel megrajzolt, kívánt állapot közötti utat jelöli ki.

A stratégia készítésének módszertanában, vagyis időrendben a jövőkép megadása, a kívánt állapot körülírása megelőzi a stratégia kidolgozását.

A jövőképet megadhatjuk átfogó, általános célok megfogalmazásával, vagy egy nagyon távoli vízió konkrétabb, pontosabb leírásával.

Lehet stratégiát készíteni úgy is, hogy nem jövőképből, hanem a jövőben elérendő stratégiai célokból indulunk ki. Míg a jövőkép kissé homályos, nagyon távoli és sok ideális elemet tartalmaz, addig a stratégiai célok meghatározott időpontokhoz köthetők és sokkal jobban definiáltak, specifikusak.

A specifikus stratégiai célokból kiinduló stratégia a problémákra fókuszál, azokat próbálja meg eltüntetni. Mi a jövőkép használatát javasoljuk, ennek megfelelően építjük fel a stratégiát. Azért tesszük ezt, mert a jövőképre alapozott stratégia innovatívabb megoldásokat eredményezhet, nagyobb rugalmasságot biztosít. A rugalmasságnak nagy jelentősége van változó környezetben. A Paktum projekt pedig változó környezetben működtetendő. A szociális – gazdasági környezet mindig nagymértékben változó és nehezen kiszámítható hosszabb távon. (Gondoljunk a Brexit okozta zavarokra, vagy a migráns kérdésre, amelyek hatásai lokálisan különböző mértékben és különböző módon voltak érezhetők az EU országokban.)

2.4.1 Stratégia modell felállítása – stratégia szintek

2.4.1.1 Stratégia modell

Az általunk javasolt stratégia modell a modern stratégia tervezési elvekre épül. Ennek megfelelően a stratégiával szemben támasztott követelmények a következők:

- többszintű, több nézőpontot használ;
- ok-okozati összefüggésekre épül és azokat követi;
- integrált, azaz tartalmazza a különböző, részben önálló területek, projekt részek stratégiáját
- lehetőséget ad a stratégia megvalósítási ütemének mérésére;
- áttekinthető (vizualizálható);
- könnyen levezethetők belőle a szükséges beavatkozások, cselekvések (akciótervek készíthetők);
- rugalmas - a korrigálás, kiigazítás része a stratégiának;
- egyszerű módon biztosítja a nyomon követést

2.4.1.2 Javasolt stratégia nézőpontok

A javasolt stratégia modellje egymásra épülő, egymással szoros kapcsolatban és összefüggésben, hierarchikus rendszerben lévő szintekből áll. Az első a legfelső szint, az utolsó a legalsó. A hagyományos (például a költségvetési jellegű) stratégiákkal szemben ez a modell egy feje tetejére állított modell, mivel az elvárt végeredményből indul ki és szintenként „visszafelé” (lefelé) haladva bontja ki a szükséges tényezőket.

Társadalmi nézőpont

A versenypiaci gazdasági szervezetek stratégiájában a legfelső nézőpont a tulajdonosi, vagy pénzügyi nézőpont. Ennek megfelelője egy paktum-stratégiában javaslatunk szerint a társadalmi (kormányzati) nézőpont.

Célcsoport nézőpont

Az ügyfél, vagy célcsoport nézőpont. Ez akár versenypiaci, akár társadalmi, közszférabeli szervezet, vagy projekt stratégiájára ugyanúgy értelmezhető és jól meghatározható.

Együttműködési folyamatok nézőpontja

Együttműködési, partnerségi nézőpont. Ez valójában egy köztes szint, amelyre a paktum partnerségi hálózatának figyelembe vétele miatt van szükség. A versenyszférában működő szervezetek stratégiájában ezt a szintet általában nem veszik figyelembe. Ott csak konzorciumok, holdingok esetében van jelentősége.

Belső folyamatok nézőpontja

Folyamatok nézőpontja. Ez a szint a szervezet, projekt belső folyamatait veszi figyelembe, amelyek végrehajtása (működése, működtetése révén) a stratégia

végrehajtásra kerül és a stratégiai célok felé közeledik a szervezet, a projekt. *Ez jelenti az akciótervek, cselekvési tervek szintjét.*

Változási, tanulási nézőpont

Tanulási, változási szint. Valójában ez a szint biztosítja azt, hogy a stratégia rugalmas maradjon, illetve azt, hogy a stratégia végrehajtása sikeres legyen, a célokhoz lehető leggyorsabban, hatékonyan közeledjen a szervezet, a projekt.

2.4.1.3 Okozat-ok modell

A modern stratégia alkotási elméletek többsége már ok-okozati elvek mentén képzei el a stratégia tervezését. Ez azt jelenti, hogy megvizsgáljuk, hogy a legfelső két szinten egy-egy adott stratégiai cél eléréséhez mire van szükség akár az egyik, akár a másik szint résztvevőitől. Ezek lesznek a célok közötti összefüggések. A célok nem feltétlenül ok-okozati kapcsolatban állnak, hanem esetleg csak időbeli sorrendiségi feltétel van közöttük.

A modern stratégia modellekben a stratégiai célok az okozatok. A célok és azok összefüggéseinek ismeretében a stratégia tervezése során azt a kérdést tesszük fel, hogy minek kell történnie, minek kell fennállnia ahhoz, hogy ezek a célok megvalósuljanak. A kapott válaszok lesznek az okok.

Először azt vizsgáljuk meg a modell szerint, hogy az együttműködési, partneri szinten minek kell bekövetkezni, fennállnia, hogy a célok megvalósuljanak. Ezek a folyamatok, állapotok az első két szint állapotainak, eseményeinek okaként szerepelnek

A (belső) folyamatok szintjéről nézve azt látjuk, hogy az itt lezajló történések, futó folyamatok okozzák a fentebb lévő szinteken bekövetkező eseményeket, állapotokat. Lesznek olyan folyamatok, amelyek lefutása, megvalósulása mind a három szinten közvetlenül okoz változást, lesznek olyanok, amelyek csak kettőben, vagy esetleg egybe, illetve olyan folyamatokat is azonosítani lehet, amelyek közvetlenül nem lesznek hatással az első három szintre, hanem más, belső folyamatok okaiként jelennek meg a modellben. A tanulási, változási szint elemeivel kapcsolatban azt a kérdést tesszük fel, hogy milyen információkat kell szereznie, miket kell megtanulnia, miket kell megváltoztatnia a projekt működtetőinek, hogy a belső folyamatok eredményesek legyen. Ezzel egy időben azt a kérdést fel kell tenni, hogy kinek kell ezt megcsinálnia?

Az ok-okozati összefüggés vizsgálata tehát ebben a modellben nem úgy működik, hogy megnézzük, mi történik, mit csinálunk, és annak mi lesz a következménye, majd ezt összehasonlítjuk az elvárt következménnyel és annak alapján korrigáljuk a folyamatokat, azt, mit csinálunk. A modell logikája fordítva épül fel. A projekt végtermékét, a projekt célokat vizsgáljuk meg először. Ezután a következő szinten megkeressük azokat az okokat, amelyek miatt be fog következni az adott cél, végeredmény. Ezután azt vizsgáljuk meg,

hogy a következő, alacsonyabb szinten mit kell tenni azért, hogy a felsőbb szinten azonosított okok (állapotok, történések) bekövetkezessenek, vagyis mi fogja azokat az eseményeket okozni.

A tervezési folyamat így nagyon egyszerű: az előzőleg még okokként azonosított tényezőket okozatként fogjuk fel és keressük az azokat létrehozó okokat.

2.4.1.4 Integráció

Az ismertett modell automatikusan integrálja a különféle stratégiákat, mint például a marketing stratégia. A stratégia tervezés fordított ok-okozati módszertanának köszönhetően az okok keresésekor előkerülnek a különböző működési területek „okozói”. Az említett marketing területen például az, hogy milyen tájékoztatás szükséges ahhoz, hogy az ügyfelek meghozzák azokat a döntéseiket, amelyek elősegítik (okozzák) a szervezet, vagy projekt céljának elérését (okozat). Ennek alapján a terület saját stratégiáját teljesen azonos módon lehet levezetni, megtervezni. Ismét a marketinget hozva példaként, tegyük fel, hogy a fő stratégia tervezésekor megállapítottuk, valószínűleg milyen információkra lesz szüksége az ügyfeleknek. A marketing stratégiában ezt okozatnak tekintve, - a visszafejtést alkalmazva, - meg lehet keresni azokat az okokat, amelyek révén majd a megfelelő információkhoz jutnak az ügyfelek. Vagyis azt, hogyan tudjuk meg pontosan, mennyire volt igaz a kiinduló feltételezés (kutatás, ügyféligények felmérése), milyen csatornákat válasszunk a hatékony eléréshez, milyen formában juttassuk el az információkat. Vagyis ezek alapján már ki tudjuk dolgozni a marketing stratégiát, azaz meg tudjuk határozni a szükséges folyamatokat, cselekvéseket.

Az integráció ennél többet is jelent a stratégia modellben. A modell alapkérdései, - például a „Mit kell csinálni, hogy bekövetkezzen az ok?”, - mellett több más kérdést is fel kell tennünk a tervezéskor. Ezek a „hogyan”, „mikor” és „kinek” kérdőszavakkal kezdődnek. A válaszok pedig az akciótervek, felelősök, végrehajtók témaköreit is érintik. Így ezek automatikusan integrálva lesznek a stratégia tervben.

2.4.1.5 Mérés

Az 1990-es évek végéig a stratégia végrehajtásának legfőbb mért mutatói, olyan mennyiségi mutatók voltak (például pénzügyi eredmény), amelyek csak bizonyos események bekövetkezése után váltak ismertté. Az ilyen mutatókat nevezzük követő mutatóknak. Ezekből csak az időben visszafelé lehetett arra következtetni, hogy valami jól, vagy rosszul lett végrehajtva. Így a beavatkozások az eltérések kiigazítására csak lezárt események után lehetségesek. A modern stratégia tervezési és stratégia követési elméletek azt javasolják, hogy a követő mutatók (angolul lagging indicators) többségét cseréljük le előjelző, megelőző mutatókra (angolul leading indicators). Ezek nem az események, folyamatok eredményét mutatják, hanem azok lefolyását. Az ilyen indikátorok

közül már kevesebbnek a figyelembe vételével is a folyamatok, események közben meg tudjuk állapítani, hogy jó irányba mennek-e a dolgok. A kiigazítás így sokkal kevesebb erőforrást és időt vesz igénybe, szinte azonnal megtörténhet. Van még egy nagy előnye a modern stratégia felfogás így meghatározott mutatói alkalmazásának. Nem kell összetett elemzésekkel vizsgálni a követő mutatókból kiindulva azt, hogy mi történt, hol kell beavatkozni. Ezek a megelőző, előjelző mutatók a folyamatoknál, a folyamatokban közvetlenül részt vevők által mérhetők és a megadott célértékektől való eltérésük helyben azonosítható. Ezért helyben lehet megtenni a kiigazításokat is. A szervezet, projekt vezetőinek ezáltal kevesebb információt kell feldolgozni, nagyobb figyelemmel fordulhatnak az egész stratégiát átfogó kérdések, feladatok felé.

A stratégia végrehajtás kulcsfontosságú mutatóinak meghatározása a tervezés végső fázisában, az egyes folyamatokat felügyelő és végrehajtó személyek által történik. Vagyis a folyamatok helyszínén. A tervezés első szakaszában csak célértékeket, fő indikátorokat jelölnek meg a tervezők, ezek általában követő típusú mutatók. Ezekből kell levezetni a folyamatokra jellemző mutatókat. Általában nagyszámú mutatót lehet meghatározni, ám ezek közül csak néhányra van szükség a stratégia végrehajtásának megbízható és megfelelő követésére.

Sajnos a kulcsfontosságú mutatók meghatározása, kiválasztása egyes folyamatok esetében nem egyszerű. Nagy figyelmet kell fordítani a mérések tervezésére, arra, hogy milyen mutatókat mérünk. Nem megfelelő mutatók, illetve túl sok mutató kiválasztása többlet energiákat (időt, pénzt) igényelhet és rontja a stratégia végrehajtásának hatékonyságát.

Megfelelően kiválasztott mutatók alkalmazásával, - ahogy az fentebb jeleztük, - a mérés-beavatkozás helyben, a folyamatok futása közben történik. Ez lehetővé teszi azt, hogy a vezetők csak bizonyos összesített mutatókat kapjanak meg, amelyeknek még számszerű értékkel sem kell rendelkezniük. Az digitalizált stratégia követő rendszerek alkalmazása esetében ezek általában grafikusán ábrázolt, kvalitatív információt szolgáltató, úgynevezett vezetői műszerfalon megjelenített „kijelzők”. (Például mérőórához hasonló ábrák, ahol zöld – sárga - piros sávokban mozoghat egy mutató). Ily módon a vezetőket óvni lehet az információ túlterheltségtől, ugyanakkor azonnali információval rendelkeznek a stratégia végrehajtásának állapotáról. Több információra, általuk meghozott döntésekre akkor van szükség, ha valamelyik összesített, vagy az egész szervezet, projekt szempontjából kritikus mutatót megtestesítő „műszer” mutatója a piros sáv felé közelít.

Az általunk javasolt stratégia modellben a 4. szint a belső folyamatok szintje. Amikor a fő tervezési szakasz után a folyamatok kibontására, részleteik meghatározására kerül a sor, akkor kell megválaszolni azt a kérdést, hogy honnan tudjuk, hogy az adott folyamat

megfelelőképpen fut-e. A kapott válaszokból lehet meghatározni a kulcsfontosságú mutatókat az adott folyamatra. A mutatók számának szűkítésére érdemes nagy figyelmet fordítani!

2.4.1.6 Áttekinthetőség

Fontos, hogy a stratégia könnyen áttekinthető, jól értelmezhető legyen. A régebbi stratégia tervezési módszertanok különböző táblázatok, diagramok összességével operáltak. Ezek még a hypertext bevezetésével is bonyolult linkeléseket követeltek, az áttekinthetőséget megnehezítették. Az általunk javasolt modell egymásra épülő ok-okozati összefüggésben álló elemekből, szintekre bontva tevődik össze. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy viszonylag egyszerű grafikai eszközökkel a teljes stratégiát megjelenítsük, áttekinthetővé tegyük. Léteznek stratégia tervező és követő szoftverek is, amelyek a nagyon összetett működésű szervezetek projektek stratégiájának tervezését, ellenőrzését és követését, bizonyos esetekben a vezetői beavatkozásokat is nagymértékben leegyszerűsítik.

A stratégia grafikus megjelenítését stratégia térképnek nevezzük. A javasolt modellben a stratégia térkép egyszerű, különböző vezetői szintek számára különböző mélységig bontható, vagy éppen ellenkezőleg, áttekinthető térképpé alakítható. Egyszerűsége és különböző mélységű megjeleníthetősége miatt alkalmas arra, hogy a teljes szervezetben, vagy projektben megfelelően lehessen kommunikálni, így minden érintetthez eljuttatható. A stratégia térképet a stratégia folyamat-orientáltsága miatt elosztott módon, a folyamatok helyén, a folyamatokban részt vevők bevonásával lehet részenként elkészíteni, majd összeilleszteni.

2.4.1.7 Beavatkozások, akciótervek levezethetősége

Ahogy azt fentebb jeleztük, a modell integráltságából következik, hogy az egyes területek stratégiáit, az akcióterveket egyszerű levezetni az elkészült stratégia tervből. Az akciótervek könnyű levezetését a folyamatok meghatározottsága és a stratégia térkép teszi lehetővé. A folyamat-orientáltság, az ok-okozati összefüggéseknek megfelelően meghatározott, a célok irányába teendő stratégiai lépések kibontása, részletezése útján lehet megkapni a részterületek stratégiáját, elemi lépésekre tovább bontva pedig az akcióterveket.

A rész-stratégiák készítéséhez ugyanazt a módszert kell használni, mint a teljes stratégia elkészítésénél. Vagyis fel kell tenni minden egyes „felsőbb szinten” lévő rész-cél, kimenet esetében a kérdéseket:

„Mit kell tenni, hogy ez a kimenet létrejöjjön, vagy elérjük azt a rész-célt? ”

„Minek kell történnie, milyen állapotnak bekövetkeznie, hogy ez a kimenet létrejöjjön?”

Az akciótervek elkészítésénél a következő kérdések kerülnek az előzők mellé:

„Kinek kell tenni azért, hogy létrejöjjön ez az állapot?”

„Kinek kell cselekednie?”

„Pontosan mit kell tennie?”

„Mikor kell megtennie?”

„Meddig kell megtennie?”

Természetesen a fentiek csak az alapkérdések. A részletes végrehajtás, a folyamatok futtatása során az ezekre kapott válaszokkal létrehozott akciótervet finomítani kell. Egy-egy akcióterv a körülmények miatt változhat. Az ok-okozati összefüggésekre alapozott stratégiából kifejtett akciótervek azonban ugyanolyan rugalmasak, mint a stratégia, azaz a megfelelő kulcs mutatók megválasztásával azonnal, a folyamatban meg lehet állapítani az eltéréseket és helyben be lehet avatkozni, akár alakítani az akcióterven is. Tehát mind a részterületek stratégiái, mind az akciótervek öröklik a stratégia rugalmasságát.

2.4.2 Célcsoport (a Paktum projekt ügyfélköre), érdekelték, érintettek

A célcsoportot a stratégia szempontjából bővebben értelmezzük, mint a pályázati anyagban. Itt több szegmensből áll, meglehetősen bonyolult módon összekapcsolódó, heterogén szerkezetet mutat. Tartalmazza az érdekelték körének egy részét.

A célcsoport egyes szegmenseinek és az egyéb érdekeltéknek, érintetteknek a viszonyát is vizsgálni kell.

A célcsoport három fő szegmense:

- munkaképes személyek - munkavállalók és potenciális munkavállalók
- munkaadók - vállalkozások, intézmények
- munkához jutást segítő, támogató szolgáltatást nyújtók

A Paktum pályázat szempontjából a célcsoport szűkebben meghatározott:

a megye területén, - kivéve Pécs és a Pécsi járás területét, - élő

- alacsony iskolai végzettségűek
- 25 év alatti fiatal, vagy 30 év alatti pályakezdő álláskeresők
- 50 év feletti álláskeresők
- GYED-ről, GYES-ről, ápolási díjról visszatérők, vagy legalább egy gyermeket egyedül nevelő felnőttek
- foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesülők
- tartós munkanélküliséggel veszélyeztetettek
- megváltozott munkaképességű személyek
- roma nemzetiséghez tartozó személyek

alkotják a Paktum projekt pályázati kiírás szerinti célcsoportját.

A munkaképes személyek csoportjának felosztása több szempont alapján is lehetséges. Mi a munkavállalás szempontjából történő besorolást vesszük figyelembe. Az alábbi szegmentálás ezt tükrözi. A felsorolásban a sorrend nem jelent prioritást, vagy egyéb megkülönböztetést.

Munkaképes személyek

Jelenleg munkában állók

Versenyszférában foglalkoztatottak

Közsférában foglalkoztatottak

Közfoglalkoztatási program keretében foglalkoztatottak

A Baranya megyében lakó, de azon kívül munkát vállalók

Az ország egyéb részeiben munkát vállalók

Külföldön munkát vállalók

Potenciális munkavállalók (jelenleg állással nem rendelkezők)

Halmazottan hátrányos helyzetűek

Roma nemzetiségű munkavállalók

Szenvedélybetegek (főleg alkohol problémával küzdők)

18 és 25 év közöttiek, akik különösen hátrányos helyzetű családi környezetben élnek

Baranya megye legelmaradottabb részein élő hátrányos helyzetűek

Tartósan állás nélküliek

Kismamák, nagycsaládos nők

50 év feletti munkaképes személyek

Megváltozott munkaképességűek

Alacsony iskolázottsággal rendelkezők

Elavult szaktudással rendelkezők

Az egyes kategóriák között nyilvánvalóan átfedés van, a címszavakkal jellemzett halmazoknak több esetben is közös részeik, metszeteik vannak. Mélyebben a stratégia megvalósítása, végrehajtása során a létrejövő folyamatok szempontjából szükséges elemezni ezeket a metszeteket, vagyis meghatározni a több jellemzővel definiálható célcsoport szegmenseket. Az így meghatározott csoportok a stratégia több céljánál is megjelennek, mint célcsoport. Erre adminisztratív okok miatt is figyelni kell a paktum projekt végrehajtása során. Az indikátorként szereplő

létszámadatak megadásához ugyanazt a személyt csak egyszer lehet bevonni a programba. Ezért nagyon fontos a tervezés a projekt adminisztratív sikere érdekében is.

Az állás nélküliek két fontos csoportra oszthatók: regisztrált álláskeresők és nem regisztrált álláskeresők. Ez a szegmentálás azért érdekes, mert a második csoport, a nem regisztrált álláskeresők, vagy az inaktív személyek csoportja nehezen érhető el. Számosságuk sem ismerhető meg egyértelműen. Ugyanakkor munkaerő-piaci tartalékként kell tekinteni ezt a halmazt. Nagy valószínűséggel van olyan része, amely szolgáltatások felkínálásával, átképzésekkel, továbbképzésekkel behozható a munkaerő-piacra.

Munkaadók

(szintén több, különböző szegmensre osztható csoport, itt nem osztjuk fel)

Munkához jutást segítő szolgáltatásokat biztosítók

(szintén több, különböző szegmensre osztható csoport, itt nem osztjuk fel)

2.4.3 Stratégiai célok

A stratégiai célok rendszere szintén összetett. A gazdasági társaságok stratégiájának kidolgozásához képest különösen nehéz egy nem üzleti eredmény elérésére irányuló projekt stratégiai céljainak a meghatározása. A szokásos üzleti stratégiák felső szintje ugyanis a tulajdonosi kör szintje, ahol elsősorban a tulajdonosok pénzügyi céljaiból (profit) lehet kiindulni. A stratégia második szintjén az ügyfelek, azok igényei, (céljai) szerepelnek. Ekkor ezt a kérdést tesszük fel: „Az ügyfelek igényeit hogyan tudjuk úgy kielégíteni, hogy azok annyit fizessenek a termékekért, szolgáltatásokért, amennyivel teljesülnek a tulajdonosok által megjelölt pénzügyi stratégiai célok?”

Egy összetett társadalmi-gazdasági változtatásokra irányuló projekt, - mint amilyen a Paktum projekt, - nem rendelkezik tulajdonosokkal. A tulajdonosi nézőpont helyett ebben az esetben az együttműködési, partnerségi nézőpontot adhatjuk meg. Ez a szint a társadalmi nézőpontnak felel meg. Ezen a szinten a célok egy része külső célból származtatható. Ilyen külső célok az Európai Unió, vagy Magyarország foglalkoztatáspolitikai céljai. Jelen esetben a foglalkoztatási paktum pontosan e célok alapján jöhetett létre.

A partnerségi, együttműködési nézőpont céljai a Paktumban résztvevő szervezetek, nevezetesen a konzorciumi tagok társadalmi, szociális és gazdasági céljaiként képeződnek le és realizálódnak az együttműködés és partnerség révén.

Ezért nevezhetjük jelen esetben a stratégiának ezt a szintjét „társadalmi, együttműködési, partnerségi” és nem „tulajdonosi” nézőpontnak. Megjelennek ezen a szinten a Pécs Paktumhoz partneri szinten csatlakozó civil szervezetek, gazdasági társaságok is. Ezek céljait szintén vizsgálni kell a stratégiai célok tovább bontásánál. Ugyanakkor e szervezetek céljaiból fakadó igényeket, érdekeket a következő szinten, az ügyfél szinten is figyelembe kell venni, mert ők a Paktum projekt ügyfeleiként is megjelennek.

2.4.3.1 *Stratégiai és operatív célok*

Megjegyzés: A 2.4.3.1 fejezet módszertani leírás, nem része a stratégiának.

Mielőtt kibontjuk a célokat, fontosnak tartjuk a célok világos megkülönböztetését! Sok esetben ugyanis nemcsak a stratégiai és operatív célokat mossák össze, de stratégiai célokként jelölik meg a cél eléréshez vezető utat (a folyamatokat, eszközöket) is. A célok elkülönítésének átlátásához először azok hierarchikus szintjét érdemes tisztázni:

1. szint:

Jövőkép, küldetés – hosszú távra, nem pontosan körülírt, nem jól meghatározott, hanem átfogó, általános célok alkotják a jövőképet. Tehát nem is mérhetők közvetlenül. A küldetés a jövőképből megfogalmazott távoli és általános célokból és ezek elérésére utaló iránymutatásból, (hogyan mi által szeretnénk beteljesíteni a jövőképet) áll.

2. szint:

Stratégiai célok – ezek biztosítják, hogy a jövőképet minél jobban meg lehessen közelíteni és a küldetés elérhető legyen.

A stratégiai célok arról szólnak, hogy a megfelelő, jó dolgokat csináljuk és a dolgokat másképp csináljuk (mint eddig).

A jövőképhez és a küldetéshez képest ezek a célok már sokkal meghatározottabbak és - megfelelő kulcs mutatók megválasztásával, - mérhetőkké is tehetők.

Időkeretük a hosszabb időtávban van, általában 2 év felett. (Ez persze nem jelenti azt, hogy például egy 1 éves projektre nem lehet stratégiát készíteni!)

A stratégiai célok biztosítják a 3. szinten lévő operatív célok összehangoltságát.

3. szint:

Operatív célok – ezek a célok biztosítják a stratégiai célok elérését, mivel általuk lehet végrehajtható akcióterveket készíteni. Az operatív célok arról szólnak, hogy jól csináljuk a dolgokat és jobban csináljuk (mint eddig).

Az operatív célok már nagyon jól meghatározottak, közvetlenül rendelhetőek hozzájuk célértékek, amelyek alapján jól mérhetőek. Ezek a célok ráadásul már végrehajthatóságot is biztosítanak. A célértékek egy projekt esetében általában a projekt előre meghatározott, határidővel ellátott indikátorai.

Az operatív célok időkerete sokkal rövidebb, céloktól függően heti, havi, negyedéves, vagy éves, éven túli időtartamokra szólhatnak.

Érdeemes megjegyezni azt is, hogy szervezettől, projektől függően ugyanaz a cél egyik szervezetnél lehet stratégiai, míg a másiknál operatív cél! Hogyan lehet megkülönböztetni az operatív és stratégiai célokat? A különbséget legkézenfekvőbben az mutatja, hogy az operatív jelző valami olyanra utal, ami most, ma segít abban, hogy a dolgok rendben menjenek. Azt is feltételezi ez a jelző, hogy folytonos figyelmet igényel az, amire vonatkozik. A másik oldalon a stratégiai jelző valami olyanra utal, ami nagyon fontos, hosszabb távú, általában kevésbé megfogható és nem igényel folyamatos figyelmet, törődést.

Általánosságban megadható egy összehasonlítási segédlet, amellyel ellenőrizhetjük, hogy egy adott cél első közelítésben melyik kategóriába tartozik. Ezeket a szempontokat tartalmazza a következő táblázat. Itt felsoroltuk azokat, amik általában jellemzik az adott kategória céljait:

Célok összehasonlítása	
Stratégiai célok	Operatív célok
Csináljuk a dolgokat másként! Csináljuk a jó dolgokat!	Csináljuk jobban a dolgokat! Csináljuk jól a dolgokat!
Hosszú táv (> 2 év, általában).	Rövid időtáv (heti, havi, negyedéves, esetleg éven túlnyúló).
Igazodnak a jövőképhez és a küldetéshez.	Igazodnak a stratégiai célokhoz.
Összehangoltságot adnak az operatív céloknak. Általuk biztosított azok koherenciája.	Végrehajtható akciótervek vezethetők le közvetlenül belőlük, ezzel biztosítják a stratégiai célok elérését.
Fenntartható előnyöket és hosszabb távú eredményességet biztosítanak a szervezet (projekt) számára	Jó gyakorlatokat és rövid távú eredményességet biztosítanak a szervezet (projekt) számára.
Elsősorban a felsőbb vezetés területe a meghatározásuk.	A középvezetők, a végrehajtásban közreműködő menedzserek területe a pontos meghatározásuk.

37. Táblázat Módszertan - célok összehasonlítása

Felmerülhetnek olyan tényezők, amelyek miatt, - ahogy azt fentebb jeleztük, - ugyanaz a cél egyszer lehet stratégiai, más esetben, más szervezetnél, más projektnél operatív célnak tekinteni. Tegyük fel egy adott céllal kapcsolatban ezt a kérdést: *Mennyire járul hozzá az a cél ahhoz, hogy a szervezet, a projekt oda jusson, ami a jövőképpen szerepelt?* Csak attól, hogy egy célról eldönthessük, stratégiai, vagy operatív-e, az összes, a fenti táblázatban felsorolt kritériumot meg kell vizsgálnunk.

Azok a célok, amelyek a jó gyakorlatok javítását célozzák, nem stratégiai célok.¹ A Harvard Business School megfogalmazása szerint a jó gyakorlatok által biztosított előny ritkán fenntartható². A megkülönböztetés a stratégiai és operatív célok között nem azt jelenti, hogy az egyik rosszabb, vagy a másik jobb. Egyszerűen csak különböző szinteket, távlatokat jelentenek. Például a jó gyakorlatok a mindennapi működésben nagyon hasznosak, ezért nem követünk el hibát, amikor az operatív célokban azok javítását határozzuk meg. A hiba akkor jelenik meg, amikor a napi szinten megoldandó dolgokat, vagy valaminek a javítását, jobbítását jelöljük meg stratégiai célokként. Ráadásul nem is mindig egyszerű ezt a hibát felismerni!

Egy jól használható ökölszabályként a következő lista is segíthet a stratégiai célok elkülönítésében:

- Elég nagy ahhoz, hogy hosszabb távú tájékozódást biztosítson a különböző irányok között.
- A jövőképpel és a küldetéssel összhangban van, segít közelebb jutni az azokkal leírt, kívánt állapothoz.
- Kívül esik a komfortzónánkon, így arra kényszerülünk, hogy új dolgokat találjunk ki ahelyett, hogy csak a meglévőket finomítanánk.
- Elérhető, vagyis nem egy idea, levezethető belőle több kisebb cél (operatív célok), vagy kibontható belőle, hogy honnan kell elindulni.
- Találhatunk hozzá egy-két kulcs mutatót, ezzel mérhetővé tehetjük.

Az utolsó pontban említett kulcs mutató megtalálása az esetek egy részében komoly munkát jelent. A stratégiai célok meghatározásának nem feltétele, hogy már a tervezés során megtaláljuk ezeket a mutatókat minden egyes célhoz. Sokszor csak az operatív célok kibontásánál, vagyis az akciótervek készítésénél sikerül olyan rálátást szerezni a stratégia rendszerére, amely lehetővé teszi egy ilyen mutatónak a meghatározását. Milyen ez a mutató? A legjobb, ha olyan szervezeti, vagy projekt „mintázatot”, gyakorlatot keresünk, amelynek teljesítmény mutatója lehet a kulcs mutató. Nagy valószínűséggel ez csak egyetlen, a szervezetre, projektre jellemző gyakorlat, ami viszont sok olyan területre fókuszál, amelyek nem bizonyulnak hatékonyak. (Vagyis általában nem explicit módon az utóbbiakra jellemző rutinról van szó!) Maga ez a gyakorlat a különböző dolgokat sokkal kézzelfoghatóbbá, megjeleníthetőbbé teszi, mint az magukból az egyes dolgokból látszik.

¹Michael Porter's Big Ideas, by Keith H. Hammonds, in Fastcompany, 2001

² Operational Effectiveness vs. Strategy, Institute for Strategy & Competitiveness, Harvard Business School

Ez a gyakorlat számít az embereknek, akár a közreműködőkről, végrehajtókról, akár a célcsoportról, ügyfelekről van szó. A legtöbb esetben ez a gyakorlat az oktatáson, tanításon és nem az utasításokon keresztül éri el a változásokat. A legtöbb esetben ez a gyakorlat levált más, régebbi gyakorlatot. Ezek viszonylag homályos támpontoknak tűnnek, ám a kulcs mutatók tényleges meghatározásakor már konkrét tartalommal tölthetők ki. Amennyiben sikerül ezek segítségével egy ilyen gyakorlatot találnunk az adott stratégiai célhoz, akkor a gyakorlat mérhető (fő) jellemzőjét adhatjuk meg, mint kulcs mutatót. Ezzel mérhetővé tettük a célt.

2.4.3.2 Az általános, fő stratégiai cél

Az esetek többségében célravezető egyetlen, nagy, általános célból kiindulni. Ez a cél lehet a küldetés átfogalmazása, vagy a jövőkép egy sűrített változata, esszenciája. Ahogy várható, ez a cél nem lesz igazán kézzelfogható, ehhez nehéz megtalálni azt az egy-két kulcs mutatót, amely mérhetővé teszi, mutatja a cél felé haladást. Mégis azért hasznos, mert belőle könnyebben juthatunk el a specifikus stratégiai célokhoz. Tulajdonképpen ez egy átmenet a jövőkép, a küldetés és a stratégiai célok között. A célok hierarchiájának a csúcsát jelenti.

A jövőképben megfogalmazott küldetést tekinthetjük a Paktum projekt legfelső, legáltalánosabb stratégiai céljának is. Ezzel megkönnyítjük a többi

stratégiai cél megfogalmazását, mert ebből a többi cél (a jövőkép részleteinek felhasználásával) levezethető:

Baranya megye elmaradott részei lakosságának felzárkóztatása életszínvonal, képzettség, foglalkoztatottság, és foglalkoztathatóság tekintetében, a népességfogyás lassítása a civil és vállalkozói szféra összefogásának fejlesztésével és támogatásával, a megélhetési és munkához jutási lehetőségek elősegítésével.

Látható, hogy ez egy összetett általános cél! Több, a lakosságra és a gazdaságra vonatkozó rész is azonosítható benne:

- Megye elmaradott részeinek felzárkóztatása.
- A megye népességcsökkenésének mérséklése.
- A megye lakosai megélhetésének, munkához jutásának segítése.
- A megye vállalkozói szférája összefogásának támogatása.

A további elemzés során, a stratégiai célok felállításakor a fenti általános fő célnak ezt a négy részét vizsgáljuk.

2.4.3.3 Az átfogó, fő stratégiai cél kibontása

A célok egymásutánosságát, hierarchiáját a stratégia modell ok-okozati összefüggései szerint határozhatjuk meg. Emlékeztetünk, hogy a folyamatok egymásra épülését a „Mit kell tenni...?” típusú kérdések feltevésével és megválaszolásával kaphatjuk meg. A célok hierarchiáját viszont az állapotokra vonatkozó kérdések segítségével határozhatjuk meg. Ezekre a kérdésekre példák:

„Milyen állapotnak kell bekövetkeznie ahhoz, hogy ...?”

„Mit kell elérnünk ahhoz, hogy ...?”

„Mit kell megváltoztatnunk ahhoz, hogy?”

Ezek a kérdések segíthetnek a célok kibontásában.

Bontsuk tehát le ennek megfelelően a fenti fő célt!

Ahhoz, hogy követni tudjuk a célok lebontását és a célok hierarchiáját, az egyes célokat a későbbiekben számozással jelöljük meg.

A stratégia fő céljából lebontott, a hierarchia első szintjén lévő célrendszer:

A Baranya Paktum stratégiai céljai (a sorszámozás nem jelöl prioritást)	
S1	A megye földrajzilag megmutatkozó, települések közötti <i>fejlettségi színvonalbeli különbségeinek mérséklése.</i>
S2	Az elmaradt területeken, településeken a lakosság, elsősorban a <i>célcsoport foglalkoztathatóságának, munkaképességének javítása.</i>
S3	A megye <i>halmozottan hátrányos területeinek szociális felzárkóztatása.</i>
S4	A megye <i>népességcsökkenésének mérséklése.</i>
S5	A megyei vállalkozások és megyei, járási szintű <i>együttműködések támogatása a vállalkozások foglalkoztató képességének fejlesztése érdekében.</i>

38. Táblázat A Baranya Paktum stratégiai céljai

S1 A megye földrajzilag megmutatkozó, települések közötti fejlettségi színvonalbeli különbségeinek mérséklése.

Az első kérdést tehát a földrajzilag megmutatkozó, fejlettségbeli eltérésekre vonatkozóan tesszük fel:

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megyében megmutatkozó fejlettségi színvonalbeli különbségek csökkenjenek?”

A kérdésre több, különböző nézőpont szerinti válasz is adható. A kívánt okozat több, eltérő jellemzővel leírható állapot bekövetkezése esetén is előállhat. A különböző válaszok ezeket a lehetséges állapotokat adják meg. Sok állapot jellemzőit lehet vizsgálni. Amennyiben azok tovább vezethetők a kérdésre adott válaszokból, úgy az operatív célokhoz, végül az akcióterv részletéhez jutunk.

Azokat az állapotokat, amelyeket a fenti kérdésre adott válaszokkal jellemezhetünk, stratégiai célokként adhatjuk meg.

S2 A lemaradt területeken, településeken a lakosság, elsősorban a célcsoport foglalkoztathatóságának, munkaképességének javítása.

A második kérdés tehát a foglalkoztathatóságra vonatkozik:

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megye lakosainak, különösen a célcsoportnak a munkaképessége javuljon?”

A válaszokat körültekintően kell megadni, mivel a kérdésre adható válaszok több tényezőtől függnék. Kevesebb ok, azaz lehetséges állapot megadása ilyenkor hatékonyabb lehet. A stratégia megvalósítása során ezeket még ki lehet egészíteni, vagyis megfelelő operatív célokat ki lehet még jelölni. Megfelelő válasz, azaz stratégiai cél megjelölése lehet például: „Javul a halmozottan hátrányos helyzetű megyei lakosok mentális állapota”.

S3 A megye halmozottan hátrányos településeinek szociális felzárkóztatása.

A harmadik kérdés így hangzik:

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megye halmozottan hátrányos települései szociális szempontból közeledjenek a többi település színvonalához?”

Ez a cél, vagyis állapot az állapot is más állapotok és különböző tényezők összetett függvénye lehet. Lehetséges válasz: „A lemaradt településeken a családok jövedelme magasabbá válik.”

Előfordulhat, hogy az adott válasz, vagyis stratégiai cél egy másik kérdésre adott válaszban megfogalmazott állapot bekövetkezésétől is függ. Az is előfordulhat, hogy egy-egy válasz nemcsak egy kérdésre válasz. A stratégia célok hierarchiája egy adott válaszadási szinten belül el is ágazhat.

S4 A megye népességcsökkenésének mérséklése.

A negyedik kérdés az általános megfogalmazásából következően szintén nagyon általános lesz és valószínűleg átfogó, általános válaszokat fog generálni:

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megyében a népességcsökkenés mérséklődjön?” A kérdésre adható sok válasz a

népességcsökkenéshez kapcsolódó stratégiai célok első szintjét jelenti. Nem szükséges, minden adható, lehetséges választ megtartani, lehet prioritásokat felállítani az állapotok között. Egy lehetséges válasz: „Maradjanak a megyében a szakképzett, 25 év alatti fiatalok.”

S5 A megyei vállalkozások és megyei, járási szintű együttműködések támogatása a vállalkozások foglalkoztató képességének fejlesztése érdekében.

Az ötödik kérdést tehát így tehetjük fel:

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a különböző szervezetek együttműködései mellett a megyei vállalkozások foglalkoztató képessége javuljon?”

Nyilvánvalóan ezt a kérdést akár szét is bonthatjuk. Az egyik kérdésben benne hagyjuk és hangsúlyossá tesszük az együttműködéseket, míg a másiktól teljesen el is hagyhatjuk. A Paktum projekt alapvetően az együttműködések megvalósítása révén elérhető fejlődésről szól, ezért hangsúlyosabb lehet itt az a kérdés, amely tartalmazza az együttműködést.

A fenti öt kérdésre adott válaszokban leírt és megválogatott állapotokat tekintjük elérendő stratégiai céloknak. Természetesen ezek az állapotok, célok bővebb kifejtést igényelnek majd. A bővebb kifejtésre akkor kerülhet sor, amikor a stratégia végrehajtása, gyakorlatba ültetése megkezdődik. Ekkor áll össze az a paktumhálózat, az a szövetség, amely tulajdonképpen életet visz ezekbe a célokba és lefordítja őket konkrét cselekvésekké. Egy vállalat, vagy szervezet stratégiájának kidolgozásakor az esetek többségében erre a „menet közbeni” kibontásra nincs szükség, hiszen már a stratégia tervezésekor ismert a szervezet, a vállalat, annak minden része, egysége. Egy projekt esetén ez a projekt indulásának és kezdeti szakaszának idejére esik.

Egy olyan projekt esetében, mint a Paktum projekt, a legfőbb, átfogó célokból nem lehet mindent kibontani, mert maga a rendszer, a partnerségi hálózat még nem alakult ki. Ezért a fenti állapotokból kiindulva egy második

szintű célrendszert hozunk létre, amelynek egyes részei tovább fejthetőek akcióterv formájában. Ez már elegendő ahhoz, hogy a Paktum stratégiája egyértelműen kirajzolódjon, amennyiben a folyamatok szintjén is meghatározzuk azokat az alapvető cselekvéseket, amelyek ezeknek a céloknak a megvalósulását eredményezik. Ezeknek az alapvető cselekvéseknek a leírásai lesznek az akcióterv részei.

Megfelelően átfogalmazva a fenti állapotokat (okozatokat), megadhatjuk a Paktum projekt hosszú távú, (a projekt élettartamán túlnyúló) második szintű, még mindig általános célrendszerét.

Ehhez azonban először három különböző helyről származó információ halmaz feldolgozása szükséges. Az *első* a Pécs Paktum céljainak elemzése. Erre azért van szükség, mert a két paktum összehangolása pályázati feltétel, előírás. Az is kíváncsi, hogy Baranya megye lehetőség szerint a paktumok szempontjából egységesen legyen kezelve. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, a Pécs Paktum stratégiájának céljaival össze kell hangolni a megyei Paktum projekt céljait. Szükség esetén mindkét célrendszert úgy kell hangolni, hogy azok egységesen szolgálják a paktumpályázatok kiírásában megfogalmazott társadalmi igényeket. A két célrendszer így fog egy egységes rendszerré összeállni és ekkor a két projekt szinergikus működése valósulhat meg. Amennyiben a projektek megvalósítása során valahol ellentmondás támad, azt a folyamatok egyeztetésével, mindkét stratégia rugalmas változtatásával kell feloldani.

A *második* információ halmaz a célcsoport igényfelmérésnek elemzéséből levont következtetések. Erre azért van szükség, mert a neve szerint is a célokkal, pontosabban azok megvalósulásával ők érintettek a legnagyobb mértékben. Tehát a célokat úgy kell megfogalmazni, hogy elérésükkor a célcsoportra gyakorolt hatás biztosan az, és olyan legyen, ami számukra kedvező, hasznos.

A *harmadik* információ halmaz a megyei vállalkozások interjúinak elemzéséből levont következtetések. Ez azért fontos, mert a vállalkozások azok, akik a célcsoport tagjainak foglalkoztatásában érdekeltek, az ő

együtműködésük, szándékuk hiányában nem valósulhat meg a projekt, nem lehet elérni a célokat. Tehát a célok kitűzésénél az ő érdekeiket is figyelembe kell venni.

2.4.4A Pécs Paktum céljainak ismertetése az összehangolás biztosítása érdekében

Az alábbiakban bemutatjuk a Pécs Paktum célrendszerét, hierarchiáját. Ebből látható, hol vannak egyezőségek a Paktum projekt fenti öt fő, átfogó céljának témáiban. Ezek az egyezőségek fogják biztosítani a két paktum összehangolásának alapját. (Az összehangolás nemcsak stratégiai, hanem természetesen operatív szinten is megtörténik majd.)

A Pécs Paktum stratégiájában szereplő célrendszer bemutatását változatlan formában, az alábbi táblázatokkal valósítjuk meg (Forrás: Pécs Paktum stratégiai dokumentuma):

A Pécs Paktum első-második szintű célrendszere	
Jel	Cél
A - Népeség megőrzése	
A1	A projekt időtartama alatt fokozatosan csökkenjen az álláskeresők száma, miközben egyre többen jussanak álláshoz és hosszabb időn keresztül állásban is maradjanak.
A2	A 30 év alatti korosztály munkalehetőségeinek javítása, ösztönzésük arra, hogy a járásban vállaljanak munkát.
A3	Az elvándorolt, főleg a magasabban képzett, aktív munkavállalók visszacsábítása a járásba.
A4	A felsőfokú végzettségűek nagyobb számban helyezkedjenek el a járásban.
A5	Legyenek könnyebbek a munkában állók családalapításának körülményei, lehetőségei.
B - A járásban lakók megélhetésének elősegítése	
B1	Javuljanak a járásban a halmozottan hátrányos munkavállalók munkához jutási lehetőségei.
B2	Javuljon az önfoglalkoztatás, a vállalkozóvá válás lehetősége a járásban.
B3	Közeledjen a járási átlagos szinthez a város és a járás azon területeinek a foglalkoztatási szintje, ahol jelentős az állás nélküliek száma.
C - A lakosok jól léte, életszínvonala növekedésének elősegítése	
C1	Növekedjen a családok jövedelem termelő képessége.
C2	Növekedjen a vállalkozások munkabér fizető ereje.
C3	Legyenek a jól létet biztosító szolgáltatások széleskörűek és széles körben elérhetőek.

A Pécs Paktum első-második szintű célrendszere	
Jel	Cél
C4	A többkeresős családmodell támogatása.
C5	Az inaktív munkavállalók nagyobb számban történő munkaerő-piacra juttatása.
C6	A hátrányos helyzetű állásnélküliek foglalkoztathatósága feleljen meg a munkaerő-piaci igényeknek.
C7	A női munkavállalók alkalmazási lehetőségeinek növelése.
C8	A megváltozott munkaképességű emberek munkába állási lehetőségeinek szélesítése, a munkába állás esélyeinek növelése.
D - A járás vállalkozásai fejlődésének elősegítése	
D1	Stabil, támogató mikrokörnyezet megteremtése a vállalkozások számára a járásban.
D2	A vállalkozást segítő szolgáltatások körének szélesítése, a szolgáltatások igényekhez való igazítása.
D3	A vállalkozások célzott támogatása a foglalkoztatást elősegítő források megszerzésében.
D4	A vállalkozások igényeihez igazodó munkaerő-piaci kínálat kialakításának támogatása.
D5	A járás vállalkozásai termelés- és piacbővítésének támogatása.
D6	Új vállalkozások betelepülését segítő helyi szabályozások létrehozásának támogatása.
D7	Vállalkozások betelepülését ösztönző programok és ösztönző rendszerek kialakítása, illetve kialakításának támogatása.
D8	Nemzetközi, vagy nemzetközi színvonalú vállalkozások betelepülésének ösztönzésére szolgáló programok létrehozásának támogatása.
D9	A vállalkozások fejlesztéseit támogató helyi politikai döntések előkészítése, a döntéshozatal támogatása.

39. Táblázat A Pécs Paktum célrendszere

Látható, hogy ennek a célrendszernek az elemei, vagyis maguk a célok, még mindig túl átfogóak, általánosak. A legfelső szintű, átfogó célokkal együtt kell kezelni, a második szint céljait, hogy ne csak az általános, távoli célokat lássuk.

Ahhoz, hogy a Pécs Paktum teljes stratégiájának ismerete nélkül megértsük a célok mögött rejlő szándékokat, célszerű megismernünk az első és

második szintű célrendszer kifejtésének módját is. Ezt az ismeretet sikerrel használhatjuk fel a megyei Paktum projekt célrendszerének felállításában. A Pécs Paktum céljainak kifejtését nem mutatjuk itt be, azonban figyelembe vettük a megyei Paktum projekt célrendszerének kidolgozása során.

2.4.5 A célcsoport igényfelmérés eredményéből a célmeghatározáshoz felhasználható információk levezetése

Következtetések az igényfelmérés eredményei alapján

A stratégiaalkotás szempontjából a célcsoport kérdőíves megkérdezésének értékeléséből az alábbi következtetéseket vonhatjuk le.

Több ponton, igaz sokszor implicit módon, de megjelenik a célcsoport mentális állapota, mint meghatározó tényező. Megállapíthatjuk, hogy **a célcsoportba tartozók többségének szüksége lesz különböző mentálhigiénés tanácsadásra, segítségre, terápiára.** Ez nem a célcsoport tagjai (megkérdezettek) által közvetlenül kifejezett, kimondott igény. Ahhoz azonban, hogy a célcsoport tagjai minél nagyobb számban közelebb kerüljenek a foglalkoztatható állapothoz, szükség lesz személyes és csoportos mentorálásra, esetenként akár terápiára.

A munkakereséshez a felmérés adatai szerint a célcsoportnak megfelelő támogatásra van szüksége. Ez lehet akár a mentális segítő tevékenység része, akár önálló munkaerő-piaci szolgáltatás.

A kérdőívezésben megkérdezettek általános véleménye volt, hogy számukra a munkaügyi központokon keresztül nyújtott képzések haszna nem túl nagy. A Paktum projekt keretében nyújtandó munkaerő-piaci szolgáltatások esetében ezért **a képzéseket mind forma, mind tartalom szerint már a tervezés időszakában meg kell szűrni és alakítani, legfőképpen a piaci (és nem közfoglalkoztatói) igényeknek megfelelően.** A fiatalok igénylik a nyelvi és számítástechnikai képzéseket, ugyanakkor az derül ki a felmérésekből, hogy a megkérdezettek többi csoportjánál sokkal alacsonyabb az ilyen irányú képzettség. Ezért valószínűleg növelni lehet a munkához jutás esélyét ez utóbbi csoportok tagjai esetében azzal, hogy legalább alapfokú számítástechnikai képzést kapnak, esetleg nyelvi képzéssel párhuzamosan.

A tanulásra való hajlandóságot viszont növelni kell, mert alacsony a célcsoport motivációs szintje. Ez ismét a mentális fejlesztés fontosságára irányítja a figyelmet.

A vezetői engedély megléte pont a kevésbé mobilis csoport esetében hangsúlyos. A mobilitást növelheti a jogosítvány megszerzésének elősegítése, másrésztől **a munkagépek (traktor, nehézpótkocsi, rakodógépek, stb.) vezetésére jogosító engedély megszerzése egyben szakmai képzés részének, kiegészítőjének is tekinthető, amelyek az adott személy kompetenciáinak körét bővítik.** Ezzel a személy foglalkoztathatóságának foka növekedhet.

A szakképzettség hiánya a célcsoport bármely szegmensében probléma. Mivel 30 százalék körüli a szakképzettség nélküliek aránya a célcsoportban, ezért fontos, hogy megfelelő toborzás, kiválogatás után a képzésre alkalmasak a munkaerő-piac igényeinek megfelelő betanító képzésekben részesüljenek.

A visszautasított állásokkal kapcsolatos kérdésekre adott válaszok egy fontos aspektusra hívják fel a figyelmet: a gyermeket nevelők, vagy beteget, időseket ápolók problémáira. Ezek a problémák elsősorban nőket érintenek. Itt **a gyermekjóléti intézkedések alkalmazása, a megfelelő hatóságok és intézmények közreműködése segíthet abban, hogy az érintett álláskeresők elhelyezkedése könnyebb legyen.** A gyermekekkel kapcsolatos, a helyzetfeltárásban már említett tényt sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy a gyermekek megfelelő fejlődéséhez szükség van a társadalmi-szociális szerepmintákra. Ilyen fontos szerepminta a „dolgozó, munkába járó apa/anya” szerepe. **Különös figyelmet kell tehát fordítani azokra a családokra, ahol egyik szülő sem dolgozik.**

A közlekedés szerepe többször megjelenik a felmérésben. Mivel aprófalvas településeken él a célcsoport nagy része, így a közlekedésnek, a munkahely távolságának és elérhetőségének szerepe van a munkavállalási lehetőségek

kihasználásában. Ez kiderült a felmérésből is. Ezért fontos, hogy a megye közlekedési lehetőségei különböző eszközök felhasználásával fejlesztésre kerüljenek.

2.4.6 A vállalkozásokkal bonyolított interjúk elemzésének alkalmazása a Paktum projekt célmeghatározásához

Következtetések az interjúk anyagainak feldolgozása alapján

A vállalkozásokkal lefolytatott csoportos interjúk elemzése alapján viszonylag fókuszált eredményeket kaptunk.

A vállalkozások igénylik azt, hogy **a célcsoport foglalkoztathatóvá tételének első lépcsője a szociális-mentális felkészítés legyen.**

A kompetenciák fejlesztését megelőző toborzás és kiválasztás **a vállalkozások bevonásával hatékonyabb**, a vállalkozások számára megfelelőbb lesz.

A szakoktatás, szakképzés olyan átalakítását igénylik, amely biztosítja számukra a használható tudással és gyakorlattal rendelkező munkavállalók képzését.

A vállalkozások a munkaerő képzéséhez, munkába állításához és megtartásához is együttműködést, megfelelő szakmai támogatást, együttműködést várnak a Paktumtól.

A vállalkozások többsége szívesen vesz részt a gyakorlati képzésben, gyakorlati képzőhely kialakításában, amennyiben ehhez megfelelő partneri támogatást kap.

2.5 Stratégia szegmentálása – stratégiai területek és stratégiáik

A stratégia összességében egy nagy terv-vázlat, amely szervezetek esetében az egész szervezetre mutatja meg, hogy merre kell menni és milyen fő állomásokat kell útba ejteni ahhoz, hogy a jövőképbeli állapotba jusson a szervezet. Ahhoz, hogy ezt a térképet használni lehessen a szervezet minden szintjén, kissé fel kell nagyítani. Ám nem érdemes az egészet egyben, sokkal célszerűbb részenként. Vagyis a szervezet részei külön-külön a rájuk vonatkozó térképrészletet felnagyítják, azt használják az úton a navigáláshoz. Itt a „felnagyítás” azt jelenti, hogy a szervezeti egységek, részek a saját stratégiájukat készítik el, vagyis a nagy, átfogó stratégiából kidolgozzák az őket érintő elemek részleteit.

Projektek esetében hasonló az eljárás, a különbség lényegében annyi, hogy egy projektnél nem részlegek, egységek vannak, hanem különböző csoportok, illetve az induláskor még nincs meg minden információ, ami a stratégia lebontásához és teljes mértékű gyakorlatba ültetéséhez kell. Mindkét esetben a stratégiát darabokra kell bontani és az egyes darabokat az érintettek dolgozzák ki, kifejtve az apró részleteket. Mit jelent ez?

Először is meg kell határozni a felosztást. Az így kapott stratégia darabok lesznek a projekt (szervezet) stratégiái. Az ebben szereplő célokat, folyamatokat azután a csoport tagjai tovább finomítják, részcélokat vezetnek le belőlük, majd ezekhez a célokhoz is az ok- okozat visszafejtésének módszerével olyan részfolyamatokat, cselekvéseket határoznak meg, amelyek a célok elérését szolgálják. Valójában végigvizsgálnak egy második stratégia tervezési folyamatot, amelynek bemenete a teljes projekt (szervezet) stratégiája.

A Paktum projekt megvalósításának első ütemében a következő részeket érdemes meghatározni és azokra kibontani a stratégia részleteit:

Marketing és kommunikációs stratégia

Marketing célok

Marketing folyamatok

Kommunikációs célok

Belső kommunikációs célok

Belső kommunikációs célok

Kommunikációs folyamatok

Belső kommunikációs folyamatok

Külső kommunikációs folyamatok

Képzési és oktatási stratégia

Szakképzéssel kapcsolatos célok

Szakképzéshez kapcsolódó folyamatok

Kiegészítő kompetencia fejlesztéssel kapcsolatos célok

Kiegészítő kompetencia fejlesztéshez kapcsolódó folyamatok

Felsőoktatással kapcsolatos célok

Felsőoktatáshoz kapcsolódó folyamatok

Együttműködési, hálózati stratégia

Ez a stratégia a Paktum által kialakítandó hálózat működésére vonatkozik.

Együttműködéssel kapcsolatos célok

Együttműködéshez kapcsolódó folyamatok

IT és adatfeldolgozási stratégia

Informatikai háttérrel kapcsolatos célok

Informatikai háttérhez kapcsolódó folyamatok

Adatbázisok kezelésével, szolgáltatással kapcsolatos célok

Adatbázisok kezeléséhez, szolgáltatáshoz kapcsolódó folyamatok

Vállalkozásokhoz kapcsolódó feladat stratégia

Ide tartozik a tőkevonzás, a befektetés ösztönzés, a vállalkozások fejlesztése, támogatása, ösztönzése

Vállalkozásokkal kapcsolatos célok

Vállalkozásokhoz kapcsolódó folyamatok

Esélyegyenlőségi stratégia

Esélyegyenlőséggel kapcsolatos célok

Esélyegyenlőség megteremtéséhez kapcsolódó folyamatok

A stratégia szétdarabolása, és az apróbb részek kibontása, az egyes területek érintettjeinek feladata. A stratégiák kialakítása során a prioritások szem előtt tartása fontos, azok alapján kell meghatározni az egyes területek saját prioritásait. Ahogy a célok esetében, úgy a prioritások esetében is egy ok-okozati hierarchiát kell megvalósítani.

Fenti stratégia-bontás csak javaslat. A pontos bontást a projekt elindítási időszakának a végén kell elvégezni, amikor már jól látszanak az egyes csoportok határvonalai mind tevékenység, mind személyi tekintetben.

2.6 A Paktum projekt stratégiája

A stratégia meghatározása az előzőek alapján nem jelent mást, mint azt, hogy azonosítjuk az „ügyfeleket”, azaz a célcsoportot, az érdekelteket. Ezután megadjuk az „ügyfelek”, vagyis a célcsoport és a közvetlenül érdekeltek igényeit, ezekhez meghatározzuk azokat a célokat, amelyek elérésével ezek az igények kielégítésre kerülnek.

Az előző három lépést tulajdonképpen már elvégeztük fentebb. Amit még meg kell tennünk, az az átfogó célok lebontása, majd a hozzájuk vezető folyamatok azonosítása, illetve annak a tanulási folyamatnak a meghatározása, amivel ezeket a folyamatokat optimalizálni lehet. Ezt a két utolsó lépést külön taglaljuk, mert a folyamatok bemutatása az akcióterv, amely a dokumentumon belül fő fejezetként jelenik meg.

2.6.1 A stratégia társadalmi, érdekelti, valamint célcsoport (,,ügyfél”) nézőpontjai

A Paktum Működési kézikönyv és a Megvalósíthatósági Tanulmány megfogalmaz általános és specifikus célokat a Paktum projekttel kapcsolatban. A stratégiai modell nézőpontjai közül ezek a célok tulajdonképpen a „tulajdonosi” elvárásoknak felelnek meg, vagyis ezek tükrözik a pályázat kiírójának nézőpontját, jelen dokumentum szóhasználatában a társadalmi, érdekelti nézőpontot.

2.6.1.1 Társadalmi, érdekelti nézőpont

Ez a stratégia legfelső nézőpontja. A Paktum Működési Kézikönyvben és a Megvalósíthatósági Tanulmányban leírtakkal adjuk meg ennek a nézőpontnak a tartalmát. Ezek a leírások is célmeghatározások, a projekt fő vezérlő elvei.

A TOP-5.1.1.-15. „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya Felzárkózásáért 2020” projekt legfontosabb célja az, hogy munkaerő-piaci keresletre alapozott képzési és elhelyezkedési lehetőséget

biztosítson a foglalkoztatási szempontból leghátrányosabb rétegeknek a megye területén.

A Paktum projekt megvalósítása során olyan **helyi partnerség kialakítása a cél**, amely a térség érintett szereplőinek (helyi önkormányzatok, vállalkozók, munkaügyi-, civil- és képző szervezetek) a legszélesebb körét magában foglalja, tagjai a **közös cél és az érdekeik egyezősége** okán szoros együttműködésben, aktívan részt vesznek a tevékenységek végrehajtásában, amelynek eredményeképpen a program hozzájárul a térség gazdasági és foglalkoztatási fejlesztéséhez. A helyi vállalkozások munkaerő- és képzési igényeinek feltérképezése és az ennek eredményeire reagáló célzott toborzás és képzések révén megvalósul a megfelelően képzett munkaerő kiválasztása, foglalkoztatása és továbbfoglalkoztatása. A program során megvalósuló munkaerő-vonzási célú marketing és befektetés-ösztönzési tevékenység hozzájárul a térség lakosság-megtartó képességéhez, és vonzóbbá válik a betelepülő, a térségben munkát vállalni kívánó munkavállalók, illetve a fiatalság számára, amelynek következtében csökken az elvándorlás mértéke is.

Összhangban a Megvalósíthatósági tanulmánnyal (MT) a társadalmi, érdekelti elvárások és szándékok bővebb kifejtését specifikus célok megjelölésével adja meg a Paktum Működési kézikönyv:

- a paktum partnerségben részt vevő szervezetek kapacitás-, illetve kompetencia- és szolgáltatásfejlesztése a közvetett célcsoport munkaerő-piaci esélyeinek javítása érdekében;
- a projektben részt vevő munkáltatók felkészítése a hátrányos helyzetű munkavállalók fogadására, a projekt keretében munkába állók sikeres beilleszkedése érdekében;
- a térségi szereplők közötti információáramlás és véleménycsere ösztönzése, a térségi szereplők közötti kezdeményezések összehangolása, partnerségek erősítése,

problémák felvetése, megoldások kidolgozása a szakképzés, felnőttképzés, foglalkoztatás területén;

- a vállalkozások munkaerő- és képzési igényeinek felmérésére alapozva valósul meg a szakképzett munkaerő-hiány enyhítése a térségben;
- honlap kialakítása a partnerség erősítésére és a projektekben résztvevők közötti kommunikáció megkönnyítésére, valamint foglalkoztatási/munkáltatói fórumok működtetésére;
- paktum iroda és paktum partnerség felállítása és működtetése;
- a célcsoport és a szakmai megvalósítók képzése, szakmai és kulcs kompetenciáik fejlesztése, az élethosszig tartó tanulás terjesztése;
- a projekt keretében a célcsoport számára a BAMKH képzési költség, kereset pótló juttatás, lakhatási és útiköltség támogatást nyújt, illetve bértámogatással, bérköltség támogatással járul hozzá a hátrányos helyzetű munkavállalók munkába állásához;
- a projekt során a partnerség bevonásával részletes foglalkoztatási stratégia és akciótervek kidolgozása történik meg;
- a projekt befektetés-ösztönzési tevékenység folytatásával járul hozzá a térség gazdasági fejlődésének előmozdításához;
- a program céljainak, tevékenységeinek, tapasztalatainak minél szélesebb körben történő megismertetése érdekében a projekt teljes folyamatát részletesen dokumentálni kell, és ezeket megosztani a kötelező nyilvánossági tevékenység ellátása során.

2.6.1.2 Célcsoporti („ügyfél”) nézőpont

Ebben a nézőpontban, azaz a stratégia második szintjén a misszióból levezetett átfogó, hosszú távú stratégiai célokat (lásd fentebb) bontjuk le

egy célrendszerre. Ez magának a stratégiának a magja. Ez a nézőpont, stratégiai szint írja le, hogy hova kell eljutnia a projektnek. (A fejezetek számozásától elkülönítendő az „S”, - stratégiára utaló, - előtagot használtuk a célok számozásánál).

A (tágabb) célcsoporti nézőpont tehát a következő lesz:

S1 A megye földrajzilag megmutatkozó, települések közötti fejlettségi színvonalbeli különbségeinek mérséklése.

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megyében megmutatkozó fejlettségi színvonalbeli különbségek csökkenjenek?”

S1.1 Váljanak elérhetővé a megye teljes területén a jól létet (egészséges életet, családi támogatást, kultúrát, munkához segítséget) biztosító szolgáltatások.

S1.2 Legyen elérhető a megye minden települése számára munkába járást biztosító infrastruktúra és közlekedési hálózat.

S1.3 A megye hátrányos és halmozottan hátrányos településein élő inaktív munkavállalók is legyenek bevonva a munkaerő-piaci folyamatokba.

S1.4 A megye egész területén növekedjen a vállalkozások munkabér fizető képessége.

S2 A lemaradt területeken, településeken a lakosság, elsősorban a célcsoport foglalkoztathatóságának, munkaképességének javítása.

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megye lakosainak, különösen a célcsoportnak a munkaképessége javuljon?”

S2.1 Javuljon a halmozottan hátrányos helyzetű megyei lakosok mentális állapota.

S2.2 Javuljon a lemaradt települések lakosainak munkaképessége, így megélhetése.

S2.3 Javuljanak a lemaradt településeken élők munkához jutási lehetőségei.

S2.4 Javuljon a lemaradt településeken az önfoglalkoztatás, vagy közösségi foglalkoztatás lehetősége.

S2.5 Javuljanak a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű nők munkához jutási lehetőségei.

S2.6 Feleljen meg a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű álláskeresők foglalkoztathatósága a munkaerő-piaci igényeknek.

S3 A megye halmozottan hátrányos településeinek szociális felzárkóztatása.

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megye halmozottan hátrányos települései szociális szempontból közeledjenek a többi település színvonalához?”

S3.1 Növekedjenek a megye halmozottan hátrányos településein a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű lakosok munkába állási esélyei.

S3.2 Növekedjen a családok jövedelem termelő képessége a megye halmozottan hátrányos településein.

S3.3 Valósuljon meg minél nagyobb arányban a megye halmozottan hátrányos településein a közösségfejlesztés.

S4 A megye népességcsökkenésének mérséklése.

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a megyében a népességcsökkenés mérséklődjön?”

S4.1 Maradjanak a megyében a szakképzett, 25 év alatti fiatalok.

S4.2 Legyen vonzó a szakképzésben, felsőoktatásban részt vevő, és a már szakmával rendelkező megyei és nem megyei 30 év alatti fiatalok számára a munkavállalás a megye vállalkozásaiban.

S4.3 Javuljanak a Baranya megye területén élő 16 – 30 éves életkor közötti munkaképes fiatalok munkához jutási lehetőségei.

S4.4 A projekt eredményeként munkához jutó, a projekt célcsoportjába tartozó halmozottan hátrányos helyzetű munkavállalók minél tovább maradjanak alkalmazásban.

S4.5 Legyen egy olyan rendszer, amely a 30 év alatti fiatal pályakezdő munkavállalókat a megyén belüli álláskeresésre ösztönzi.

S4.6 Javuljanak a felsőfokú végzettségű munkavállalók megyén belüli elhelyezkedésének lehetőségei.

S4.7 Javuljanak a megyében az olyan életkörülmények, mint a kereskedelmi hálózat, mobilitást biztosító szolgáltatások és infrastruktúra elérhetősége, a vállalkozások által nyújtott munkakörülmények, amelyek segítik a fiatalok családalapításról szóló döntéseit.

S5 A megyei vállalkozások és megyei, járási szintű együttműködések támogatása a vállalkozások foglalkoztató képességének fejlesztése érdekében.

„Minek, milyen állapotnak kell bekövetkezni ahhoz, hogy a különböző szervezetek együttműködései mellett a megyei vállalkozások foglalkoztató képessége javuljon?”

S5.1 Javuljon a megye vállalkozásainak fejlesztési, beruházási potenciálja.

S5.2 Álljanak rendelkezésre eszközök a megye vállalkozásainak termelés- és piacbővítésének segítéséhez.

S5.3 Legyen kialakítva a megye vállalkozásainak munkaerő-piaci igényeinek megfelelő munkaerő kínálat a versenyképesség megtartásához.

S5.4 Legyenek kialakított eszközök a vállalkozások célzott támogatására a munkaerő-piaci támogatások megszerzéséhez.

S5.5 Legyenek kialakított vállalkozást segítő szolgáltatások a megyében.

S5.6 Legyen a megye járásaiban vállalkozásbarát, támogató mikrokörnyezet.

S5.7 Legyen a Paktum projekt partnerségi hálózata és a megyei vállalkozások között személyes kapcsolat a hatékonyabb projekt megvalósítás érdekében.

Az S1 – S5 általános célrendszer ilyen lebontása stratégiai irányokat jelöl ki. Ezek az irányok több útvonalat is kijelölhetnek, amelyek követése a Paktum projekt megvalósítása során lehetetlen lenne az erőforrások korlátozott volta miatt. Ezért szükség van ezeknek az irányoknak néhány fő irány, fő stratégiai szempont, – vagyis prioritás, – alá történő besorolására, „becsatornázására”.

2.6.2A stratégia fő irányai - prioritások

A stratégia követhetősége, megvalósíthatósága érdekében a célcsoport és ügyfél igényekből, elvárásokból meghatározott, már a Paktum projekt létrejöttének alapcélját (vagyis a felzárkóztatást) közvetlenül is tartalmazó néhány fő irányvonalat, - prioritást, - kell megadni. Ezek konkrétan kijelölik azt az utat, amelyen a Paktum projekt megvalósításának haladnia kell. Az útvonal részleteket az Akcióterv fogja megadni. A következőkben ezeket a fő irányokat, - prioritásokat, - írjuk le. Azonnal el is végezzük a fentebbi stratégiai irányok (általános célok) „becsatornázását” is ezen fő irányokba. (A megkülönböztethetőség érdekében a fő irányoknál a „P” előtagot használjuk a számozásban).

Ahhoz, hogy a stratégia fő irányait minél pontosabban tudjuk megadni, az érdekelti, érintetti kör meg határozása és szerepük, érdekeik, Paktum projekthez való kapcsolódásuk figyelembe vétele is fontos.

2.6.2.1 A Paktum projekt érdekelti, érintetti köre

Az alábbiakban, - tulajdonképpen egy egyszerűsített stakeholder elemzésben, - négy fő csoportba soroltuk az érdekeltek, érintettek körét. (Itt nem szerepeltetjük a Paktum projekt célcsoportját.)

Önkormányzatok

Szerepük

- Településfejlesztés, település irányítás, hatósági feladatok
- Gazdaságfejlesztés
- Közösségszervezés
- Információ gyűjtés, információ közvetítés
- Projekt kezdeményezés
- Foglalkoztatás

Érdekei, érintettségük

- Népeségmegtartás
- Helyi igényekhez igazított programok
- Helyi igényeknek megfelelő képzések

- A helyi (munka) kapacitások kihasználása képzéseknél

Közreműködési lehetőségeik

- Helyi, munkaerő-piaci, foglalkoztatási jelzőrendszer részei lehetnek
- Helyi fejlesztési igények felmérése, összehangolása
- Helyi vállalkozásokkal való kapcsolattartás, kommunikáció
- Képzésekhez helyszín biztosítása és helyi kommunikáció támogatása

Paktum projektbeli támogathatóságuk

- Közreműködési költségeik térítése

Civil szervezetek

Szerepük

- Információ szolgáltatás a célcsoportról
- Kapcsolat (szervezettől függően) a célcsoport speciális csoportjaihoz
- Informális hálózati kapcsolatok
- Kapcsolat biztosítása a helyi humánerőforráshoz
- Kapcsolat az inaktív személyekhez, inaktívak bevonása

Érdekei, érintettségük

- Részvétel a képzésekben
- Részvétel a humán szolgáltatásokban
- A szociális és szolidáris gazdaság fejlesztése

Közreműködési lehetőségeik

- Mentorálás
- Mentális fejlesztés
- Szociáliskompetenciák fejlesztése
- Koordináció
- Kooperáció elősegítése a különböző érdekeltek között
- Kommunikáció, információ közvetítés, helyi kommunikációs csatornák kihasználása
- Potenciális paktum partnerek felkutatása

- Célcsoport felkutatása

Paktum projektbeli támogathatóságuk

- Humánerőforrás kapacitásuk bővítése (pl. bértámogatás)
- Foglalkoztatáshoz kapcsolódó tevékenységek, projektek támogatása

Képző szervezetek

Szerepük

- Toborzásban közreműködés
- Információk szolgáltatása a célcsoportról
- Képzések fejlesztése
- Képzések megvalósítása

Érdekei, érintettségük

- Képzési kapacitásuk kihasználása
- Megrendelések szerzése
- Helyi képzésekben részvétel (helyi képzők preferálása)
- Helyi vállalkozói igények szerinti képzések tartása
- Képezhető célcsoport elérése

Közreműködési lehetőségeik

- Előzetes tudás/kompetencia felmérés
- Mentális fejlesztés, személyiségfejlesztés, kiegészítő szolgáltatások nyújtása
- Képzési javaslatok kidolgozása
- Képzések megvalósítása
- Képzésekben résztvevők kiválasztása

Paktum projektbeli támogathatóságuk

- Helyi képzők érdekeinek érvényesítése
- Megyei szintű döntések a képzésekről
- Vállalkozói igényekről folyamatos tájékoztatás
- Képzések megrendelése

Vállalkozások, munkaadóként fellépő szervezetek

Szerepük

- Foglalkoztató
- Gyakorlati képző
- Információ szolgáltató

Érdekei, érintettségük

- A Paktum projekt keretében megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőhöz jussanak
- A modern, elvárásoknak megfelelő képzésben részesüljenek az álláskeresők
- A képzésben részesülők magas óraszámban kapjanak gyakorlati képzést

Közreműködési lehetőségeik

- Kiválasztásban való közreműködés
- Gyakorlati képzés
- Elvárt kompetenciák megfogalmazása

Paktum projektbeli támogathatóságuk

- Rendszeres igényfelmérés, igények figyelembe vétele
- Aktív kapcsolat
- Bértámogatások (foglalkoztatás támogatás)

A fenti érdekelti elemzés (stakeholder analízis) bemenő adataiként a Paktum projekt társadalmasítása kapcsán megrendezett fórum keretében lezajlott workshopon elhangzottak szolgáltak. A Fórumon a négy fő érdekelti kör tagjai vettek részt.

A fő stratégiai irányok meghatározásánál a célcsoportra megfogalmazott átfogó stratégiai irányok és társadalmi érdekű célok mellett a fenti elemzést is figyelembe vettük.

2.6.2.2 A fő stratégiai irányok megadása és az általános célok (stratégiai irányok) becsatornázása

Az itt megadott stratégiai prioritásokhoz (stratégiai fő irányokhoz) hozzárendeltük az előzőekben levezetett stratégiai irányokat (általános

célokat). Azok általános volta miatt egy-egy stratégiai irány több prioritáshoz is becsatornázható. A stratégia modell ok-okozat elve itt úgy jelenik meg, hogy a fő stratégiai irányok megvalósítása (ok) eredményezi az általános célok megvalósulását (okozat).

P1 A Paktum projekt célcsoportja foglalkoztathatóságának javítása

S1.1 Váljanak elérhetővé a megye teljes területén a jól létet (egészséges életet, családi támogatást, kultúrát, munkához segítséget) biztosító szolgáltatások.

S1.3 A megye hátrányos és halmozottan hátrányos településein élő inaktív munkavállalók is legyenek bevonva a munkaerő-piaci folyamatokba.

S2.1 Javuljon a halmozottan hátrányos helyzetű megyei lakosok mentális állapota.

S2.2 Javuljon a lemaradt települések lakosainak munkaképessége, így megélhetése.

S2.6 Feleljen meg a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű álláskeresők foglalkoztathatósága a munkaerő-piaci igényeknek.

S3.1 Növekedjenek a megye halmozottan hátrányos településein a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű lakosok munkába állási esélyei.

S4.4 A projekt eredményeként munkához jutó, a projekt célcsoportjába tartozó halmozottan hátrányos helyzetű munkavállalók minél tovább maradjanak alkalmazásban.

S5.3 Legyen kialakítva a megye vállalkozásainak munkaerő-piaci igényeinek megfelelő munkaerő kínálat a versenyképesség megtartásához.

P2 Megyei szintű, foglalkoztatást és felzárkózást elősegítő együttműködések kialakítása és fenntartása

S1.1 Váljanak elérhetővé a megye teljes területén a jól létet (egészséges életet, családi támogatást, kultúrát, munkához segítséget) biztosító szolgáltatások.

S1.3 A megye hátrányos és halmozottan hátrányos településein élő inaktív munkavállalók is legyenek bevonva a munkaerő-piaci folyamatokba.

S1.4 A megye egész területén növekedjen a vállalkozások munkabér fizető képessége.

S3.3 Valósuljon meg minél nagyobb arányban a megye halmozottan hátrányos településein a közösségfejlesztés.

S4.1 Maradjanak a megyében a szakképzett, 25 év alatti fiatalok.

S4.2 Legyen vonzó a szakképzésben, felsőoktatásban részt vevő, és a már szakmával rendelkező megyei és nem megyei 30 év alatti fiatalok számára a munkavállalás a megye vállalkozásaiban.

S4.3 Javuljanak a Baranya megye területén élő 16 – 30 éves életkor közötti munkaképes fiatalok munkához jutási lehetőségei.

S4.4 A projekt eredményeként munkához jutó, a projekt célcsoportjába tartozó halmozottan hátrányos helyzetű munkavállalók minél tovább maradjanak alkalmazásban.

S4.5 Legyen egy olyan rendszer, amely a 30 év alatti fiatal pályakezdő munkavállalókat a megyén belüli álláskeresésre ösztönzi.

S4.6 Javuljanak a felsőfokú végzettségű munkavállalók megyén belüli elhelyezkedésének lehetőségei.

S4.7 Javuljanak a megyében az olyan életkörülmények, mint a kereskedelmi hálózat, mobilitást biztosító szolgáltatások és infrastruktúra elérhetősége, a vállalkozások által nyújtott munkakörülmények, amelyek segítik a fiatalok családalapításról szóló döntéseit.

S5.1 Javuljon a megye vállalkozásainak fejlesztési, beruházási potenciálja.

S5.4 Legyenek kialakított eszközök a vállalkozások célzott támogatására a munkaerő-piaci támogatások megszerzéséhez.

S5.6 Legyen a megye járásaiban vállalkozásbarát, támogató mikrokörnyezet.

S5.7 Legyen a Paktum projekt partnerségi hálózata és a megyei vállalkozások között személyes kapcsolat a hatékonyabb projekt megvalósítás érdekében.

P3 Munkaerő-piaci szolgáltatások fejlesztésének elősegítése

S1.3 A megye hátrányos és halmozottan hátrányos településein élő inaktív munkavállalók is legyenek bevonva a munkaerő-piaci folyamatokba.

S2.3 Javuljanak a lemaradt településeken élők munkához jutási lehetőségei.

S2.5 Javuljanak a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű nők munkához jutási lehetőségei.

S2.6 Feleljen meg a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű álláskeresők foglalkoztathatósága a munkaerő-piaci igényeknek.

S4.1 Maradjanak a megyében a szakképzett, 25 év alatti fiatalok.

S4.2 Legyen vonzó a szakképzésben, felsőoktatásban részt vevő, és a már szakmával rendelkező megyei és nem megyei 30 év alatti fiatalok számára a munkavállalás a megye vállalkozásaiban.

S4.3 Javuljanak a Baranya megye területén élő 16 – 30 éves életkor közötti munkaképes fiatalok munkához jutási lehetőségei.

S4.5 Legyen egy olyan rendszer, amely a 30 év alatti fiatal pályakezdő munkavállalókat a megyén belüli álláskeresésre ösztönzi.

S4.6 Javuljanak a felsőfokú végzettségű munkavállalók megyén belüli elhelyezkedésének lehetőségei.

S5.2 Álljanak rendelkezésre eszközök a megye vállalkozásainak termelés- és piacbővítésének segítéséhez.

S5.3 Legyen kialakítva a megye vállalkozásainak munkaerő-piaci igényeinek megfelelő munkaerő kínálat a versenyképesség megtartásához.

S5.5 Legyenek kialakított vállalkozást segítő szolgáltatások a megyében.

P4 Szociális gazdaság fejlesztése

S1.3 A megye hátrányos és halmozottan hátrányos településein élő inaktív munkavállalók is legyenek bevonva a munkaerő-piaci folyamatokba.

S2.3 Javuljanak a lemaradt településeken élők munkához jutási lehetőségei.

S2.4 Javuljon a lemaradt településeken az önfoglalkoztatás, vagy közösségi foglalkoztatás lehetősége.

S2.5 Javuljanak a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű nők munkához jutási lehetőségei.

S3.1 Növekedjenek a megye halmozottan hátrányos településein a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű lakosok munkába állási esélyei.

S3.2 Növekedjen a családok jövedelem termelő képessége a megye halmozottan hátrányos településein.

S3.3 Valósuljon meg minél nagyobb arányban a megye halmozottan hátrányos településein a közösségfejlesztés.

S4.1 Maradjanak a megyében a szakképzett, 25 év alatti fiatalok.

S4.2 Legyen vonzó a szakképzésben, felsőoktatásban részt vevő, és a már szakmával rendelkező megyei és nem megyei 30 év alatti fiatalok számára a munkavállalás a megye vállalkozásaiban.

S4.3 Javuljanak a Baranya megye területén élő 16 – 30 éves életkor közötti munkaképes fiatalok munkához jutási lehetőségei.

S4.5 Legyen egy olyan rendszer, amely a 30 év alatti fiatal pályakezdő munkavállalókat a megyén belüli álláskeresésre ösztönzi.

S4.7 Javuljanak a megyében az olyan életkörülmények, mint a kereskedelmi hálózat, mobilitást biztosító szolgáltatások és infrastruktúra elérhetősége, a vállalkozások által nyújtott

munkakörülmények, amelyek segítik a fiatalok családalapításról szóló döntéseit.

P5 Új munkahelyek létrehozásának elősegítése

S1.4 A megye egész területén növekedjen a vállalkozások munkabér fizető képessége.

S2.3 Javuljanak a lemaradt településeken élők munkához jutási lehetőségei.

S2.5 Javuljanak a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű nők munkához jutási lehetőségei.

S3.1 Növekedjenek a megye halmozottan hátrányos településein a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű lakosok munkába állási esélyei.

S3.2 Növekedjen a családok jövedelem termelő képessége a megye halmozottan hátrányos településein.

S4.1 Maradjanak a megyében a szakképzett, 25 év alatti fiatalok.

S4.2 Legyen vonzó a szakképzésben, felsőoktatásban részt vevő, és a már szakmával rendelkező megyei és nem megyei 30 év alatti fiatalok számára a munkavállalás a megye vállalkozásaiban.

S4.3 Javuljanak a Baranya megye területén élő 16 – 30 éves életkor közötti munkaképes fiatalok munkához jutási lehetőségei.

S4.4 A projekt eredményeként munkához jutó, a projekt célcsoportjába tartozó halmozottan hátrányos helyzetű munkavállalók minél tovább maradjanak alkalmazásban.

S4.6 Javuljanak a felsőfokú végzettségű munkavállalók megyén belüli elhelyezkedésének lehetőségei.

S5.1 Javuljon a megye vállalkozásainak fejlesztési, beruházási potenciálja.

S5.2 Álljanak rendelkezésre eszközök a megye vállalkozásainak termelés- és piacbővítésének segítéséhez.

S5.4 Legyenek kialakított eszközök a vállalkozások célzott támogatására a munkaerő-piaci támogatások megszerzéséhez.

S5.5 Legyenek kialakított vállalkozást segítő szolgáltatások a megyében.

P6 A munkaerő megyén belüli mobilitásának javítása

S1.2 Legyen elérhető a megye minden települése számára munkába járást biztosító infrastruktúra és közlekedési hálózat.

S1.3 A megye hátrányos és halmozottan hátrányos településein élő inaktív munkavállalók is legyenek bevonva a munkaerő-piaci folyamatokba.

S2.3 Javuljanak a lemaradt településeken élők munkához jutási lehetőségei.

S3.1 Növekedjenek a megye halmozottan hátrányos településein a foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű lakosok munkába állási esélyei.

S4.4 A projekt eredményeként munkához jutó, a projekt célcsoportjába tartozó halmozottan hátrányos helyzetű munkavállalók minél tovább maradjanak alkalmazásban.

S4.5 Legyen egy olyan rendszer, amely a 30 év alatti fiatal pályakezdő munkavállalókat a megyén belüli álláskeresésre ösztönzi.

S4.6 Javuljanak a felsőfokú végzettségű munkavállalók megyén belüli elhelyezkedésének lehetőségei.

S4.7 Javuljanak a megyében az olyan életkörülmények, mint a kereskedelmi hálózat, mobilitást biztosító szolgáltatások és infrastruktúra elérhetősége, a vállalkozások által nyújtott munkakörülmények, amelyek segítik a fiatalok családalapításról szóló döntéseit.

2.6.2.3 A fő stratégiai irányok (prioritások) részletezése (beavatkozási területek meghatározása)

Az alábbiakban a stratégiai útvonal részletesebb leírását adjuk meg a fő stratégiai irányokhoz (prioritásokhoz) tartozó beavatkozási területek (stratégiai lépések) kijelölésével.

P1 A Paktum projekt célcsoportja foglalkoztathatóságának javítása

P1.1 Mentális, mentálhigiénés fejlesztés

Indokoltság:

Minden felmérés és fórum, interjú témája volt a Paktum projekt célcsoportjának mentális állapota. Egyöntetű az a vélemény és a megkérdezések is ezt igazolták, hogy a célcsoport általános mentális állapota nagyon rossz. Anélkül, hogy ez megváltozna, nem képzelhető el, hogy megfelelő számban akár képzésekbe is be lehetne vonni a célcsoport többségét. A vállalkozások, civil szervezetek képviselői is elmondták, hogy nemcsak az alacsony képzettség, de a mentális állapot is akadályozza annak, hogy munkába állhassanak.

Hatás:

A fejlesztés hatására nő a bevont személyek önbizalma, önértékelés és motiválhatóbbakká válnak. Ennek eredményeként akár a képzésre jelentkezésük, akár munkába állásuk valószínűsége nő. Megfelelő fejlesztés esetén nő a felelősségtudata a bevont személyeknek, ez munkába állás esetén növeli az esélyét a hosszabb idejű állásban maradásuknak.

Ezt a stratégiai irányt javasolt kiemelten kezelni, mert ennek a sikeres végrehajtása jelenti a megalapozását az összes többi, – a célcsoportot közvetlenül érintő, – stratégiai irányba tett lépésnek!

Érintettek, érdekeltek:

A Paktum projekt célcsoportjából elsősorban a halmozottan hátrányos helyzetű csoport érintett: különösen a tartós munkanélküliséggel

veszélyeztetettek, az 50év feletti, a nők, a romák, az alacsony iskolai végzettségűek és a megváltozott munkaképességűek.

Érdekeltek a fejlesztést végzők elsősorban a BAMKH, pszichológusok, mentorok, tanácsadók és az őket alkalmazó szervezetek. Érintettek a civil szervezetek közül a segítő szervezetek is, mert velük együttműködve lehet hatékonyan megoldani a mentális fejlesztés feladatát.

Érdekeltek a munkaadók, mert a mentálisan jobb állapotban lévő álláskeresők alkalmazása hatékonyabb. Érintettek, mert tapasztalataik is vannak, amelyeket érdemes megszereznie a fejlesztést tervezőknek.

P1.2 Kompetencia fejlesztés

Indokoltság:

Az álláskeresők körében végzett felmérés és a vállalkozások körében végzett interjúk, valamint a Paktum projekt rendezvényein felszólalók megjegyzései azt igazolják, hogy az álláskeresés sikertelensége részben a (sokszor teljes egészében) a kompetencia, szaktudás hiányán, vagy nem megfelelő voltán múlik. Jellemzően az 50 év feletti, az alacsony iskolai végzettségűek esetében a meglévő kompetenciák, szaktudás elavultsága miatt nem találnak munkahelyet. Kiemelten mutatkozik meg az alacsony iskolai végzettségűek esetében a szociális kompetenciák hiánya. Az állásból történő kilépés/elbocsátás egyik jellemző oka ez. Alapvető együttélési együttműködési, konfliktuskezelési szabályok be nem tartása, ismeretük hiánya alkalmatlanná teszi még a keresett képzettséggel rendelkezőket is a tartós munkavállalásra.

A szakmai és egyéb, nem szociális kompetenciák fejlesztésének szükségességét a munkaerő-piaci igények mutatják. A fejlesztések irányát és témáját is ezek jelölik ki. Egyik részük a szakmai kompetenciák iránti igény, a másik pedig az általános kompetenciáké, például a kommunikációs készség, kreativitás, szervezőkészség, stb.

Hatás:

Akár a szociális, akár az egyéb, általános kompetenciák fejlesztése, vagy új kompetenciák megszerzése jelentős mértékben megnöveli az alkalmazás esélyét, a tartós munkavállalás lehetőségét. A munkaadók már a kiválasztás során ellenőrzik a kompetenciákat és azok szintjét és az alapján döntenek az alkalmazásról. Ezért a foglalkoztatási beavatkozási irányok között a kompetencia fejlesztés kiemelt szerepet játszik.

Érintettek, érdekeltek:

A célcsoport közül az alacsony képzettségűek, az elavult szaktudással rendelkezők, a 25 év alatti és 50 év feletti álláskeresők érintettek a legnagyobb mértékben.

A kompetencia fejlesztésben érdekeltek a képző szervezetek. Érdekeltek a munkaadók, vállalkozások, mert az ő igényeik határozzák meg a fejlesztendő kompetenciákat, illetve egy részük gyakorlati képzőhelyként is szóba jöhet.

P1.3 A Paktum projekt célcsoportja mobilitásának elősegítése

Ennél a stratégiai beavatkozási iránynál mobilitáson az egyénnek azt a képességét értjük, hogy a rendelkezésre álló eszközök és lehetőségek igénybe vételével hajlandó, vagy képes a helyváltoztatásra, vagy a helyváltoztatás érdekében valamilyen cselekvés elvégzésére.

Indokoltság:

A felmérések szerint az álláskeresők inkább a helyi álláslehetőségeket keresik, arra várnak és nem szívesen utaznak. A lakóhelyükön kívülre történő munkába járást akadálynak, nagy hátránynak tekintik. A célcsoport felmérése azt mutatta, hogy a fiatal korosztály felének nincs jogosítványa sem.

Hatás:

Amennyiben a lakóhelytől távolabbra is hajlandó és képes elmenni egy álláskereső azért, hogy ott munkát vállaljon, kiszélesedik a lehetőségek spektruma számára. Így nagyobb valószínűséggel talál munkát a saját kompetenciáinak és igényeinek megfelelően.

Ugyanakkor fennáll a veszélye annak, hogy először csak a járásban, majd a megye más területén keres munkát, megélhetést, de a változást könnyebben viselőik ennél tovább is lépnek és az ország más megyéiben, vagy más országokban fognak munkát keresni.

Érintettek, érdekeltek:

Elsősorban a célcsoport 25 év alatti munkavállalói, illetve az 50 év feletti korosztály piacképes szaktudással, vagy jó szociális kompetenciával rendelkező része érintett.

Érdekeltek a civil szervezetek (mentális felkészítésben), a gépjármű közlekedéssel kapcsolatos oktató szervezetek, valamint a zsáktelepülések fókuszában lévő nagyobb települések, járási székhelyek vállalkozásai.

P1.4 A népességmegtartást elősegítő közösségépítés, közösségfejlesztés támogatása

A modern hálózatkutatás eredményei szerint a közösségekben fellelhető hálózatok struktúrája jelentősen befolyásolja a közösség, így egy település megtartó erejét. A hálózatok akkor, egy település hálózata is, akkor lesz robusztus (azaz ellenálló, stabil), ha egymást átható alhálózatokból áll. Anélkül, hogy ezt jobban kifejtjünk, az a következtetés vonható le a hálózatelméleti kutatásokból és a gyakorlati példákból, hogy több, különböző központot érdemes létrehozni és azokat támogatni egy települési hálózatban. Ilyenek a különböző tevékenységek köré szerveződő csoportok, mint például a hagyományőrzés, népművészet, kertészkedés, kézművesség, művészeti körök, szakmai körök, csoportok, de a település kulturális lehetőségeinek folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása is ilyen. Meglepő módon még a kocsmák is bírnak némi közösségépítő erővel.

Indokoltság:

Azok a fiatalok a célcsoportban, akik a célcsoport átlagánál jobb tulajdonságokkal rendelkeznek, nagyobb késztetést éreznek arra, hogy elhagyják a települést, de a megyét is. Így idővel a település

népességében egyre nagyobb lesz az aránya az olyan személyeknek, akik alacsonyabb képzettségűek, kisebb kreativitással, kezdeményezőképeséssel, kevesebb és alacsonyabb szintű szociális kompetenciával rendelkeznek. Magasabbá válik a mentálisan sérült, alkohol problémákkal küzdők aránya. Nem feltétlenül azért, mert a számuk abszolút értékben nő, hanem azért, mert a számukra nem megfelelő szociális környezetből elvándorolnak a bátrabbak, a kreatívabbak, a jobb kompetenciákkal rendelkezők. Amennyiben nincs elegendően jó szociális környezet, ez az elvándorlás megállíthatatlan lesz.

A közösségépítésben a helyi önkormányzatnak jelentős szerepet kell kapnia, el kell érni, hogy a helybeliek a „mi településünk” kifejezést ne csak használják, hanem át is éljék ennek a kifejezésnek a jelentését.

Hatás:

A közösség építéssel nemcsak a közösség maga fejlődik, hanem a folyamat, a hozzá tartozó tevékenységek önmagukban is pozitív hatást fejtenek ki. Mindenki, aki bekapcsolódik, közösségileg aktívabbá válik. Ezzel mentális állapotában máris változás következik be. A sűrűbb és több szálú kapcsolati hálóval rendelkező közösségekben az információ áramlása gyorsabb, hatékonyabb, és több információ áll rendelkezésre általuk. Ezért az inaktív munkaképes korúak könnyebben elérhetőek el. Erősödik az „ittthon vagyok” érzés, illetve a településen többen fogják ezt érezni. Ennek az emocionális hatásnak az eredménye hosszabb távon megmutatkozhat az elvándorlási kedv csökkenésében.

Érintettek, érdekeltek:

A Paktum projekt teljes célcsoportja érintett, azonban külön figyelmet igényel a 25 év alatti korosztály bevonása a közösségépítésbe. Érintettek lehet a célcsoport azon része, akik nem mobilisek, például a megváltozott munkaképességűek, a munkaképes kor felső határához közeledők, a gyermeküket nevelő egyedülálló szülők is,

mert ők központjai, mozgatórugói lehetnek egy-egy közösségi alhálózatnak, csoportnak.

Érdekeltek a civil szervezetek, mert segítségükkel lehet elősegíteni az új hálózati struktúrák kialakulását, ők különböző településeken és különböző tevékenységgel vannak jelen. Ezen a stratégiai ponton nem hátrány, hanem előny, ha nem segítő civil szervezetről van szó. Legyen az egy virágos településért egyesület, vagy bármilyen más, a közösséget megmozdítani tudó civil szervezet, amennyiben aktívan részt vesz egy település életében, tevékenységével hozzájárul a település közösségének fejlesztéséhez.

Érdekeltek a helyi önkormányzatok, mert számukra is fontos, hogy milyen a település közössége, Az önkormányzatnak aktívan részt kell venni a közösségépítésben nem csak a kezdeményezések támogatásával, de saját kezdeményezésekkel is. Adott település önkormányzata felhasználhatja a közösségi hálózatokból kinyerhető információkat a település jobb működtetéséhez. A Paktum projekt szempontjából nézve az önkormányzat a közösségi, települési hálózatok munkaerő-piaci információk gyűjtőpontja lehet.

Érdekeltek a település vállalkozásai, mert a fejlettebb közösségből mentálisan stabilabb munkavállalók kerülnek ki. A helyi vállalkozások részt vehetnek a közösségépítés folyamatában, ezzel az álláskeresőkről, a helyben rendelkezésre álló humán erőforrásról közvetlen információkat szerezhetnek, ami megkönnyíti a munkaerő kiválasztást számukra.

P2 Megyei szintű, foglalkoztatást és felzárkózást elősegítő együttműködések kialakítása és fenntartása

P2.1 Helyi önkormányzatok együttműködésének elősegítése

A P2 jelű nemcsak egy a fő stratégiai irányok közül, hanem elvárás is a Paktum projekttel szemben: a helyi együttműködések, partnerség erősítése, a helyi paktumok támogatása. Ennek része a helyi önkormányzatok közötti kapcsolatok erősítése.

Indokoltság:

Az egymáshoz közeli hátrányos helyzetű települések önkormányzatai az információ megosztás, közös programok révén nagyobb eséllyel segíthetik a területükön élő célcsoportot az álláskeresésben, együtt olyan közösségépítő megoldásokat dolgozhatnak ki, amelyekre egymagukban nem lenne kapacitásuk. Jobban segíthetik együtt a helyi vállalkozások működését is. A jó gyakorlatok, a tudásmegosztás révén az esélyegyenlőség is jobban megvalósulhat. A helyi munkaerőhiány pótlásába besegíthetnek egymásnak a települések.

Hatás:

A humán erőforrásról rendelkezésre álló információ egyenletesebben oszlik el, a Paktum projektbe több információ kerülhet. A humán erőforrás kezelésének szempontjából erősödik a szinergia. Az önkormányzatok kapcsolatainak javulása révén könnyebbé válhat a terepi tevékenység, a képzéseket jobban (azaz hatékonyabban, a képzők számára rentábilisabban) lehet megszervezni. A mobilitást segítő közlekedési infrastruktúra alakítására az együttműködő településeknek nagyobb esélyük van, mint együttműködés nélkül.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek az egymáshoz közeli, hasonló helyzetben lévő önkormányzatok. Érdekeltek a képző szervezetek, a helyi vállalkozások.

P2.2 Civil szervezetek együttműködésének elősegítése

A Paktum projekt létrehozásának céljai között szintén szerepelt a civil szervezetekkel való együttműködés erősítése. Itt kimondottan a civil szervezetek együttműködésének elősegítése a stratégiai irány, illetve cél.

Indokoltság:

A megyében nincs olyan jól működő civil szervezet, amelynek átfogó hálózata lenne, illetve nincs egy egész megyét átfogó, a megye területét lefedő, civil szervezetekből álló hálózat. A Paktum projekt céljainak megvalósításához szükség van a civil szervezetek

közreműködésére, illetve a működésük összehangolására bizonyos területeken. Ilyen terület a kommunikáció a célcsoporttal, a mentális segítségnyújtás, a szociális kompetenciák fejlesztése. Az elszórtan, lokálisan, más-más területeken működő, esetleg elszigetelt szervezetek ebben nem tudnak hatékonyan részt venni. A Paktum projekt nem vállalhatja fel a civil szervezetek koordinálást, de a saját összefogásukat és önszerveződésüket az együttműködés terén támogathatja.

Hatás:

A civil szervezetek szervezettebb és kiterjedtebb együttműködéssel többlet erőforrást jelentenek az információ **szerezéséhez** és áramoltatáshoz, a célcsoport felé történő eljuttatáshoz. Az inaktív munkaképes korúak elérése hatékonyabbá válik az együttműködő civil szervezetek tevékenysége eredményeként. Összehangoltabb működés esetén a közösségépítés is hatékonyabbá válik a településeken.

Érintettek, érdekeltek:

Elsődlegesen érintettek és érdekeltek a megye civil szervezetei. (Minden olyan civil szervezet, például sportegyesület, vagy családsegítő, jótékonyági civil szervezet, amelynek céljai társadalmi célokként vannak megfogalmazva.) Szintén érintettek és érdekeltek az önkormányzatok. Érintett a Paktum projekt célcsoportja.

P2.3 A megyei munkaerő-piaci szolgáltatók együttműködésének elősegítése

Indokoltság:

A megyei munkaerő-piaci szolgáltatók ugyanazon tevékenységben egymás konkurenciáiként jelelnék meg a gazdaságban. A megyében azonban nem megyei szolgáltatók is működhetnek, ezért a piac szűkebb a megyei szolgáltatók számára. A verseny azt eredményezi, hogy azokon a területeken sem működnek szívesen együtt a szolgáltatók, amelyen a verseny, vagy az együttműködés hiánya nyilvánvalóan hátrányt jelent számukra.

Hatás:

Az együttműködő munkaerő-piaci szolgáltatók össze tudják hangolni saját szolgáltatásaikat, komplementer, egymást kiegészítő kínálati spektrumot tudnak létrehozni. Az együttműködés miatt a helyi igényekhez jobban alkalmazó szolgáltatás kínálat jöhet létre. A helyi, együttműködő szolgáltatók stabilabb gazdasági helyzetet tudnak saját maguk számára teremteni, mert ismeretelőnybe kerülnek a megyén kívüli szolgáltatókkal szemben. Ezzel nő a megye gazdasági potenciálja is.

Érintettek, érdekeltek:

Érdekeltek a helyi munkaerő-piaci szolgáltatók.

Érintettek és érdekeltek a célcsoport tagjai, mert szélesebb körű, a saját és a megyei munkaerő-piac igényeinek jobban megfelelő szolgáltatásokhoz juthatnak hozzá.

Érdekeltek a vállalkozások, a munkaadók, mivel a megyei álláskeresők, a potenciális munkavállalók képzésében felkészítésében olyan szolgáltatók vesznek részt, akik az együttműködés eredményét kihasználva az ő igényeiket jobban kielégítő szolgáltatás portfóliót nyújtanak.

P2.4 Szakmai, ágazati szervezetek együttműködésének elősegítése

Indokoltság:

A megyében átfogó szervezatként működő kamarák az ágazatokat az ernyőszerűen fogják át. Ugyanakkor léteznek olyan szakmai szervezetek, amelyek szűk ágazati, szakmai területen működnek. Ugyanakkor azon a szűkebb területen hatékonyabban érhetik el a saját tagságukat, az adott szakmai területen működő vállalkozásokat, szervezeteket. A jobb információ szerzés és megosztás érdekében ezért érdemes ezeket a szervezetek elérni a Paktum projektben is. Külön-külön kezelni őket, egyedileg kommunikálni velük azonban erőforrás igényes. Együttműködő szervezetekkel kommunikálni már kevésbé megterhelő, mert az együttműködés egyfajta belső kommunikációt is feltételez.

Hatás:

A szakmai szervezetek együttműködése révén a vállalkozások felől érkező információ mennyisége és minősége is jobb lehet, mint ennek a lehetőségnek a kihasználása nélkül lenne. A különböző szakképzések, szakmai képzések és továbbképzések paramétereinek meghatározásában a szakmai szervezetek összegzett véleménye használhatóbb eredményt ad, mint egy, a vállalkozásokat közvetlenül megkérdező kérdőíves külső kutatás. Ezzel a képzések pontosabban célozhatók, a képzésből kikerülők így hasznosíthatóbb tudással fognak rendelkezni.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek a megyében működő szakmai szervezetek (amelyek lehetnek országos szintű szervezetek megyei tagozatai is). Érdekeltek a vállalkozások és a munkaerő-piaci szolgáltatók. Érintettek a Paktum projekt célcsoportjának tagjai.

P2.5 Helyi paktumok együttműködésének elősegítése

Indokoltság:

A Paktum projekt számára a Támogató által meghatározott célok között is szerepel a helyi paktumokkal való együttműködés. A megyei Paktum projekt megvalósítását segíti, ha a helyi paktumok közötti együttműködés szintje magas. A Paktum projekt az összehangolt, együttműködő helyi paktumok tevékenysége nélkül több erőforrás bevonásával valósítható meg.

Hatás:

Az információ megosztás, információgyűjtés feladatainak egy része elosztottan tud megvalósulni, az erőforrások hatékonyabb felhasználása válik lehetővé. Pontosabb helyi információk adatok keletkeznek, emiatt a tervezés, a változásokra történő reagálás is hatékonyabb lehet. A Paktum projekt megvalósítása eredményesebb lehet, a célcsoport elérése és bevonása a programba hatékonyabbá válik.

Érintettek, érdekeltek:

Érdekeltek a helyi paktumok és a helyi önkormányzatok. Érdekeltek a vállalkozások, a munkaadók. Érdekeltek a munkaerő-piaci szolgáltatók. Érintettek a Paktum projekt célcsoportjának tagjai.

P3 Munkaerő-piaci szolgáltatások fejlesztésének elősegítése

P3.1 Tájékoztatás és információ-áramlás fejlesztése

Indokoltság:

A változó gazdasági és jogszabályi környezet megköveteli a gyors reagálást a vállalkozásoktól. Ahhoz, hogy a reagálás szintjét fenn tudják tartani, a munkaerő-piaci szolgáltatásoknak követni kell a vállalkozások igényeinek változást. A közvetlenül a szolgáltatókat érintő, például törvényi változásokat, vagy a saját célcsoportjuk változásait is gyorsan kell követniük. Megfelelő információk rendelkezésre állása nélkül ezt a reagálást nem lehet megfelelő módon, megfelelő gyorsan megvalósítani. A szolgáltatásokat folyamatosan fejleszteni kell, figyelembe véve ágazati, szakmai, munkaerő-piaci trendeket, országos gazdasági érdekváltozásokat, illetve a nemzetközi gazdasági változásokat is.

Hatás:

A munkaerő-piaci szolgáltatásokat igénybe vevők nem elavult szolgáltatást kapnak, versenyképességük, foglalkoztathatóságuk magasabb szintű lesz. Maguk a munkaerő-piaci szolgáltatók is stabilabb vállalkozások, szervezetek lesznek, megjelenhetnek, mint foglalkoztatók, munkaadók.

Érintettek, érdekeltek:

Érdekeltek a munkaerő-piaci szolgáltatók, a vállalkozások és szervezetek. Érintettek az önkormányzatok, a helyi paktumok.

Érintett a Paktum projekt célcsoportja.

P3.2 Felmérések, információ-gyűjtés fejlesztése

Indokoltság:

Az embereket és szervezeteket érintő beavatkozások alapja és kritikus pontja is egyben a megfelelő információk rendelkezésre állása. A cselekvések, beavatkozások tervezéséhez és kivitelezéséhez

a kellő helyen, a kellő időben releváns információknak kell rendelkezésre állniuk. A három alapvető kritérium (idő, hely, relevancia) mellett a rendelkezésre állás, vagyis az elérhetőség, felhasználhatóság is nagyon fontos. A gyorsan változó gazdasági, jogi környezet miatt a szükséges információk is változnak. A régebben megszerzett adatok és a belőlük levont következtetések nagyon gyorsan elavulhatnak. Sem a vállalkozások, sem a munkaerő-piaci szolgáltatók, sem a támogatásokat közvetítő, vagy biztosító szervezetek, így a Paktum projekt sem képes hatékonyan beavatkozni a foglalkoztatással kapcsolatos folyamatokba elavult információk alapján. Ezért szükség van az ágazati előrejelző rendszer továbbfejlesztésére, kiterjesztésére, felmérések fejlesztésére és például a civil szervezetek kialakítandó információs hálózatának támogatása információ gyűjtés eszköz és módszertárának fejlesztésére.

Hatás:

Mind a képző szervezetek, munkaerő-piaci szolgáltatók, mind a vállalkozások, munkaadók illetve a BAMKH és a Járási Hivatalok gyorsabban jutnak nagyobb mennyiségű, pontosabb következtetésekre lehetőséget adó információkhoz. Rugalmasabbá válik munkaerő gazdálkodás, tervezés, pontosabbá válnak a célzott képzések és szolgáltatások. Mindez hozzájárul a foglalkoztatottság növeléséhez. A helyi önkormányzatok nemcsak információ szolgáltatóként, hanem információ használóként is szerepelnek, mert a megfelelő mennyiségű és jól disszeminált információ, tudást fel tudják használni saját fejlesztéseikhez, saját megoldásaik kidolgozásához.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek a Paktum Szervezetbe partnerségi megállapodást aláíró partnerek. Érintettek és érdekeltek a helyi önkormányzatok, a megyei civil szervezetek, a munkaerő-piaci *P4.1 Szociális szövetkezetek segítése a Paktum projekt megvalósítása során*

Indokoltság:

Az Európai Szociális Alap (ESZA) – az Európai Unió kiemelt eszköze, – a munkahelyek támogatásában és jobb állás megtalálásában próbál segítséget nyújtani. Ennek egyik fontos iránya a szociális szövetkezetek és szociális vállalkozások létrehozásának és működésének elősegítése. Magyarországon, így Baranya megyében is, már több szociális szövetkezet működik. A legelmaradottabb területeken a közfoglalkoztatásból a kicsi foglalkoztatásba átvezetés a szociális szövetkezetek, szociális vállalkozások bevonásával történhet. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, „Foglalkoztatási célú kormányzati intézkedések megvalósulásának segítése: (valamennyi Konzorciumi tag együttes feladata)”

Hatás:

A szociális szövetkezetek bevonásával a Paktum projekt célcsoportjának esetleg más munkalehetőségtől teljesen megfosztott, vagy piaci foglalkoztatási formába bekapcsolódni még nem képes tagjai a közfoglalkoztatás után, vagy közfoglalkoztatás helyett már a piacihoz közelítő foglalkoztatásban vehetnek részt. Ez az adott térség gazdasági potenciáljára is pozitív hatással van. Emellett javul a családok megélhetési esélye, a pozitív példák a gyermekek életről, társadalomról alkotott képét formálja, amely hosszú távon hoz pozitív változást a lemaradt települések életébe.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek a megyében működő szociális szövetkezetek. Érintettek és érdekeltek a Paktum projekt célcsoportjának a megye legelmaradottabb térségeiben élő tagjai.

P4.2 Szociális vállalkozások hatékony működésének elősegítése

Indokoltság:

Hasonlóan a P4.1 stratégiai lépéshez, itt is a legelmaradottabb területeken mutatkozó munkanélküliség felszámolásának egyik, az összefogáson, közösségen, szolidaritáson alapuló lehetősége a szociális vállalkozások működése, működtetése. A

közfoglalkoztatásból történő kivezetés olyan eszköze, amely megteremti a hidat a tisztán piaci foglalkoztatás és a közfoglalkoztatás között. A szociális vállalkozások - hasonlóan a szociális szövetkezetekhez - megfelelő helyi megoldást tudnak nyújtani a halmozottan hátrányos helyzetű álláskeresők és inaktív személyek számára. Szerepük lehet a helyi termék, vagy szolgáltatás fejlesztésben is. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, „Foglalkoztatási célú kormányzati intézkedések megvalósulásának segítése: (valamennyi Konzorciumi tag együttes feladata) és Szociális gazdaság fejlesztésének támogatása alcímek.

Hatás:

A szociális vállalkozások létrejöttével a helyben végezhető munka, helyi termékek előállításának révén a munkakultúra terjedése és a megélhetési lehetőségek bővülése miatt, javul a családok helyzete. A szociális vállalkozások is átvezető szerepet játszhatnak a piacgazdaság felé a leghátrányosabb helyzetű munkavállalók esetében. A szociális vállalkozásokban munkát vállalók mentális állapota javul, ezzel a környezetükben is pozitív változások jönnek létre. Amennyiben eredményesen működő szociális vállalkozások vannak jelen, úgy az adott térség gazdasági állapota javul.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek a szociális vállalkozást indítani kívánók. Érintettek a Paktum projekt célcsoportjának leghátrányosabb helyzetű tagjai.

P5 Új munkahelyek létrehozásának elősegítése

P5.1 Vállalkozások foglalkoztató képességének javítása

Indokoltság:

A megyében a vállalkozások többsége különféle okok miatt nem képes fejlődni, így foglalkoztató képességük alacsony. Sok esetben a szakképzett, vagy megfelelő betanított képesítéssel rendelkező munkaerő hiánya az oka a fejlődésképtelenségnek. Más esetben

forráshiány az oka annak, hogy nem tudnak a vállalkozások fejlődni. Amennyiben ezekben az állapotokban az arra alkalmas vállalkozásoknál változás áll be, úgy foglalkoztató képességük javul.

Hatás:

Amennyiben csak 100 vállalkozás esetében is sikerül a foglalkoztató képességet javítani az álláskereső megfelelő képzésével és a vállalkozások igényeihez igazodó kompetenciával rendelkező munkavállalók biztosításával a vállalkozások versenyképessége, teljesítőképessége javul és a 100 munkahelyen kívül további munkahelyek jöhetnek létre. Hasonlóan, a forráshiány enyhítésére nyújtott bér- és egyéb támogatások a vállalkozások forráshiányosságát kompenzálhatják. Így nőhet a termelékenységük, több megrendelést tudnak kielégíteni és végső soron az eredetileg támogatott munkahelyeken túl további munkahelyek is létrejöhetnek.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek a megyék mikro-, kis és közepes vállalkozásai. Érintett a Paktum projekt célcsoportja.

P5.2 Vállalkozások versenyképességének javítása

Indokoltság:

A P5.1 stratégiai lépéssel szorosan összefüggő lépés, tulajdonképpen egymás függvényei. Egyik nélkül a másikat nem lehet megvalósítani. Az alacsony termelékenység, a piacismeret hiányos volta, a nem megfelelő marketing, a rossz termékszerkezet, a nem megfelelő munkaerő, a forráshiány az elsődleges okai az alacsony versenyképességnek. A megye vállalkozásai - a keresett, jó munkaerő tekintetében - versenytársai a szomszédos megyék, vagy épp az ország más, iparilag fejlettebb térségeinek. Amennyiben ebben a versenyben alul maradnak, úgy a keresett szakképzéssel rendelkező, jó munkaerő elvándorol a megyéből.

Hatás:

A vállalkozások versenyképességének növelésével nő a megye munkaerő megtartó képessége, amely egyenes arányban van a

népességmegtartó erővel. A versenyképesebb vállalkozások fejlődése gyorsabb, ezért rövidebb időtávban valószínűsíthető új munkahelyek létrejötte.

Érintettek, érdekeltek:

Érdekeltek és érintettek a megye vállalkozásai. Érintettek főleg a 25 év alatti, hátrányos helyzetű álláskeresők, a tovább képezhető, ráépíthető szaktudással rendelkező 50 év feletti álláskeresők és a megfelelő végzettséggel rendelkező inaktív személyek, a 30 év alatti pályakezdők.

P6 A munkaerő megyén belüli mobilitásának javítása

Mobilitáson ennél a fő stratégiai iránynál nem szándékot és képességet értjük, hanem a fizikai lehetőséget.

P6.1 Helyi kezdeményezések támogatása

Indokoltság:

A zsáktelepüléseken, vagy forgalmasabb, főbb közlekedési útvonaltól távolabb fekvő településeken élő, hátrányos helyzetű álláskeresők munkába állásának egyik akadálya a közlekedés.

Hatás:

A mobilitás javítására tett helyi kezdeményezések eredményeként a településekről több álláskereső juthat munkához a megye más, közeli településein. A helyi kezdeményezéseknek közösségépítő hatása is van, amely közép és hosszú távon pozitív hatással van a foglalkoztatásra.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek a helyi önkormányzatok. Érintettek a civil szervezetek. Érintettek a zsáktelepüléseken élő, hátrányos helyzetű álláskeresők.

P6.2 Támogatás a megyei közlekedési infrastruktúra alakításához

Indokoltság:

A megye elmaradott térségeiben a lemaradás egyik oka a közlekedési infrastruktúra nem megfelelő kialakítása.

Hatás:

Javulnak a munkába járás feltételei, esetenként megteremtődhet a munkába járás feltétele.

Érintettek, érdekeltek:

Érdekeltek és érintettek a helyi önkormányzatok. Érdekeltek és érintettek az elmaradott térségek településein élő hátrányos helyzetű álláskereső. Érintettek a megye közlekedésének szervezői. Érintettek a közlekedést bonyolító vállalkozások, szervezetek.

P6.3 Munkaadók támogatása a munkába járás megkönnyítéséhez

Indokoltság:

A munkába járás többlet költségeit sem a kisebb vállalkozások, sem a munkavállalók nem tudják vállalni. Az egyébként szívesen munkába álló, a munkahelytől távolabb élő álláskereső számára a munkába járás a lakóhelyen kívül komoly akadályt jelent az munkába állásnál.

Hatás:

Amennyiben a munkaadók képesek többletkiadást vállalni a munkába járás költségei miatt, úgy a közlekedési szempontból hátrányosabb helyzetben lévő települések álláskeresői nagyobb számban tudnak munkát vállalni a lakóhelyükön kívül is.

Érintettek, érdekeltek:

Érintettek és érdekeltek a megye vállalkozásai, a Paktum projekt célcsoportjának közlekedési szempontból hátrányos helyzetben lévő településein élő tagjai.

2.6.3 A stratégia társadalmi vitájának tapasztalatai

A stratégia társadalmi vitájára 2017. január 25-én került sor. A vita első felében a stratégia koncepciója, a stratégiai irányok kerültek ismertetésre. A második felében az önkormányzati, civil szervezeti, vállalkozói, képző szervezeti kör jelen lévő képviselői mondták el véleményüket a Paktum projekttel és a stratégiával kapcsolatban. A vita valójában egy

többszereplős beszélgetés volt, ahol egy-egy hozzászólás után a résztvevők gyakran egymással vitatták meg a felmerült kérdéseket.

A legkritikusabb hozzászólás szerint a stratégia túl általános, nem nyújt újat a megelőző, a foglalkoztatás javítását célzó projektek stratégiájánál. A válaszban kifejtettük, hogy valóban, az ismertetett stratégiából az átfogó irányok derültek csak ki, a korlátozott idő miatt nem mentünk mélyebbre. Ugyanakkor ezt a véleményt figyelembe vettük, és a stratégiát a fő stratégiai irányokon belül jobban meghatározott részekre bontottuk, így alakult ki a fenti lépésekből álló stratégia.

A vitán többnyire nem konkrét javaslatok hangzottak el, hanem inkább utalások. Ezeket figyelembe véve alakítottunk a stratégián. Több utalás inkább az akciótervhez, cselekvésekhez kapcsolódott, így azokat ott vettük figyelembe. A vitán elhangzottakról részletes feljegyzés készült, itt egy rövidített összefoglalót mutatunk be.

Megállapítások és javaslatok összegzése

Minden megállapítás és javaslat teljes körűen szerepel a részletes feljegyzésben, amely a dokumentáció része.

Az alábbi táblázat a fontosabb megállapítások, valamint a javaslatok rövidített összegzését tartalmazza.

#	Társadalmi Vita Megállapítása (TVM)
TVM1	Problémát jelent, hogy számos képzésen résztvevő valójában nem azt a szakmát szeretné tanulni, nem abban a szakmában motivált.
TVM2	Problémát jelent, hogy a jogosítvány megszerzéséhez 8 általános szükséges, miközben ezzel sokan nem rendelkeznek.
TVM3	Problémát jelent, hogy az érintetteknek hiányoznak a motiváló példaképek.
TVM3	Problémát jelent a szakmák iránti piaci igény előrejelzése, változása és ezzel kapcsolatban a képzési időszak hossza.

TVM5	A gyakornoki program egyrészt hasznos kezdeményezés, másrészt problémát jelent a program hosszú átfutási ideje (október - július).
TVM6	Problémát jelent a minimálbér és a garantált bérminimum már megtörtént, és jövőben várható további emelése.
TVM7	Problémát jelent a munkavállalók alacsony mobilitási szintje.
#	Társadalmi Vita Javaslat (TVJ)
TVJ1	Javasoljuk a korábbi három kategória (ajánlott, engedélyezett, munkahelymegtartó) visszaállítását, amelyek közül különösen a munkahelymegtartó képzési kategóriát jó gyakorlatnak tekintjük.
TVJ2	Javasoljuk a rövid, 1-2 hónapos képzésekre való nagyobb hangsúly fektetését, így nagyobb eséllyel áll fenn az igény a képzés lezárultával is.
TVJ3	Javasoljuk, hogy legyen a vállalkozásoknak lehetősége a közmunkásokat "kipróbálni" és közülük válogatni - kizárólag azokat fölvenni, akik beváltak.
TVJ4	Javasoljuk a munkavállalók mobilitásának támogatását albérelti támogatással.

40. Táblázat A stratégia társadalmi vitájának megállapításai

A megjegyzésekben megjelölt területek mindegyike bekerült a stratégiai lépések közé, ezeket figyelembe vettük a megfogalmazásokban is.

A TVJ1 javaslat szempontjából a Paktum projekt megvalósításánál a megvalósító konzorciumnak nincs ráhatása a képzési, illetve a támogatási kategóriák megváltoztatására.

A TVJ2 javaslat esetében az akciótervnél térünk ki a javasolt képzési módzatokra, ott figyelembe vettük ezt a szempontot is.

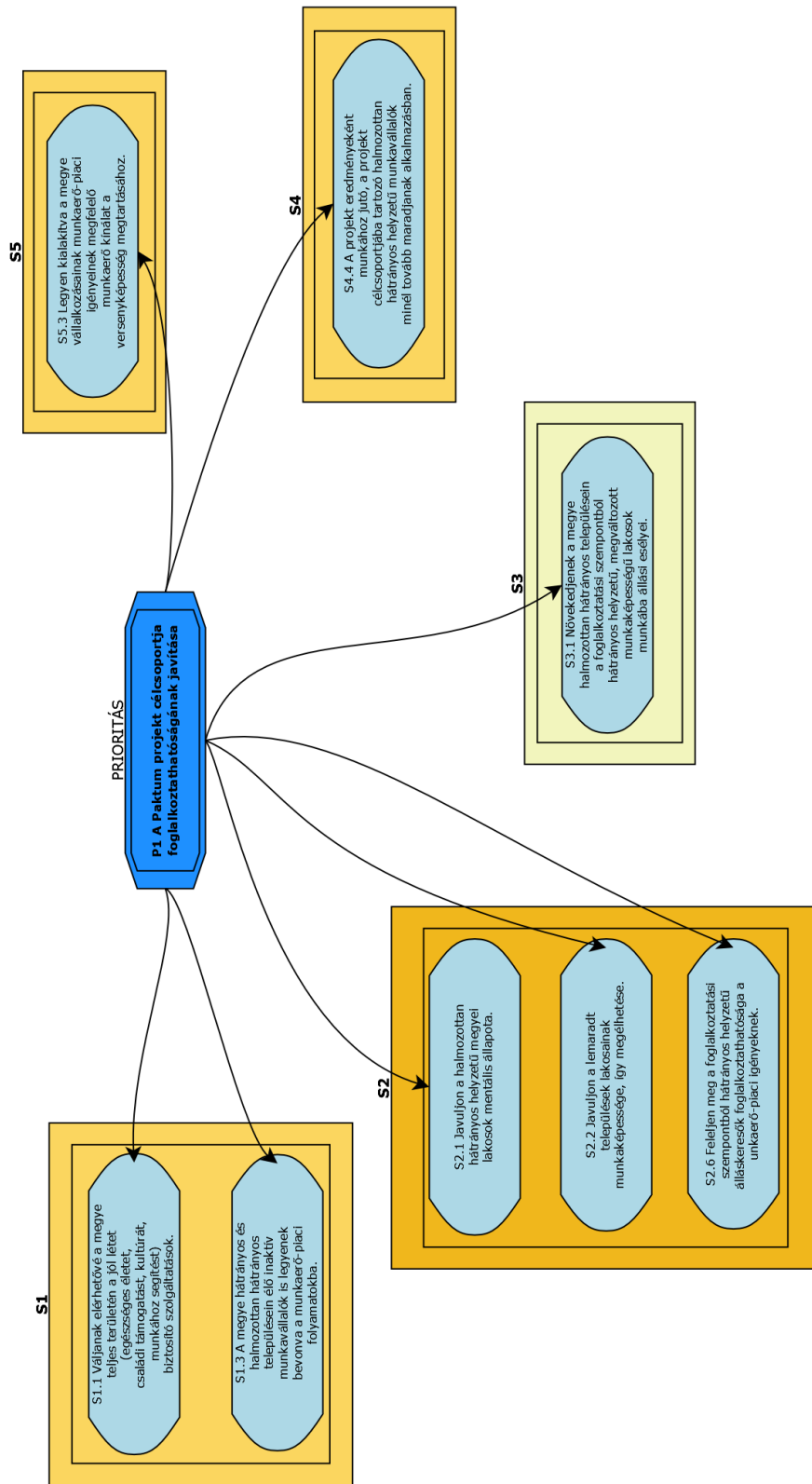
A TVJ3 javaslatot szintén az akciótervnél vettük figyelembe.

A TVJ4 javaslatot is az akciótervnél vettük figyelembe.

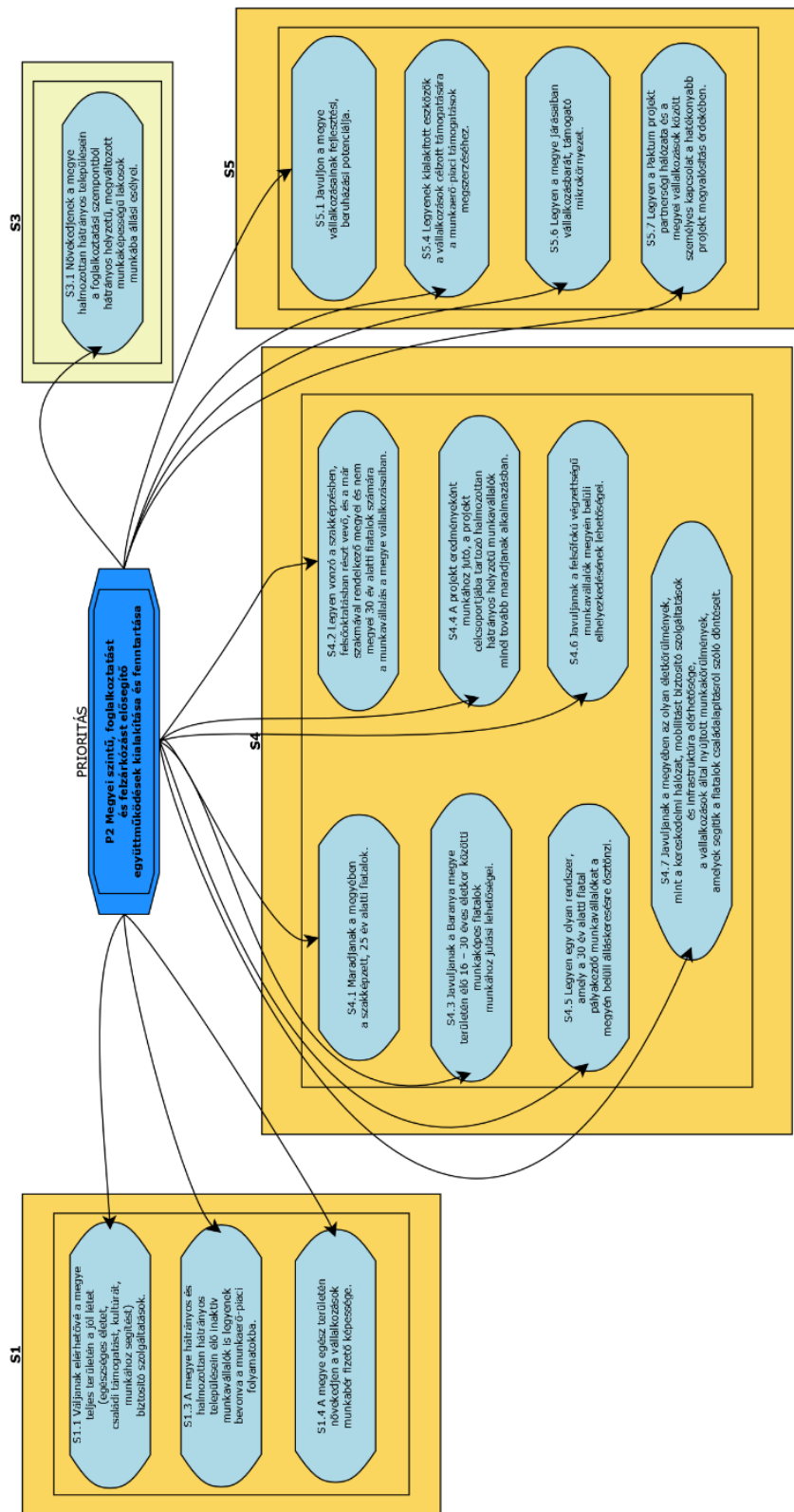
2.7 Célfá

A célfá a Paktum projekt célrendszerének vizuális megjelenítése.

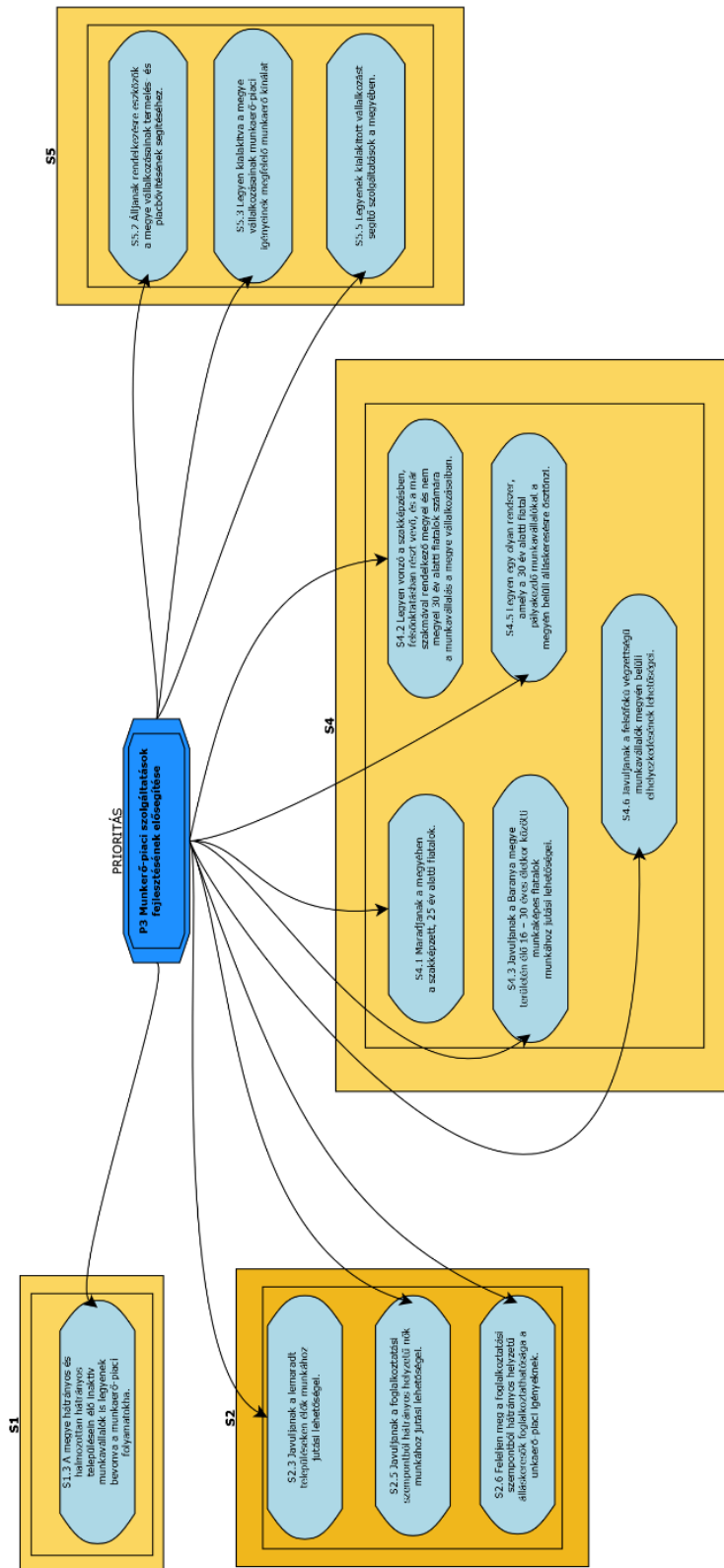
A célok és stratégiai irányok többszintű hierarchiája miatt a teljes célfá megjelenítése a dokumentumban nem ábrázolható egyben. Ezért a célfát, - a problémafához hasonlóan - részeire bontva mutatjuk be. A célfának az átfogó célok prioritásokhoz történő becsatornázása a valóban fontos része. Ezért ezt prioritásonként (fő stratégiai célonként) bontva mutatjuk be a következő ábrákon. Az ábrákat a jobb áttekinthetőség miatt mellékletként külön képfájlok formájában is csatoltuk: CelfaP1S.png, CelfaP2S.png, CelfaP3S.png, CelfaP4S.png, CelfaP5S.png, CelfaP6S.png.



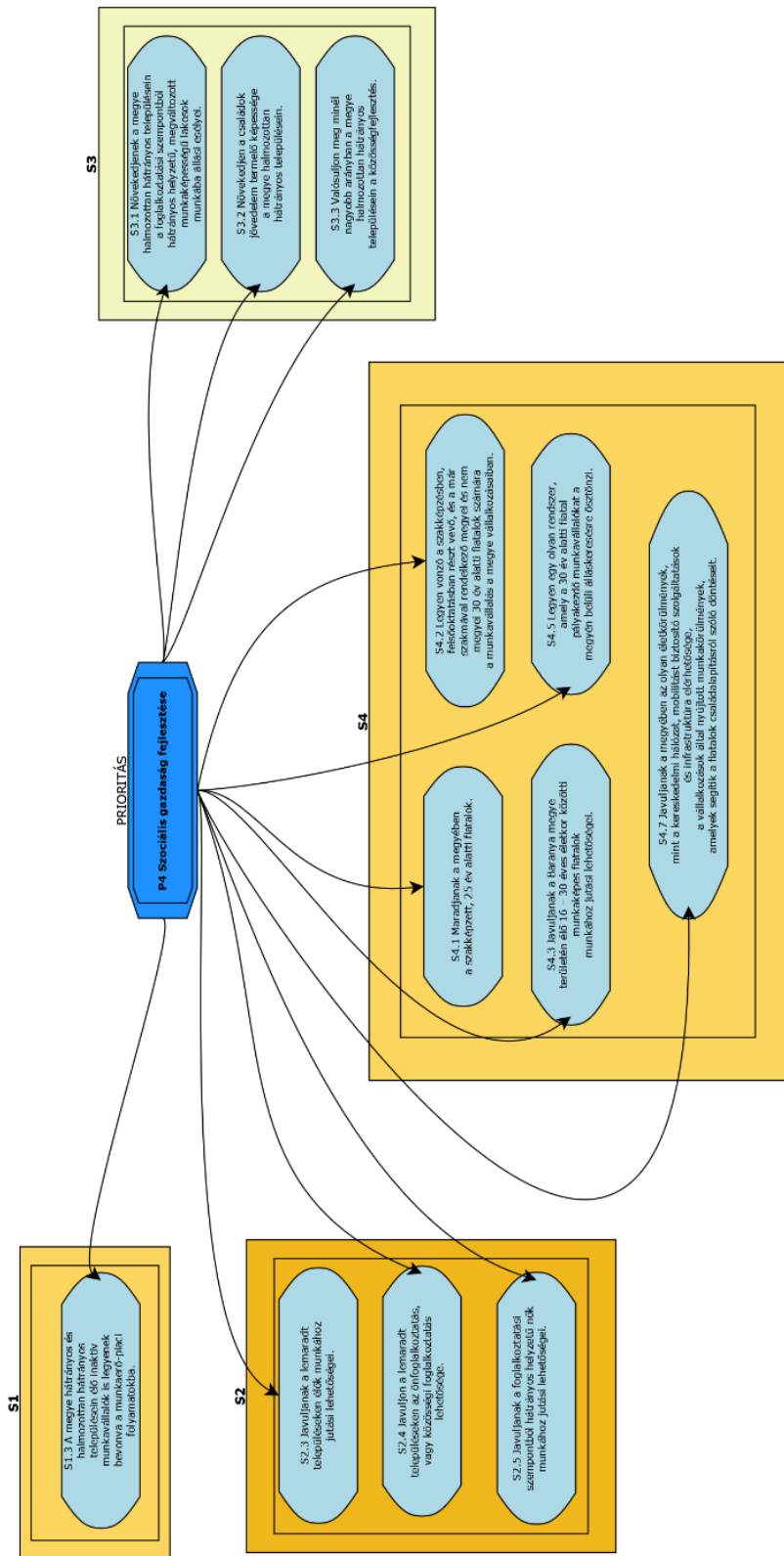
45. ábra Célfa -P1 prioritás



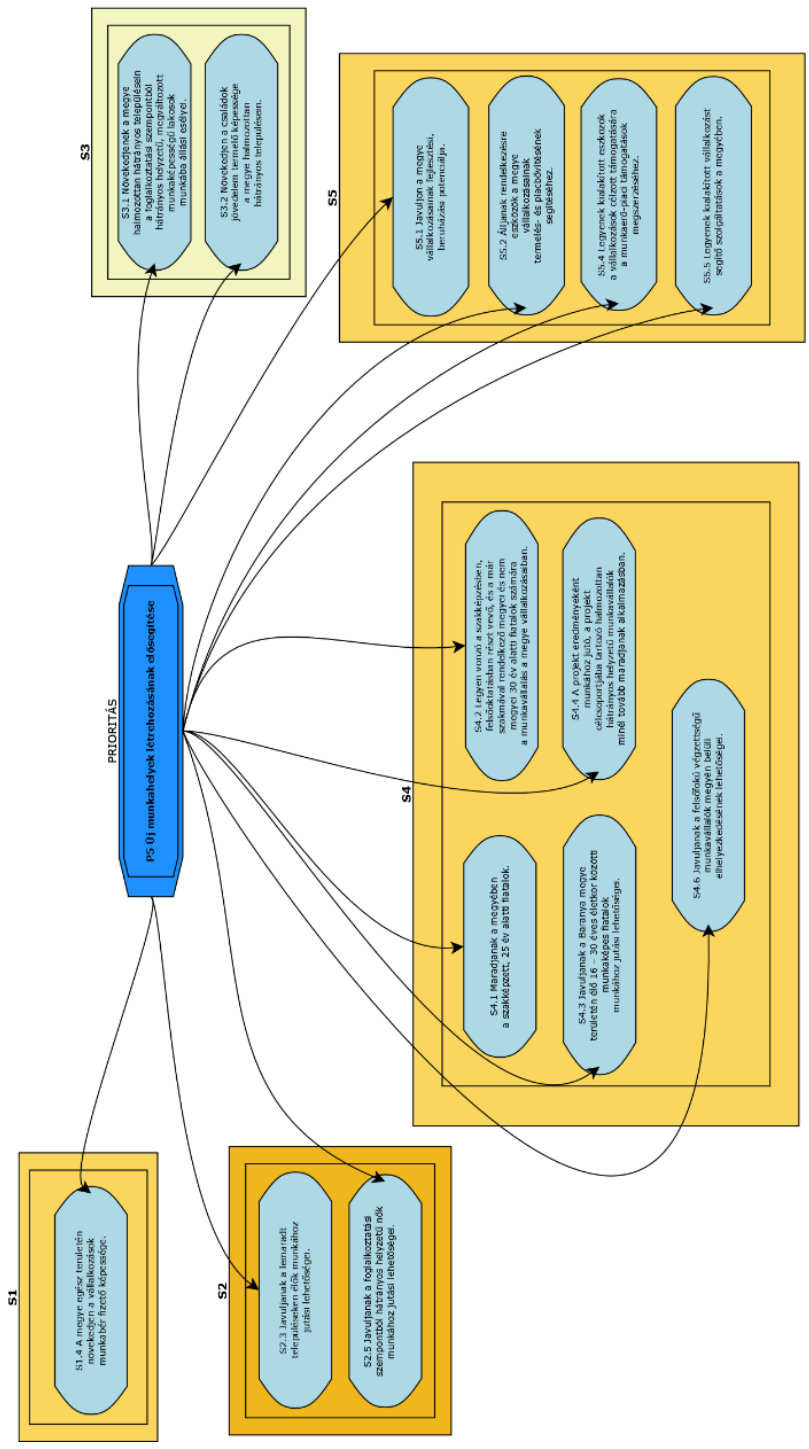
46. ábra Célfa - P2 prioritás



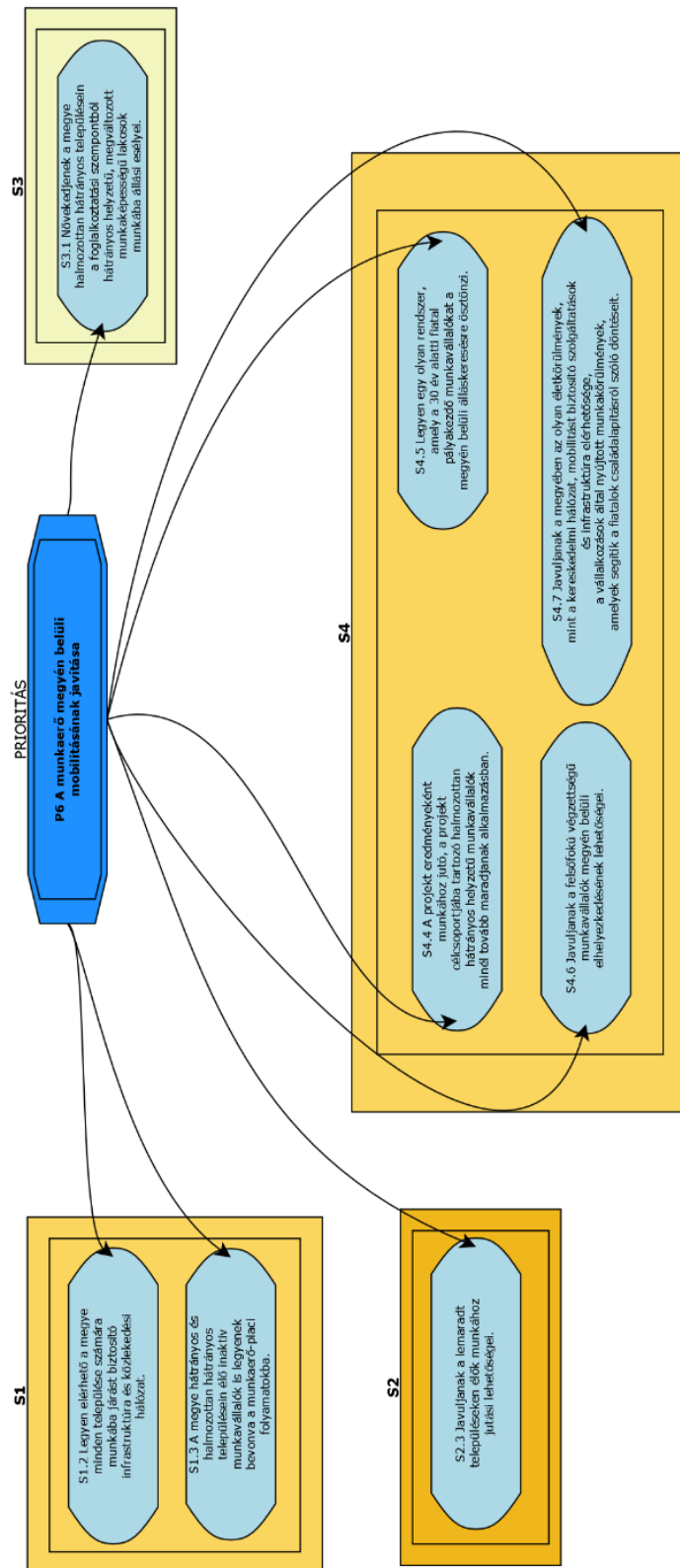
47. ábra Célfa -P3 prioritás



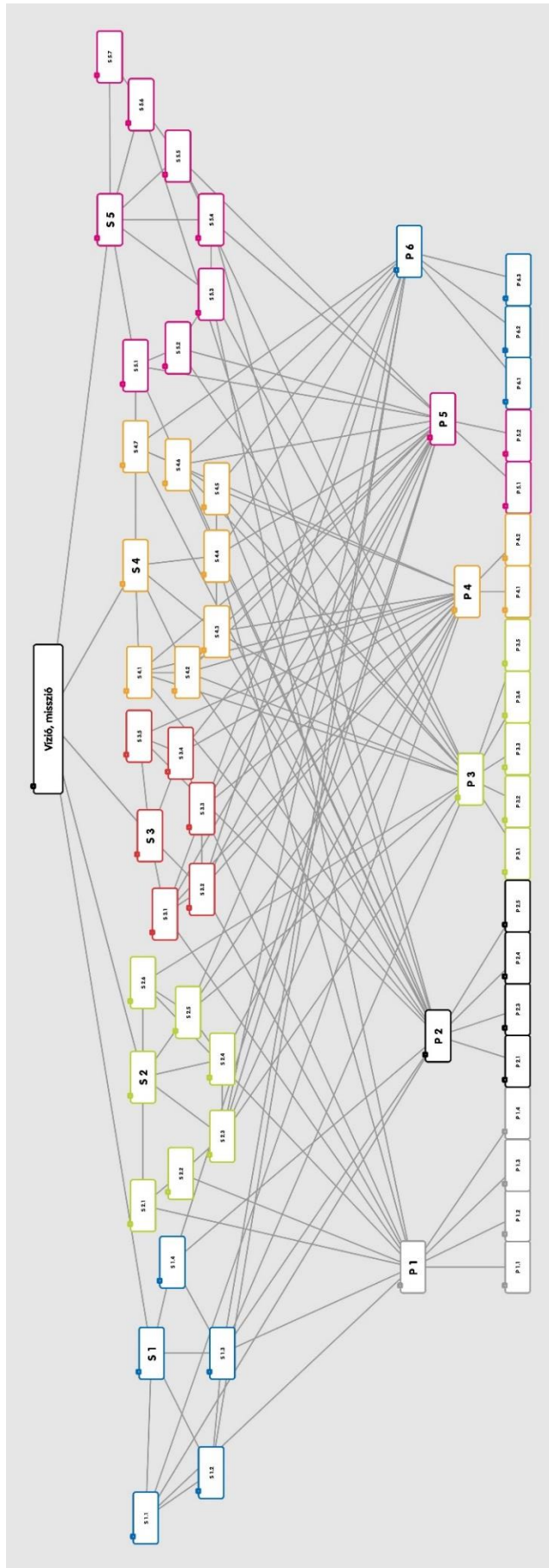
48. ábra Célfa -P4 prioritás



49. ábra Célfa -P5 prioritás



50. ábra Célfa -P6 prioritás



51. ábra Célfa - áttekintő

3 AKCIÓTERV

3.1 Folyamatok szintje: Folyamatok azonosítása, meglévő folyamatok, - tervezendő, megvalósítandó folyamatok

A stratégia középső szintje a belső folyamat szint. Itt található azok a folyamatok, amelyek elvégzése, lefuttatása fogja eredményezni a célok megvalósulását. Az egyes folyamatok szervezeti stratégia tervezés esetén már a tervezés során megfelelően kibonthatók (kivéve egy új, még el sem indult szervezetet). Projektek estében ez bonyolultabb, mivel a projekt stratégiájának tervezésekor sokkal több ismeretlen van, mint egy szervezetnél. Ezért a stratégia folyamatainak meghatározását projektek estében először folyamat-csoportokra végezzük el, majd a **projekt beindításakor a stratégia gyakorlatba ültetésének, az egyes részstratégiák kidolgozásának ütemében**, az információk beérkezése szerint végezzük. Ez ugyan megnehezíti a stratégia átlátását a kezdetekkor, viszont az az előnye, hogy még nagyobb rugalmasságot biztosít a tervezéshez, ezáltal a későbbi korrekciók csökkenthetők.

A stratégiai folyamatoknál is célszerű a csoportosítás, bár a végrehajtásnál, az operatív szinten ez nem mindig jelent előnyt.

A folyamatok azonosítása, leírása:

A folyamatoknál - ahogy azt jeleztük is már - szintén a kérdések feltevése, megválaszolása a megfelelő módszer. A következő kérdés megválaszolása azonosítja a folyamatokat:

- „Mit kell tenni, minek kell lezajlani, hogy elérjük az adott célt?”

A folyamatok azonosítása után a folyamatok leírásához szintén kérdések megválaszolásával juthatunk el. Ezek a kérdések az azonosító „mit” kérdőszó mellé a „mivel”, „kinek”, „kivel”, „minek” és „hogyan” kérdőszavakra épülnek:

- „Milyen eszközök szükségesek ahhoz, hogy ezt megtegyük, hogy ez a folyamat végbemenjen?”

- „Kinek kell végrehajtani az adott cselekvést, hogy az megfelelő legyen?”
- „Kinek kell közreműködni ahhoz, hogy ez így megtörténjen?”
- „Minek kell rendelkezésre állni ahhoz, hogy ez a folyamat végbemenjen?”
- „Hogyan fog ez a folyamat, cselekvés közelebb vinni a célhoz? Mihez kell kapcsolódnia?”

Tulajdonképpen ezek a kérdések a folyamatelemzés módszertanának részét képezik. A válaszok korrekt megadásával teljesen azonosíthatók és leírhatók a folyamatok. A teljes stratégia esetében általában csak a fő elemeket határozzuk meg, az egyes szervezeti, vagy projekt részstratégiák esetében már nagyon pontosan és részleteiben is meg kell adni a folyamatok azonosítását és leírását. Ezért fontos, hogy minden részstratégia kidolgozásakor a „kitől” és „kinek” kérdésszóval feltett kérdésekre is szülessenek válaszok. Ekkor lehet az egyes „kinagyított térképeket” hézagmentesen összeilleszteni.

3.1.1.1 Információgyűjtés és megosztás, adatkezelés

A projekt első felében rendszerkritikus fontosságú folyamatok, amelyek a későbbiekben is nagy fontossággal bírnak.

A célok nagy részének eléréséhez információkra, adatokra van szükség. Tehát ezek a folyamatok nem egyetlen cél esetében jelennek meg. A célokhoz rendelhető adatgyűjtései a Paktum projekt esetében az első időszak folyamatainak túlnyomó többségét kiteszik. Minden részstratégiában megjelennek, ráadásul kapcsolódnak is egymáshoz. Az információ megosztás folyamata egyaránt fontos a kifelé és befelé történő megosztás esetében. Az adatkezelési folyamatok az IT stratégia folyamataiban ugyanúgy megjelennek, mint a kommunikációs stratégia folyamatai között.

Fontos a Paktum projekt működése során a működési tapasztalatok gyűjtése és rendszerezése. A szakmai megvalósítóknál futnak be a működéssel kapcsolatos információk, ezek rögzítése folyamatos feladatot jelent számukra.

A Paktum projekt működésével kapcsolatos információk partnerekhez történő eljuttatása, a nyilvánosság folyamatos tájékoztatása az információ megosztás feladatkörbe tartozik. A Paktum projekt ilyen jellegű kommunikációjának feladatait elsősorban a BAMKH látja el, de bekapcsolódik a Paktum Iroda is. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, *Működési tapasztalatok összegyűjtése és megosztása és Marketing feladatok* alcímek.

3.1.1.2 Foglalkoztatási stratégiában érintettek koordinálása

Ez a folyamatcsoport olyan folyamatokat tartalmaz, amelyek a Paktum projekt működésének zökkenőmentességét biztosítják.

Ezeknek a folyamatoknak a lefutása meghatározza a Paktum projekt teljesítőképességét, végső soron eredményességét. Ezeknél a folyamatoknál különösen fontos a megfelelő, prediktív mutatók megkeresése és alkalmazása.

A koordinálást nemcsak arra kell érteni ebben az esetben, hogy a paktum szervezet vagy a paktum hálózat tagjainak tevékenységét össze kell hangolni. Minden érintett, érdekelt bármely cselekvése befolyással van a Paktum projekt munkájának eredményességére. Tehát a koordináció folyamatainak leírásakor ezt is figyelembe kell venni.

3.1.1.3 A Paktum projekt területi hatályán túlnyúló kapcsolatok, érintettek koordinálása

Azért választottuk ketté a koordinációs folyamatok csoportját, mert a folyamatok két különböző célkitűzéshez kapcsolódnak. Az egyik – az első – a paktum céljainak közvetlen megvalósítására irányuló folyamatokat tartalmazza, míg az ebben a pontban szereplő folyamatok a működés külső feltételeinek a stabilizálására megteremtésére, fenntartására irányulnak. Ide tartoznak azok a folyamatok, amelyek a Pécs Paktummal történő

összehangolás tevékenységeit, vagy a projektet ellenőrző hatósággal való kapcsolattartást, valamint a kialakítandó helyi paktumokkal történő összehangolást jelentik. Az egyes paktum irodák, valamint a velük kapcsolatban álló munkaerő-piaci szolgáltatók tevékenységeiket összehangoltan, célirányosan végzik. Az összehangolást a következő területeken kell megvalósítani:

- módszertanok,
- eszközök,
- jó gyakorlatok megosztása.

Ezekon a területeken a munkaerő toborzás, a kiválasztás, a kompetencia és személyi fejlesztés tevékenységekre kell a hangsúlyt helyezni. Össze kell hangolni a partnerségi kapcsolatok kiépítésének tevékenységeit is.

Hivatkozás: MT 2.3 fejezet, *Együttműködést segítő feladatok ellátása* alcím.

3.1.1.4 Szolgáltatások fejlesztése

A paktum valójában komplex szolgáltatást nyújt különféle ügyfélcsoportok számára. Azt, hogy mi ez a szolgáltatás, a stratégia fő vonalakban fogalmazza meg. Azok a folyamatok, amelyek eredményeként új szolgáltatások jelennek meg, függetlenül attól, ki a végső szolgáltatást nyújtó szervezet, fejlesztésnek minősülnek.

3.1.1.5 Programok fejlesztése

A stratégiai célok között több program megvalósítása is kijelölésre került. Ezek a programok szerteágazó tevékenységeket tartalmaznak, kidolgozásuk, részleteik megadása komoly feladat. A programok alapvető fontosságú egységek a Paktum projekt munkájában. Ezek tartalmazzák azokat a külső folyamatokat, eseményeket, amelyek a küldetés eléréséhez szükségesek. Ezekbe a programokba kerülnek bevonásra a célcsoport tagjai, vagy a célterület vállalkozásai, civil szervezetei, önkormányzatai, szociális szövetkezetei, szociális vállalkozásai.

Ezért a programfejlesztéseket egyetlen folyamatcsoportban érdemes kezelni. Az egyes programok projekt formában kerülnek fejlesztésre, ilyen

a szociális gazdaságfejlesztését célzó projektek kidolgozása. A Megvalósíthatósági Tanulmány szerint legalább 5 kulcsprojekt megfogalmazására kerül sor a Paktum projekt megvalósítási időtartama alatt. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, *A Baranya Megyei Önkormányzati Hivatal tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan, Projektervek kidolgozása* alcím.

3.1.1.6 Meglévő szolgáltatások összehangolása

A folyamatok szintjén különválasztottuk a személyek, szervezetek, társaságok kezelését a tevékenységek kezelésétől. Az előbbi a „*Foglalkoztatási stratégiában érintettek koordinálása*” pontba került, míg az utóbbit itt említjük. Ezek azok a folyamatok, amelyek arra szolgálnak, hogy a projekt céljait támogató, azok eléréséhez esetleg nélkülözhetetlen, már meglévő és a projekttől függetlenül is működő szolgáltatásokat hatékonyan lehessen integrálni, felhasználni a projektben. A szétválasztást indokolja, hogy a két csoportban mások a folyamatok paraméterei, másra irányul a cselekvés.

3.1.1.7 Gazdasági szereplők összefogása

A gazdasági szereplők összefogása, mint folyamatcsoport, magába foglalja az információ gyűjtés, adatbázis építés, kezelés, tájékoztatási rendszer fejlesztés folyamatainak egy részét. Mégis javasoljuk külön folyamatcsoportként kezelni, mert a stratégiai célok a paktum célcsoportjának e szegmensére elég jól elkülöníthetők. A gazdasági szereplők összefogása csoportban tehát célcsoport szerint illeszthetjük be a folyamatokat. Itt érdemes megtárgyalni azt, hogy mi a teendő, amikor egyes folyamatok más-más célokhoz is kapcsolódnak (azaz szükségesek a cél eléréshez), és más-más folyamatcsoportba is tartozhatnak. Mivel a folyamatok leírása, menedzselése nem függ attól, hogy hova soroltuk őket, így nem kell erre külön figyelmet fordítani a stratégia végrehajtása során. Az, hogy egy folyamat különböző célok eléréséhez is szükséges, szintén nem befolyásolja a folyamat lefutását, a feladatok végrehajtását.

Lentebb egy stratégia térkép mutatja ezt a legjobban. Miért érdemes folyamatcsoportokra osztani a stratégia végrehajtásához tartozó belső folyamatokat? Mert így a vezetés jobban fókuszálhat bizonyos folyamatokra, a projekt különféle fázisaiban más-más folyamatcsoportok kapnak kiemelt szerepet. Így a prioritások szem előtt tartása is könnyebb. Ezért javasolt, hogy a Paktum projekt gyakorlati megvalósítása kezdetén a pontosított folyamatokkal készüljön el egy stratégia-térkép. Ennek a térképnek a kiindulási alapja a célfa.

3.2 Az akcióterv lépései

3.2.1 Általános lépések

Az itt megnevezett lépések a Paktum projekt információszerzési folyamataihoz, kommunikációjához tartoznak. A folyamatok egy részének a végrehajtása már megkezdődött a Paktum projekt előkészítési szakaszában. Itt a teljesség kedvéért szerepeltetjük ezeket a folyamatokat is. Az itt megfogalmazott akcióterv, bár teljesen más megközelítést használ, mint a Megvalósíthatósági tanulmány, de az abban foglalt célkitűzésekkel és tevékenységekkel összhangban van. **Hivatkozás:** MT, 2. A *TÁMOGATÁSI KÉRELEM CÉLJA ÉS TEVÉKENYSÉGEI* fejezet, (MT 2.3 fejezet)

3.2.1.1 *Paktum projekt kommunikációs tevékenységének elindítása*

a.) Kommunikációs és marketing terv készítése

Paktum projekt kommunikációs és marketing tervének elkészítése a BAMKH feladata. Ebben mind a marketing eszközök, mind a kommunikációs tevékenységek tervezésre kerülnek a hozzájuk tartozó költségekkel együtt.

Hivatkozás: MT, 2.3 fejezet, MT 5. fejezet

b.) A Paktum Iroda kommunikációját segítő adatbázisok feltöltése:

vállalkozások,
munkaerő-piaci szolgáltatók,
képzőhelyek,
civil szervezetek,
önkormányzatok,
média kapcsolatok

c.) A Paktum projekt honlapjának beüzemelése és információkkal való feltöltése elindul a Paktum Iroda felállítása után. Célja a Paktum projekt széleskörű megismertetése, a célcsoport, a vállalkozások, munkaadók irányába történő tájékoztatás, az érdeklődés felkeltése. **Hivatkozás:** MT, 2.3 fejezet, *Honlap kialakítása, fejlesztése* alcím.

d.) Nyomtatott tájékoztató anyagok tervezése, elkészítése és eljuttatása a Járási Hivatalokhoz, önkormányzatokhoz, civil szervezetekhez.

Kapcsolatfelvétel megkezdése a vállalkozásokkal, munkaerő-piaci szolgáltatókkal.

3.2.1.2 Információgyűjtés, felmérés

A Paktum projekt partneri hálózatán belül, annak felhasználásával, meg kell kezdeni az információk begyűjtését. A Megvalósíthatósági Tanulmányhoz és a stratégiához készített felmérések és interjúk nem tekinthetők sem teljes körűnek, sem reprezentatívnak. Az adatgyűjtést, információszerzést a Paktum projekt teljes megvalósítási időszakában folytatni kell, így biztosítható a friss információk alapján a rugalmasság, a gyors reakcióképesség. Az itt megfogalmazottakba beépítettük az akcióterv társadalmi vitáján elhangzottakat, különös tekintettel két civil szervezet munkatársának információgyűjtésről szóló javaslatára. Szintén itt került beépítésre az a többször, különböző megfogalmazásban is elhangzott javaslat, hogy egy információs hálózatot kell létrehozni, amelynek a tagjai meghatározott személyek.

a.) Információgyűjtés a helyi önkormányzatoktól.

A halmozottan hátrányos helyzetben lévő települések polgármestereivel mindenképpen közvetlenül fel kell venni a kapcsolatot, de törekedni kell arra, hogy a Paktum projekt célterületén lévő összes település esetében ez megtörténjen.

Meg kell hívni legalább egyszer járásonként a kistelepülésekről polgármestereket, a városokból szintén polgármestereket, vagy azok delegált képviselőit. Fontos, hogy már a találkozók előtt részletes információt kapjanak a Paktum projekttel kapcsolatban. A találkozókra a Szakmai vezető, a Paktum Iroda vezetője vagy munkatársa, a BAMKH

Foglalkoztatási Főosztályának járási munkatársai és a PBKIK munkatársa vegyenek részt. A találkozók egyik célja, hogy a települési önkormányzatok az előzetes tájékoztatások alapján kérdéseiket, észrevételeiket a Paktum projekttel kapcsolatban megfogalmazzák, részben megvitassák. Másik célja, hogy a Paktum projekt szempontjából a foglalkoztatáshoz kapcsolódó helyi információk gyűjtéséről, továbbításáról egyeztessenek, ötleteket vitassanak meg. Fel kell hívni a figyelmét az önkormányzati vezetőknek, hogy akár helyi önkéntesek, akár közfoglalkoztatottak bevonásával ki kell alakítani egy információs hálózatot. Ez azt jelenti, hogy minden településen legyen legalább egy személy, aki a Paktum Irodával tartja a kapcsolatot és a helyi információkat eljuttatja részükre. Az önkormányzatok feladata ennek a személynek a kiválasztása, és tevékenységének koordinálása. Ő lenne az, aki összegyűjti a helyi információ forrásokból az inaktívakra vonatkozó információkat, a helyi vállalkozásokra vonatkozó, aktuális, friss információkat, és továbbítja azokat a Paktum Iroda felé. Az információ áramlás természetesen fordított irányban is működhet, a Paktum projekt információit segíthet az információs kapcsolattartást biztosító személy eljuttatni a célcsoporthoz.

A helyi önkormányzatok vezetőivel meg kell egyezni a folyamatos információáramlás biztosításáról, el kell érni, hogy elkötelezetté váljanak. Ezért szükséges legalább egyszer a Paktum projekt megvalósításának időtartama alatt személyesen találkozni velük, együttesen.

b.) információgyűjtés a civil szervezetektől

A Paktum projektnek nem feladata - és erőforrásai sincsenek - egy civil hálózat kiépítésére, de tevékenységével elősegítheti egy ilyen hálózat kiépülését. Ennek első lépése lehet a civil szervezetekkel való személyes találkozás megszervezése. Célszerűen az előző pontban javasolt lépéssel egy napon ugyanazon a helyen lehet megrendezni ezt a találkozót is, természetesen más időpontra. Ide meg kell hívni a roma önkormányzatok vezetőit is, mert így közvetlen kapcsolat keletkezik a Paktum projekt tekintetében a civilek és köztük.

A járásonkénti találkozó célja az, hogy elindítsa a civil szervezetek megyei szintű hálózatának önszerveződését. Az akcióterv vitája során elhangzott javaslatnak megfelelően az is célja, hogy a civil szervezeteknél a Paktum projekt célcsoportjával kapcsolatos, már meglévő adatok, felmérések, információk összegyűjtését kezdeményezze. Ezeket az adatokat azután a Paktum Iroda adatbázisában összegezhetik.

Célja továbbá az, hogy az önkormányzati információs kapcsolattartókhöz hasonlóan meggyőzze a civil szervezetek képviselőit az információs kapcsolattartó kijelölésének hasznosságáról és fontosságáról. Amennyiben az információ áramlás kétirányú lesz, úgy a Paktum Irodától a civil szervezetek is hozzájuthatnak számukra hasznos információkhoz.

c.) Információgyűjtés a képző szervezetektől, munkaerő-piaci szolgáltatóktól

Ennek a körnek célszerű Pécsen rendezni találkozót. A legalább egy alkalommal megrendezett találkozó célja, hogy felmérje a képzők, szolgáltatók viszonyát, hozzáállását a Paktum projekthez, valamint kialakítsa azt az információs csatornát, amely leghatékonyabban működhet köztük és a Paktum Iroda között. A képzők és szolgáltatók is rendelkeznek különféle információkkal a célcsoportról, aminek felhasználása segítheti a célcsoport jobb elérését, a kommunikációt, vagy bizonyos jellemzőinek megismerését.

d.) A Paktum Szervezet tagjainak és partnerségi megállapodás alapján partnereinek egyeztetése

Az a.) – c.) pontokban leírt találkozók eredményei, tanulságai alapján a partnerek döntsék el, határozzák meg, milyen információkra van szükségük a sikeres együttműködéshez. Azt is határozzák meg, hogy az egyes partnerek hogyan, milyen információkkal tudnak hozzájárulni az információ gyűjtéshez. Ezen a találkozón indítsák el azt a folyamatot, amelynek célja a partnerségi hálózat kommunikációjának meghatározása. Ez az igény javaslatként is megfogalmazódott az akcióterv társadalmi vitáján.

e.) A lezajlott találkozók eredményeit, javaslatainak, megoldásainak összesítését a Paktum Iroda végezze el, és a Paktum tagjainak mutassák be egy megbeszélés (találkozó) során azokat. Ebből a Paktum tagok képviselői és a Szakmai vezető készítsenek egy információ áramlási terv javaslatot.

Az egyéb, a Paktum projektet, illetve annak működését érintő, a találkozók felmerült figyelemre méltó ötletet, javaslatot ezen a megbeszélésen vitassák meg, és vizsgálják meg a felhasználási lehetőségeiket.

f.) A térségi ágazati előrejelző rendszer működtetése

A rendszert, mint az információgyűjtés eszközt kell használni. Az első előrejelzések még kizárólag a megadott modell alapján tudnak készülni. Amint azonban az önkormányzati és a civil információs hálózat működni kezd, az onnan származó információkat is be kell építeni az előrejelzésekbe. Főleg az álláskeresőkre, inaktív, munkaképes korúakra vonatkozó információk teszik egyre pontosabbá az előrejelzéseket, illetve az azok alapján hozott döntéseket. Legalább félévente el kell végezni az előrejelzést és az információgyűjtést.

g.) Az információs hálózat működtetésének feladatai

Amint sikerült a települések többségében az információs kapcsolattartó kijelölése, a polgármesterek irányításával indítsák meg a helyi adatgyűjtést. Fontos, hogy - elsősorban a hátrányos helyzetű települések közül - minél többen gyűjtsék az adatokat. A gyűjtendő adatok:

- a helységben lakó, inaktív munkaképes korúak
- a helységben lévő, potenciális munkaadó vállalkozások adatai (számuk, stb.)
- a helységben mi az elsődleges oka a célcsoport egyes alcsoportjai munkanélküliségének

Az így gyűjtött adatok, főleg a vállalkozások esetében, nem egyenértékűek a BAMKH nyilvántartásában szereplő adatokkal. A vállalkozásokról gyűjtött adatok nem jelentik azt, hogy azok a vállalkozások, amelyeket potenciális munkaadóként jelöl meg az információs hálózat, annyi álláskeresőt fognak alkalmazni, amennyivel az információk alapján az előrejelzésben számoltak. Ugyanakkor **ezek az adatok a BAMKH részére jó becslési alapot jelentenek a lehetséges támogatotti körről.** A vállalkozásokra vonatkozó azonosító adatok alapján akár megkérdezéssel is kiválasztható közülük a munkabér támogatásra alkalmasak köre.

Az információs hálózatból származó adatok **kiegészítik a BAMKH nyilvántartásainak adatait,** és pontosabbá teszik az előrejelző rendszer jelzéseit.

h.) Monitoring rendszer működtetése

Az információgyűjtés megvalósítását rendszer szinten, folyamatosan kell végezni. A célokhoz kapcsolódóan meg kell határozni azokat az információkat, amelyeket folyamatosan rögzíteni kell. Ezeket a mutatókat kell összehasonlítani az előre felállított mutatókkal, hogy a Paktum projekt megvalósításának haladása értékelhetővé váljon. A monitoring része tehát az értékelés is. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, *Monitoring rendszer működtetése* alcím.

3.2.1.3 Beavatkozás tervezés

a.) Az első előrejelzés adatai alapján - felhasználva a célcsoport megelőző felméréseinek és a megyei vállalkozói fókuszcsoporthoz tartozók interjúinak eredményét - a BAMKH szakmai megvalósítói megkezdik az alkalmazandó munkaerő-piaci szolgáltatások, képzések tervezését.

b.) A Paktum Iroda a toborzás és kiválasztás kommunikációjának, lebonyolításának tervezését kezdi meg az első felmérés eredményeinek ismeretében. Egyeztetést folytat a BAMKH szakmai megvalósítóival a földrajzi eloszlás meghatározása érdekében. A kiválasztással kapcsolatban tájékoztatja a vállalkozásokat, és felhívja az érintett vállalkozásokat,

szervezetek figyelmét arra, hogy már a toborzás és kiválasztás folyamatába is bekapcsolódhatnak annak érdekében, hogy a célcsoport programba bevonandó tagjai minél inkább a munkaadói igényeknek megfelelőek legyenek. A kiválasztás során meghatározásra kerülnek az egyes személyeknek nyújtandó szolgáltatások, képzések, gyakorlati képzések.

3.2.1.4 Munkaerő-piaci szolgáltatások, képzések kiválasztása

A BAMKH az előrejelzés és az információs hálózat jelzései alapján meghatározza az igényeknek legjobban megfelelő személyi fejlesztéseket, képzéseket, és ehhez kiválasztja a munkaerő-piaci szolgáltatókat, képzőket, gyakorlati képzőhelyeket. A kiválasztás szempontjai között javasolt figyelembe venni a helyismeretet, a célcsoport ismeretét, a célcsoport fejlesztésében, képzésében szerzett tapasztalatot, valamint azt, hogy tud-e a szolgáltató komplex szolgáltatást nyújtani.

3.2.1.5 Munkaerő-piaci szolgáltatások, képzések nyújtása

A célcsoport kiválasztásra került tagjai a kiválasztás során meghatározott fejlesztésben, képzésben vesznek részt. A lemorzsolódás csökkentése érdekében a képzés ideje alatt az arra rászorultak mentorálást kapnak.

3.2.1.6 Munkáltatók kiválasztása

a.) A Paktum Iroda a megfelelő kommunikációs csatornák használatával tájékoztatja a vállalkozásokat munkaadó szervezeteket a bértámogatások igénybe vételének lehetőségéről. A beérkezett igényeket rendszerezi, és a BAMKH rendelkezésére bocsátja.

b. A BAMKH a pályázatok elbírálásával kiválasztja azokat vállalkozókat, amelyek a támogatásokat igénybe vehetik, és alkalmazzák a Paktum projektbe bevont álláskeresőket.

3.2.1.7 Monitoring

A Paktum projekt szakmai megvalósulásának előrehaladását a projekt szakmai munkájának megkezdésekor meghatározott előjelző mutatók (például adott időpontig személyi fejlesztésbe részesült álláskeresők

száma) alapján ellenőrzi a Szakmai vezető. Amennyiben a mutatók elérése nem történik meg a megfelelő időben, úgy azt jelzi a BAMKH felé, és a szakmai megvalósítók bevonásával megtervezik a korrigálás módját, kijelölik a felelősöket és a határidőket.

3.2.1.8 Tapasztalatok megosztása

A Paktum projekt megvalósításának folyamata során szerzett tapasztalatokat rendszeres időközönként megosztják a partnerek és a Paktum szervezet tagjai. A megosztáshoz a Paktum Iroda kommunikációs eszközeit és csatornáit veszik igénybe. (Ezek elsősorban az elektronikus csatornákat jelentik.)

3.2.2 A fő stratégiai irányokhoz rendelhető akciótervi lépések

A fő stratégiai irányok – prioritások – mellé stratégiai lépéseket rendelve rajzolódik ki a célok elérésének terve, vagyis az akcióterv.

Fontos kiemelni, hogy a következőkben leírt **feladatok egy részének végrehajtása már a Paktum projekt előkészítő fázisában megkezdődött**. Az egyes feladatoknál erre nem térünk ki, a teljesség kedvéért az esetleg már végrehajtott feladatokat is leírjuk.

P1 A Paktum projekt célcsoportja foglalkoztathatóságának javítása

P1.1 Mentális, mentálhigiénés fejlesztés

A mentális fejlesztés kiemelt fontosságú a felmérések, interjúk, fórumok és viták alapján. Ezért a kiválasztás során különös figyelmet kell fordítani arra, hogy az adott munkavállalónak milyen jellegű mentális felkészítésre, fejlesztésre van szüksége. Ugyanígy a munkaerő-piaci szolgáltatás és szolgáltató kiválasztásánál a célcsoport igényeit kell elsősorban figyelembe venni.

Különösen **fontos és hangsúlyos a tartós munkanélküliséggel veszélyeztetettek mentális fejlesztése**. A Paktum projekt keretében megegyezés alapján a következő magyarázatot és meghatározást alkalmazzuk a fogalomra.

Már maga a tény, hogy valakinek megszűnik a munkaviszonya frusztrált állapotot idéz elő, többszörösen hátrányos helyzetű, tartósan munkanélküli ember esetében ez már mínusz-szituáció, ami az egyén olyan diszharmonikus állapota, amely bizonytalanságban, elégedetlenségi érzésben, kisebbségi érzésben, állásfoglalási bizonytalanságban, elhatározás-képtelenségben, tanácstalanságban, félelemben és szorongásban nyilvánul meg. Mindez párosulhat devianciákkal, magatartásbeli problémákkal. Ilyenek például az alkoholizmus, a munkavállalási hajlandóság hiánya - mint munkaerkölcsi deviancia - de ide sorolható az előítéletekből fakadó magatartás, akár a munkavállaló, akár a munkaadó tekintetében. A

tartósan munkanélküliek száma és aránya az elmúlt években elsősorban a közfoglalkoztatás hatására csökkent. Baranya megye szintjén a legalább egy éve folyamatos nyilvántartásban lévő álláskeresők aránya 32,1%-ot tett ki 2016 novemberében.

A projekt keretében tartós munkanélküliséggel veszélyeztetett személynek tekintjük az alábbi feltételek bármely fennállása esetén, a projekt célterületén élő személyt:

Tartós munkanélküliséggel veszélyeztetett az a személy, amely személy a kiszámítható és biztonságos jövőképhez, életvitelhez szükséges stabil foglalkoztatási és/vagy foglalkoztathatósági körülményekkel nem rendelkezik, az alábbiak közül bármely feltétel fennáll:

- elavult képzettséggel (szakképesítés, egyéb képzettség, akár felsőfokú képzettség, melyre már nincs, vagy korlátozott számú a kereslet) rendelkező személy,
- kedvezményezett, fejlesztendő, vagy komplex programmal fejlesztendő járásban élő személy (290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet a kedvezményezett járások besorolásáról),
- kedvezményezett, átmenetileg kedvezményezett településen élő személy (105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelet a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről),
- zsáktelepülésen, vagy kizárólag a zsáktelepülésre vezető településen élő személy.

Az ilyen személyek mentális állapota az idővel fokozatosan romlik, környezetüket is negatív módon befolyásolják. Ennek a folyamatnak a megállításában és visszafordításában csak a mentális fejlesztéssel megkezdett, majd egyéb, a munkához jutást segítő beavatkozás vezethet sikerre.

Ugyanakkor a Paktum projekt költségvetésében *nincs a mentális fejlesztésre elkülönített pénzforrás*. Ugyanígy nincs emberi erőforrás kapacitás a BAMKH keretein belül a teljesen átfogó, helyi szintű

mentorálásra sem. Ezért a megrendelni kívánt **munkaerő-piaci szolgáltatásokat úgy kell megválasztani, hogy a képzések nagy része ne csak szakmai kompetencia fejlesztő képzés legyen.** Szükség van komplex képzésekre, amelyekben helyet kapnak a **szociális kompetenciák és a mentális fejlesztés** is.

„A gazdaság hatékonyságát alapvetően befolyásoló humán tényező a testi-lelki egészség és a szociális biztonság. A rossz testi vagy lelki (mentális) egészségi állapot nem csak nehezíti, de bizonyos esetekben ellehetetleníti a munkavállalást.” BMTP 2.1.1/II. (Baranya Megyei Területfejlesztési Program, BMTP 2014)

P1.2 Kompetencia fejlesztés

A kompetencia fejlesztéseket a legtöbb esetben a szociális kompetenciák fejlesztésével kell kezdeni. Ezek megléte, alkalmazása nagyban hozzájárul ahhoz, hogy az álláskereső a munkába állás után milyen valószínűséggel tud hosszabb ideig állásban maradni.

Az egyéb kompetenciák fejlesztése esetén figyelembe kell venni az álláskereső meglévő tudását, kompetenciáit és a ráépítés elvét kell alkalmazni, ahol lehet. Mindenképpen a piaci igényeknek megfelelő fejlesztést kell kapnia az álláskeresőnek, ugyanakkor az is szempont a képzés irányának és mélységének meghatározásánál, hogy milyen elvárásai, igényei vannak az álláskeresőnek.

„Ennek érdekében a prioritás egyik célja az alapfokú nevelés és oktatás versenyképes tudás megszerzéséhez szükséges ismeretek, alap- és kulcskompetenciák megszerzését szolgáló és az egyenlő esélyű hozzáférést biztosító fejlesztése.” BMTP

3.3.1

P1.3 A Paktum projekt célcsoportja mobilitásának elősegítése

Jelen esetben mobilitáson a helyváltoztatásra való képességet és szándékot értjük. A mobilitás elősegítését legjobban **az önbecsülés, önbizalom és motivációs szint emelésével** lehet megvalósítani.

Megfelelő kommunikációval a mobilitás valamelyest növelhető, ezért a toborzás során a célcsoportnak szánt kommunikációt differenciáltan, az egyes célcsoportok „nyelvén”, a célcsoport szegmens számára fontos, a programban elérhető előnyök bemutatásával kell összeállítani.

„Az élethosszig tartó tanulás jelentőségének erősítése, a köznevelésben megszerzett alapképzés és szakképzés megújítása, korszerűsítése illetve új ismeretek, szakképzés szerzése, illetve a foglalkoztatás javítása az alacsonyabb társadalmi rétegek felfelé történő mobilitása érdekében a térség adottságaihoz, a helyi gazdaság igényeihez alkalmazkodva.” BMTP 3.3 intézkedés

P1.4 A népességmegtartást elősegítő közösségépítés, közösségfejlesztés támogatása

A közösségépítés és közösségfejlesztés a civil szervezetek és az önkormányzatok bevonásával történhet csak meg a Paktum projekt kereteiben. Erre külön erőforrás nem tervezhető a Paktum projekten belül. A Paktum partneri hálózat aktivitásának növelése, az információk biztosítása és áramoltatása a Paktum Iroda feladata. Megvizsgálható hogy a közösségfejlesztésben részt vevő civil szervezetek a helyi lakosok, pontosabban a célcsoport tagjai közül tudnak-e alkalmazni álláskeresőt, és annak alkalmazásához adható-e bértámogatás.

„Az intézkedés célja a megye települései vonzerejének és népességmegtartó erejének a növelése, ennek érdekében a városok elsősorban foglalkoztató, szolgáltató, valamint a lakó, közösségi és rekreációs funkcióinak a megszilárdítása” BMTP

3.4.2

P2 Megyei szintű, foglalkoztatást és felzárkózást elősegítő együttműködések kialakítása és fenntartása

„A (Baranya Megyei Területfejlesztési) program területi jellegénél fogva kiemelt szerepet szán a komplex térségi fejlesztéseknek, az együttműködésben megvalósítandó programoknak, kiemelt projekteknek. A Baranya Megyei Önkormányzat meghatározta azokat a megye számára kiemelten kezelendő komplex fejlesztéseket, melyek Baranya megye gazdasági fellendülésének alapjait jelenthetik. E programok közös jellemzője, hogy csakis több területi és ágazati szereplő szoros együttműködésével valósíthatók meg hatékonyan.” BMTP 9.

„A partnerségi tervnek megfelelően a területfejlesztési program elkészítésébe a lehető legszélesebb kör bevonására (lakosság, települési önkormányzatok, civil partnerek, gazdaság szereplői), ezen keresztül a program demokratikus legitimitásának, társadalmi elfogadottságának megteremtésére helyeződött a hangsúly.” BMTP

P2.1 Helyi önkormányzatok együttműködésének elősegítése

A helyi önkormányzatok együttműködését a Paktum Partnerség, a partnerségi hálózat igénybevételeivel, **külön erőforrások felhasználása nélkül, kommunikáció útján** valósítja meg a Paktum projekt. A kommunikáció irányvonalát a Szakmai vezető határozza meg, és a Paktum Iroda valósítja meg. A kommunikáció egyik alapeleme a marketingkommunikációs terv, mint a marketing és kommunikációs stratégia része. Az ebben foglaltak irányadók az együttműködés fenntartásának kommunikációjára is.

P2.2 Civil szervezetek együttműködésének elősegítése

A civil szervezetekkel szoros együttműködést kell kiépíteni a Paktum projekt keretein belül. A Paktum Iroda **nem vállalhatja fel a megyére kiterjedő hálózat kialakítását**, vagy koordinálását. Ezért

feladata a Szakmai vezető irányításával a civil szervezetek egymás közti kapcsolatának, önszerveződésének és végül egy laza, megyei civilszervezeti hálózat kialakításának **információkkal, kommunikáció segítségével történő támogatása.**

P2.3 A megyei munkaerő-piaci szolgáltatók együttműködésének elősegítése

A munkaerő-piaci szolgáltatások összehangolása, a Paktum projekt célcsoportjának és a piaci igényeknek megfelelő szolgáltatások nyújtása érdekében szükség van a szolgáltatók együttműködésére. Ezt a Paktum projekt keretében – külön erőforrások felhasználása nélkül – **párbeszéd kezdeményezésével, a partnerségi hálózat eseményeire történő meghívással, információ szolgáltatással** támogatja a Paktum Iroda.

P2.4 Szakmai, ágazati szervezetek együttműködésének elősegítése

Az ágazati kamarák, megyei szakmai szervezetek, országos szakmai szervezetek megyei tagozatai közötti együttműködést az érintettek egy asztalhoz ültetésével, információ szolgáltatással, információk kérésével és megosztásával, a Paktum partnerségi hálózat fórumainak biztosításával, a partnerségbe történő bevonással valósítja meg a Paktum projekt.

P2.5 Helyi paktumok együttműködésének elősegítése

A helyi paktumokkal rendszer szinten kell együttműködni, céljaikat és elképzeléseiket a Paktum projekt céljaival, megvalósítási ütemezésével és módjaival rendszeresen kell egyeztetni. A helyi paktumok működését információ szolgáltatással, a Paktum projekt és a helyi projektek minél jobb összehangolásával kell támogatni.

P3 Munkaerő-piaci szolgáltatások fejlesztésének elősegítése

P3.1 Tájékoztatás és információ-áramlás fejlesztése

A Paktum projekt a saját információs rendszerének használatával tud támogatást nyújtani a szolgáltatók számára a munkaerő-piaci szolgáltatások fejlesztéséhez, felhasználva a féléves előrejelzések adatait.

„Rugalmas szakképzési struktúra kialakítását és fenntartását szolgáló fejlesztések. Ezen belül „valós” piaci igények felmérése, előrejelzések készítése, információs bázis kialakítása és működtetése, ennek megfelelő rugalmas szakma- és kapacitás struktúra kialakítása, a szakképzésben érdekelt szereplők közötti szakmai együttműködések erősítése. Valós piaci igény alatt nem csak a kínálat kereslethez való igazítását értjük, hanem azt is, hogy a tanulók a modern kor elvárásainak megfelelő szaktudást szerezzék meg.” BMTP 3.3.2/3.2 intézkedés

P3.2 Felmérések, információ-gyűjtés fejlesztése

Az információs hálózat (információs kapcsolattartók, ld. fentebb) felhasználásával, a PBKIK támogatásával a munkaerő-piaci szolgáltatások alakításához, fejlesztéséhez szükséges információkat különböző felmérésekkel, lekérdezésekkel és közvetlen adatbekéréssel, majd az adatokból levont következtetések átadásával támogatja a Paktum projekt. A PBKIK aktív támogatást nyújt a félévente elkészítendő állapot- és előrejelzésekhez.

P3.3 Pályaorientáció fejlesztése

A különböző szakmai szervezetekkel, nagyobb vállalkozásokkal, az ágazati kamarákkal együttműködve olyan pályaorientációs módszertan **kidolgozását indítja el** a Paktum projekt, amely az óvodás kortól a középiskoláig nyújt megoldásokat arra, hogy a gyermekek és fiatalok realisabb képet kapjanak a különböző szakmákból. A **vállalkozások bevonása kiemelten fontos** ebben a stratégiai lépésben. A piacképes szaktudás megszerzésének alapja a pályaorientáció, amely így a képzőhelyek számára is fontos. Tehát a képzőhelyekre **a pályaorientációs folyamatok lebonyolítóiként** kell ebben a lépésben tekinteni, és az operatív feladatokat rájuk ruházni. Ez utóbbi **elsősorban kommunikációs feladatot jelent** a

Szakmai vezető és a Paktum Iroda számára, amelybe érdemes bevonni a Paktum Szervezet tagját, a PBKIK-t. Tehát **a pályorientáció a Paktum projekt szempontjából nem operatív** tevékenységet jelent, hanem **elsősorban figyelemfelhívó kommunikációt**, és segítő koordinációt (a Paktum Irodán keresztül) a Paktum partneri hálózat tagjai számára. A Pécs Paktum esetében is fontosnak ítélték meg pályorientáció kérdését, ezért a két paktum összehangolása során ebben a kérdésben egyeztetésekre, együttműködésre van szükség. A vállalkozásoktól, képzőhelyektől **be kell gyűjteni a jó gyakorlatokat és azokat megosztani** a megyében működő vállalkozásokkal, képzőhelyekkel.

„A sikeres életpálya-tanácsadási tevékenység egyik alapja, hogy az oktatási és szakképző intézmények megfelelő információval rendelkezzenek a munkaerőpiacról, az aktuális keresleti-kínálati viszonyokról. A pályorientáció rendszerének tartalmi és módszertani fejlesztése, a nemzeti életpálya-tanácsadó rendszer kialakítása mellett kiemelt cél.”

Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 időszakra 6.1.3

P3.4 Munkáltatók felkészítése

A munkáltatók legtöbb esetben nincsenek felkészülve a hátrányos helyzetű álláskereső fogadására. Ez **a felkészítés tájékoztatást, információk szolgáltatását jelenti**. Az információszerzés célszerűen a Paktum projekt honlapján keresztül történhet. A szükséges információkat a BAMKH mentorai, illetve egyes képző szervezetek szolgáltatják a honlaphoz. A partnerségi hálózaton belül erősíteni kell a tapasztalatok megosztását, amely szintén a felkészítés része.

„Gazdasági szereplők igényeire rugalmasan reagáló képzési formák kialakítása, képzések indítása, vállalkozói,

munkáltatói réteg bevonása az oktatásba, képzésbe, helyi szakismeretek összegyűjtése, helyi identitás, tradíciók átadásának erősítése” BMT 3.3.2/3.3 intézkedés

P3.5 Szakképzési rendszer rugalmasságának elősegítése

A szakképzés valós, munkaerő-piaci igényekhez képesti késése, a képzési spektrum, a tananyag és a tanárok rugalmatlansága hozzájárul ahhoz, hogy a szakképzettséggel rendelkezők közül sem tudnak sokan állásban maradni. A Paktum projekt **párbeszéd kezdeményezésével, a munkaadók és a szakképző helyek közötti közvetítéssel** elősegíti, hogy a régi probléma közelebb kerüljön a megoldáshoz. A Paktum partnerségi hálózata kiváló lehetőség az ilyen párbeszéd lefolytatására és közös megoldások keresésére. A félévente elkészülő előrejelzés szintén segítséget nyújthat a szakképzések tervezésében, ezért annak eredményeit **elérhetővé kell tenni a képző intézmények számára.**

P4 Szociális gazdaság fejlesztése

A szociális gazdaság fejlesztése az ESZA kiemelt programjai között szerepel. Ezért a szociális gazdaság fejlesztésére tett lépéseknél ellenőrizni kell, nem ütközik-e a Paktum projekt támogatása és a szociális gazdaság támogatása.

P4.1 Szociális szövetkezetek és szociális vállalkozások támogatása a Paktum projekt működése során

El kell végezni a megye szociális szövetkezeteinek felkutatását, adataik adatbázisba rendezését. (Az adatbázis létrehozása és használata célszerű akkor is, ha egy dokumentum formájában is megjelenítésre kerülnek az adatok.)

Fel kell venni a kapcsolatot minden megismert szociális szövetkezettel. A szociális szövetkezetek vezetői, képviselői számára fórumokat kell biztosítani a Paktum hálózat partnereinek részvételi lehetőségével.

Biztosítani kell a tudásmegosztást, a jó gyakorlatokkal, tapasztalatokkal kapcsolatos információcserét. Ennek érdekében

igénybe lehet venni a Paktum Iroda által működtetett kommunikációs csatornákat (weboldal, stb.). A szociális szövetkezeteket elsősorban a megye halmozottan hátrányos térségeiben szükséges bevonni a foglalkoztatási gondok enyhítésének folyamatába, ott, **ahol a foglalkoztató képes vállalkozások száma a járási átlagnál is kevesebb**. Megfelelő kommunikációval azt kell elérni, hogy a paktum partnerségi hálózat tagjaivá váljanak a szociális szövetkezetek, illetve a meglévő szociális vállalkozások.

P4.2 Szociális vállalkozások létrejöttének elősegítése

A szociális (társadalmi) vállalkozások átmenetet képeznek a forprofit és a nonprofit vállalkozásformák között. A Paktum projekt esetében a létrejöttük támogatása elsősorban tájékoztatást jelent. A szociális vállalkozásról, mint vállalkozási formáról rendelkezésre álló ismereteket (jogsabályi, gazdasági vonatkozások, alapítással, működéssel kapcsolatos információk) a Paktum projekt kommunikációs csatornáin keresztül meg kell osztani, nyilvánosságra kell hozni. **A tájékoztatás hatékonyságának növelésére be lehet vonni a PBKIK-t, mint konzorciumi tagot.**

Meg kell vizsgálni, hogy az új szociális vállalkozások támogathatók-e a BAMKH támogatási rendszerében a munkahelyteremtés érdekében. Ez utóbbi a BAMKH feladata.

„A szociális vállalkozások előmozdítására szolgáló kapacitásépítés és támogató rendszerek, különösen a szociális vállalkozói készséget fejlesztő oktatás és képzés, hálózatépítés, a társadalmi vállalkozások kialakításához nyújtott humán szolgáltatások önfenntartó megoldásainak erősítése.” Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 időszakra jelöli meg kihívásként.

P5 Új munkahelyek létrehozásának elősegítése

„Az intézkedés célja a vállalkozások foglalkoztatási és jövedelemtermelő képességének növelése. A mikro, kis- és középvállalkozások jelentős szerepet vállalnak a Baranya megyében rendelkezésre álló munkaerő hasznosításában, jelentős potenciállal rendelkeznek, a munkavállalók többségét a KKV szektor foglalkoztatja.”

A BMTP a fent leírtaknak megfelelően prioritásnak jelöli meg a vállalkozások versenyképességének javítását, termelő és szolgáltató kapacitásaik bővítését.

P5.1 Vállalkozások foglalkoztató képességének javítása

A vállalkozások foglalkoztató képességének javítása elsősorban a BAMKH támogatási rendszerében szereplő bértámogatásokat jelent. Ezen kívül tanácsadással, információk átadásával biztosítja a Paktum projekt a vállalkozások számára a támogató környezetet.

Hivatkozás: MT 2.3 fejezet, *A Baranya Megyei Kormányhivatal tevékenysége* alcím.

P5.2 Vállalkozások versenyképességének javítása

A Paktum projekt a megyei vállalkozások versenyképességét elsősorban a rendelkezésre álló információk megosztásával, a Paktum **partnerségi hálózat működtetésével, fenntartásával biztosítja.** A versenyképesség javítását segíti elő azzal, hogy **a vállalkozások igényeit rendszeresen, legalább félévente figyelembe veszi** az ágazati előrejelzések során. Ennek adatai alapján tervezi a célcsoport bevonását az igényeknek megfelelő képzésekbe, illetve tervezi a támogatások struktúráját. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, *A Baranya Megyei Önkormányzati Hivatal tevékenysége* alcím.

P6 A munkaerő megyén belüli mobilitásának javítása

Ebben a fő stratégiai irányban a mobilitás a helyváltoztatás *lehetőségét* jelenti.

„A BMTP célként jelöli meg a lakóterületeket a munkahelyekkel, valamint a mindennapi szolgáltatások, kereskedelem, ügyintézés stb. helyszíneivel összekapcsoló hatékony közösségi közlekedés kialakítását, a szolgáltatási színvonal javítását, az ehhez szükséges infrastrukturális feltételek biztosítását.”

P6.1 Helyi kezdeményezések támogatása

A Paktum projekt a partnerségi és az információs hálózat segítségével ötleteket, jó gyakorlatokat gyűjt és oszt meg. A felmérések, megkérdezések, információ gyűjtés során felmerült ötleteket, megoldásokat megosztja, fórumot (=saját honlapján online felületet) biztosít a közös gondolkodáshoz, a közös megoldásokhoz és a kooperációhoz. Olyan megoldásokat keres, mint az önkormányzati autóvásárlás munkába járáshoz, több önkormányzat által üzemeltett mikrobusz használata, telekocsik szervezése. Felhívásokat tesz közzé a honlapján a jó gyakorlatok, sikeres megoldások összegyűjtéséhez.

P6.2 Támogatás a megyei közlekedési infrastruktúra alakításához

A Paktum projekt a megye közlekedésfejlesztéséhez javaslatokat gyűjt össze, strukturál és fogalmaz meg, továbbít a hatóságok, a közlekedést bonyolítók felé. Ez az információgyűjtés **része a félévente elkészítendő előrejelzéshez szükséges adatgyűjtésnek.**

P6.3 Munkaadók támogatása a munkába járás megkönnyítéséhez

A mobilitás érdekében a munkáltatóknak adható támogatások keretében **a zsáktelepülésekről munkába járó**, a Paktum projekt programja keretében foglalkoztatott munkavállalók munkába járáshoz biztosít támogatást a BAMKH támogatási rendszerének megfelelően. **Hivatkozás:** MT 2.3 fejezet, *A Baranya Megyei Kormányhivatal tevékenysége* alcím.

3.2.3 Járási szintű akcióterv lépések

Az alábbiakban a célcsoportra vonatkoztatva javaslatokat fogalmazunk meg járási szintű akcióterv lépésekre, alátámasztva a járások elemzésénél megadott felmérési és statisztikai adatok összevetésével és az abból levont következtetésekkel.

3.2.3.1 A járásokra vonatkozó általános megállapítások

Az általános gazdasági és munkaerő-piaci helyzetet tekintve jelentős **eltérések** mutatkoznak az egyes járások között. A 8,5%-os megyei átlagos munkanélküliségi mutatóhoz képest a Pécsváradi járás és a Pécsi járásban az álláskeresők aránya csak 6,1 és 6,3%. A Bólyi, Komlói és Szentlőrinci járásban 7,5-8%-os, még mindig a megyei átlag alatti. A Mohácsi járásban 10,5%, a Hegyháti és Szigetvári járásban egyaránt 13,2% az álláskeresők aránya. A legrosszabb helyzetű a Siklói járás 14,7% és a Sellyei járás 15,8%-os álláskeresői rátával.

A megye egyes járásai között, vagy az adott járás települései között igen **nagyok** a társadalmi-**gazdasági**, kulturális, **fejlettségbeli különbségek**, nagyobbak annál, mint amelyeket akár természeti, akár történelmi hagyományok indokolnának.

Általános megállapítások, javaslatok:

- A **helyi polgármesterekkel és foglalkoztatókkal történt egyeztetések** után általános megállapításként, problémaként fogalmazható meg, hogy a paktum **célcsoportjainak** (a regisztrált álláskeresőknek és a közfoglalkoztatottaknak) nagyon alacsony a működő versenypiaci gazdaság szempontjából a **foglalkoztathatósági szintje**. Ez megmutatkozik a célcsoportoknak az alacsony képzettségi színvonalában, a munkához való hozzáállásában, a piaci munkavállalásra való alacsony motivációjában, az általános fizikai, pszichikai, mentális állapotában.

- A Paktum erőforrásainak jelentős részét kellene a területi kiegyenlítődés elősegítésére, a hátrányos helyzetűek, az elmaradottak, gyengén ellátottak, lehetőségek híján lévők felzárkóztatására fordítani. Az ilyen célú paktum-támogatásra nincs generális képlet. Az általános, sablonszerű megoldások egyszerűek, de alacsony hatásfokúak. Egyedileg, minden várost végigjárva, a helyi vezetőkkel, foglalkoztatókkal, civil szervezetekkel egyeztetve kell meghatározni a helyi fejlesztési programokat, a célcsoportok bevonásának módszereit, a paktum-támogatás módját, tartalmát. E nélkül a Baranya Paktum működése nem fogja érdemben megérinteni, aktivizálni a megye helyi közösségeit. fel kell készülni a rugalmas változtatási képességre és arra, hogy a Paktum projekt ideje alatt sokszor gyorsan és nem tervezhetően szükséges majd a munkaerő bevonása és felkészítése tevékenységeket szervezni és koordinálni.
- A hátrányos helyzetű célcsoportok munkaerő-piaci integrációja hosszú, bonyolult, különös szakértelmet igénylő folyamat. Nem lehet leegyszerűsíteni pusztán a képzés és támogatott foglalkoztatás kombinációjára. A hátránykezelés, a foglalkoztathatóság egyéb szociális, kulturális, egészségügyi, stb. aspektusainak kezelése arra alkalmas szakemberek (mentorok, szociális segítők) alkalmazását igényli folyamatosan. Ezeknek a szociális segítőknek a terepen, az emberek között, a lakó-, a képző-, és munkahelyeken van feladatuk. Erre a forrás és a lehetséges jogcím is rendelkezésre áll.
- A munkaerő foglalkoztathatósága fejlesztése érdekében – kihasználva a Baranya Paktum program kínálta lehetőségeket – a felnőtt álláskereső (regisztráltak, közfoglalkoztatottak, inaktívak) számára komplex felzárkóztató, társadalmi és munkaerő-piaci integrációs, szakmai betanító (képzés, támogatott foglalkoztatás, munkaerő-piaci szolgáltatások) programokat kell megvalósítani.

- A paktum projektben, de a finanszírozható tevékenységeken kívül, a prevenció jegyében,
 - megelőzendő, hogy a felnövekvő nemzedék is munkanélkülivé váljon, a fiatalokat a **pályaorientáció** keretében a helyi munkaerőpiacok által igényelt szakmák, szakmacsoportok felé kell terelni, érdeklődésüket e szakmák irányába kell fordítani.
 - az **alapfokú közoktatásban** – különösen a hátrányos helyzetű gyerekek esetében – fontos a szocializációs, kommunikációs, kooperációs készségek, tanulási képességek, egyéb, a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciák fejlesztése, együttműködve az iskolákkal, iskolafenntartókkal a későbbi foglalkoztathatóság fejlesztése érdekében.
 - a szakképzés fejlesztésében (a **duális** képzésben) a versenyképes tudás, a szakmai ismeretek átadása mellett a munkavégzéshez szükséges attitűd és kompetenciák elsajátítása a legfontosabb. Ehhez a szakképzés tananyagainak, feltételeinek, módszertanának, differenciált pedagógiai megközelítéseinek fejlesztése és alkalmazása egyaránt szükséges.
- A foglalkoztatást gátló, nagyon komoly tényező a megye **aprófalvas** szerkezete és szinte teljesen **elégtelen tömegközlekedése**. A kis falvakból akkor sem tud munkába járni az álláskereső, ha nagyon szeretne, mert járat nincs, vagy azzal nem lehet a munkakezdésre odaérni, illetve a munkából hazamenni. Számos ötlet felmerült a munkásszállítás problémájának kezelésére. Ennek megoldása nem tartozik közvetlenül a foglalkoztathatóság témaköréhez, azonban közvetetten mégis hátrányosan befolyásolja az érintettek foglalkoztatási esélyeit. A Paktum irányító testületeinek ezért feltétlenül foglalkozniuk kell ezzel a témával.

Minden járáshoz, a kapcsolódó megállapítás, stratégiai és operatív lépések - helyzetelemzésben megadott - felsorolásait szükséges

kontextusában kezelni. Minden ott közölt megállapításnak foglalkoztatással – munkaerő-piacca kapcsolatosan releváns tartalma van. Ezek Paktum projektbe történő illesztése és alkalmazása a helyi gazdasági és politikai szereplők, valamint a PBKIK bevonásával hatékonyan menedzselhetőek.

A megye kilenc járását nem lehet sem külön, - egyelőre - sem szorosan együtt kezelni sem gazdasági sem munkaerő-piaci szempontból. De erre lehetőség van ágazat-specifikusan.

Mindenképpen javasoljuk, hogy a már jól működő, a PBKIK által alapított és szervezett gépipari klaszter mintájára a könnyűipar – élelmiszeripar-mezőgazdaság és turisztika területén kezdődjön meg az együttműködések szervezése. Ezek az együttműködések a munkaerő-piaci – foglalkoztatási kérdésekben is képesek együttgondolkodni, közösen projekteket megvalósítani, közösen képezni és képeztetni. Képesek integrálni az arra érdemes cégeket, és közösen a megállapított célok mentén hatékonyan együtt dolgozni. Képesek kapacitások és kereslet mentén a meglévő munkaerőt egymásnak kölcsönözni.

A következőkben, a járási szintű megállapításoknál a járások foglalkoztatási adataiból, a helyzetelemzésből a Paktum projektbe bevonandó célcsoport szegmenseire teszünk ajánlásokat. Ezeket **járásonként azonos formában**, - mintegy sablon alapján - **a járás sajátosságainak megfelelő tartalommal** adjuk meg. Ezek a dőlt betűs részek így járásonként könnyen összehasonlíthatók. Szükség esetén a járásokra vonatkozó helyzetelemzésnél (1.7.2 fejezet) visszakereshetők az adatok, amelyek alapján az itt leírt javaslatok készültek. Az ugyanott közölt **„Szükséges stratégiai és operatív lépések”** című megállapítások is támpontot adhatnak a következőkhöz.

3.2.3.2 Bólyi járás

Következtetés a bevonandók körére a Bólyi járás esetén:

A helyzetelemzés alapján a képzésbe bevonandókra tett javaslatok:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 40% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 40 % legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 20% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján negyedévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

*A járásban az 55 év feletti álláskeresők aránya majdnem másfélszerese a 25 év alattiakénak. Az előbbi korosztály munkához jutási esélyei a tapasztalatok alapján (országos viszonylatban is) sokkal rosszabbak az utóbbiakénál. Az arányok és a tapasztalat szerint a gazdaság javulásával sem várható nagy változás az 55 év feletti munkához jutásában. Mentálisan viszont ez a korosztály sérülékenyebb már, mint a 25 év alattiak, akik mobilabbak, könnyebben tudnak váltani. **Ezért nagyobb figyelmet igényelnek, számukra a munkaerő-piaci szolgáltatásokba többet kell beépíteni a mentorálás, vagy terápia jellegű tanácsadásból.***

*A képzettség szerinti megoszlás alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezők viszonylag nagy aránya miatt a járásban a képzések közül **elsősorban a betanító képzések** jöhetnek szóba, amelyeket célszerűen a munkaadóknál végezhető gyakorlattal együtt érdemes megszervezni.*

A képzések irányára vonatkozóan az igényfelmérés alapján valószínűleg a fémipari betanító, valamint középfokú átképzések (2 éves OKJ képzések), illetve a mezőgazdasági feldolgozóipar igényeit kielégítő betanító érik el legjobban a célt.

Mivel Bóly munkaerő felvevő képessége elég nagy, így a mobilitás elősegítését is tervezni kell. A közlekedés, munkába járás megoldására hosszú távra tervet kell kidolgozni.

A helyi termék és szolgáltatás fejlesztés stratégiában ki kell térni a Bólyi járásra, mivel ez fejlesztési irány a foglalkoztatásba bevonhatók körét bővíti.

3.2.3.3 *Komlói járás*

Következtetés a bevonandók körére a Komlói járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 40% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 35 % legyen a szakmunkás képzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 25% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket - az ágazati előrejelzés alapján - félévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

*Az 50 év feletti álláskeresők arányával közel megegyezik a 25 év alattiaké. Így a Komlói járásban érdemes nagyobb figyelmet fordítani a fiatalabb korosztályra. Mivel a járás közlekedése meglehetősen elmaradott, a fiatalabb korosztály nagyobb mobilitása sem jelent számottevő előnyt. Az alacsony képzettségű, fiatalabb korosztály pályaaorientációjára és képzésének tervezésére kell a nagyobb figyelmet fordítani a járásban. Számukra a betanító képzés, míg a szakmunkás számára az átképzés, OKJ-s képzések jelenthetnek kitörési pontot. A járás munkaerő kínálati helyzetéből adódóan a személyi fejlesztést, szociális készségek fejlesztését célzó munkaerő-piaci szolgáltatások szintén fontos szerepet játszanak a Paktum projekt megvalósítása során. A Komlói járásban a mezőgazdaság kis súllyal van jelen, mégis **valószínűleg a mezőgazdasági vállalkozások bevonásával, igényeik felmérésével** és a számukra fontos kompetenciák fejlesztésével lehet eredményeket elérni az alacsony végzettséggel rendelkezők elhelyezkedésében.*

A betanító képzések elsősorban textilipar (varrónő), valamint fémipar, gépipar területén lehetnek eredményesek.

Ki kell használni a rendelkezésre álló képzési kapacitást, pontosabb helyi igényfelmérés alapján jól célzott képzésekkel ki lehet elégíteni a munkaerő

kereslet egy részét. A képző intézmények alkalmasak lehetnek a szakképzésen túl a szociális kompetenciák átadására, valamint a személyi fejlesztésbe (mentális fejlesztésbe) történő bekapcsolódásra is. Ennek feltétele a képzőhelyek személyi állományának fejlesztése.

A szolgáltatások fejlesztésének támogatásával az idegenforgalom munkaerő felvevő képességét lehet növelni. A gyógyturizmus fejlesztésével nő a munkahelyek száma. Ezeknek a fejlesztéseknek a helyi termék és szolgáltatásfejlesztési stratégiába, tervekbe be kell épülniük. Ugyancsak ennek a stratégiának a része lehet a fejlettebb ipari cégeket kiszolgáló, de alacsonyabb képzettségű munkaerőt igénylő vállalkozások betelepítésének elősegítése.

3.2.3.4 Mohácsi járás

Következtetés a bevonandók körére a Mohácsi járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 40% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 35 % legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 25% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján negyedévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

Az 50 év feletti álláskeresők aránya kétszerese a 25 év alattiakénak.

*Ezt a korosztályt tehát kiemelten érdemes kezelni a Paktum projekt megvalósítása során. **Az alacsony képzettségűek aránya magas, tehát elsősorban betanító képzésre kell majd a hangsúlyt helyezni. A szakközépiskolai, technikus végzettségűek aránya miatt a szakmai át- és továbbképzések is hangsúlyossá válhatnak, ezzel a munkaerő-piaci keresletnek megfelelőbb kínálat alakítható ki. A szakképesítéssel rendelkezők számára átképzések, OKJ-s képzések adhatnak lehetőséget az elmozdulásra. Az 50 év feletti és a nagy arányban meglévő, tartósan munkanélküliek esetében a mentorálás segíthet a holtpontról történő kimozdításban. A Mohácsi járásban **az élelmiszeripari szolgáltatásokkal*****

kapcsolatos át-, vagy továbbképzésbe be lehet vonni a vállalkozásokat, amelyeknek foglalkoztatási támogatás is nyújtható.

Mivel a járásban magas a regisztrált mezőgazdasági vállalkozások száma, ezért az ő igényeiket részletesebben fel kell mérni. Az igényfelmérés adatai alapján kell meghatározni a képzési irányokat és minőségeket. Valószínűnek tűnik, hogy a mezőgazdaság az alacsonyabb képzettséggel rendelkező, de betanításra alkalmas álláskeresőkből tud a legnagyobb arányban munkaerőt felvenni. Az állattenyésztés fejlesztése a felvevő piac közelsége miatt kézenfekvő. Az állattenyésztés munkaerő igénye az alacsony képzettségű álláskeresők lehetőségeit növeli, mert viszonylag gyors betanító képzéssel lehet a megfelelő tudást biztosítani számukra. Elsősorban az élelmiszer feldolgozóipar és a szolgáltatások jelentik a másik hangsúlyos irányt. Szakácsból, húsipari betanított munkásból jelenleg hiány van, ezért az átképezhető álláskeresőket ebbe az irányba érdemes terelni. A gazdaság fejlesztésének támogatási iránya célszerűen a mezőgazdasági feldolgozóipar lehet. A helyi termék fejlesztési stratégiában a Mohácsi járás esetében ezt az irányt érdemes kiemelni.

A járásban a munkaerő mobilitására is nagy hangsúlyt kell helyezni, mert a húsfeldolgozó üzemnél már most jelentkeznek a munkába járás problémái.

3.2.3.5 Pécsváradi járás

Következtetés a bevonandók körére Pécsváradi járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 80% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 10 % legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 10% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján félévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően, az alábbiak figyelembe vételével.

*Az 50 év feletti a 25 év alatti álláskeresők aránya nem kimagaslóan eltérő, ám az 50 év felettié a magasabb. **Ez utóbbi korosztályt és a megváltozott munkaképességű álláskeresőket kell bevonnani a***

mentorálásba és a szociális kompetenciák fejlesztésébe. Az általános iskolainál magasabb végzettségűek aránya potenciális erőforrást jelent a foglalkoztatásban, mivel képzettség szerint ez a legkeresettebb csoport a munkaerő-piacon. Meg kell tehát vizsgálni, hogy a járásban milyen akadályai vannak az elhelyezkedésüknek. **A Paktum projekt erőforrásait ezeknek az akadályoknak az elhárítására érdemes koncentrálni a járásban, mert ez jelentős változást hozhat a foglalkoztatásban. Valószínűleg az átképzés és továbbképzés lesz a megfelelő eszköz a foglalkoztatási támogatások mellett. Az alacsony képzettségűek magas aránya miatt a betanító képzések is hangsúlyosak lehetnek. Valószínűsíthető, hogy a Pécsváradi járásban is minden hátrányos helyzetű csoportban jelentős mértékű személyi fejlesztés szükséges a foglalkoztathatóvá tételhez.**

Mivel az ágazatok közül a szolgáltató szektor a jelentősebb a járásban, ezért az ide tartozó vállalkozások igényeinek alaposabb felmérésére van szükség. Amennyiben pontosan ismertek ezek az igények, úgy a betanító képzések szakirányát megfelelően lehet meghatározni. Ez dönti el, hogy a képzésekben a kereskedelem, a szállítás-raktározás (logisztika), vendéglátás milyen arányban legyen jelen. Elsősorban a betanító képzésekre kell koncentrálni. A középfokú képzettséggel rendelkezők esetében az ipari ágazat jelenthet munkalehetőséget, ezért az átképzéseket az ipari szakterületekre kell koncentrálni.

A szakképzés erősítése, fejlesztése stratégiai feladat a járásban. A magasabban képzett (technikus, vagy afeletti képzettséggel rendelkező) munkaerő iránti kereslet nagy, ezért a munkaerő oda csábításának stratégiája kidolgozandó.

3.2.3.6 Hegyháti járás

Következtetés a bevonandók körére Hegyháti járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 30% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 60% legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó

álláskeresők aránya, és 60 % legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján félévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

*Az 50 év feletti nyilvántartott álláskeresők aránya a 25 év alattiakéhoz képest magas. Erre, az 50 év feletti célcsoportra tehát érdemes nagyobb figyelmet fordítani a Paktum projekt megvalósítása során a Hegyháti járásban. **Különösen a tartósan munkanélküli, 50 év feletti korosztály számára fontos, hogy megfelelő mentális gondozásban részesüljön.** A legfeljebb általános iskolai végzettségűek nagyon nagy aránya miatt **a szociális kompetenciák fejlesztése és a különböző, alacsony képzettséget igénylő betanító képzéseknek kell nagyobb szerepet kapniuk a járásban.** Amennyiben a munkahelyek későbbi felmérése (féléves, vagy negyedéves előrejelzések) azt mutatják, hogy nő más járásokban az alacsony képzettségűek elhelyezkedési esélye, akkor figyelembe kell venni a mobilitás növelését célzó intézkedések lehetőségét is. **A középfokú képzettséggel rendelkezők** esetében nagyobb esély van az elhelyezkedésre, így ennél a célcsoportnál **a munkaadói oldal foglalkoztató képességét javító intézkedések** lehetőségeit kell vizsgálni a járásban.*

Mivel a járás foglalkoztatási szempontból a megye átlaga alatti mutatókkal rendelkezik, a szociális gazdaság erősítése lehet az egyik megoldás a probléma enyhítésére. A helyi termék és szolgáltatás fejlesztés stratégiájának kidolgozásakor ezt figyelembe kell venni. A legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezők magas aránya miatt a mezőgazdasági, vagy mezőgazdasági terméket feldolgozó szociális szövetkezetek, szociális vállalkozások támogatásának lehetőségét kell megvizsgálni.

Képzések területén a mezőgazdasági termék és élelmiszer feldolgozó szakirányokat kell figyelembe venni.

A munkavállalók mobilitására különösen nagy figyelmet kell fordítani az aprófalvas településszerkezet és a nem megfelelő közlekedési hálózat miatt.

Az infrastrukturális fejlesztések lehetőségét meg kell vizsgálni a helyi önkormányzatok bevonásával. Ezek a fejlesztések egyrészt a vállalkozások megjelenését is elősegíthetik, másrészt önmagukban is munkahely teremtéssel járnak. Ezért az infrastrukturális fejlesztésekre (pályázati) források feltárása, megszerzése a térség stratégia céljainak egyike kell legyen.

3.2.3.7 Sellyei járás

Következtetés a bevonandók körére a Sellyei járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 10% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 80 % legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 10% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján negyedévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

*Az 50 év feletti nyilvántartott álláskeresők aránya nagyon közel van a 25 év alattiakéhoz. Mivel a tartósan munkanélküliek száma magas, **így mindkét célcsoport esetében az egyúttal tartósan munkanélküliek alcsoportjára kell koncentrálni** a Paktum projekt megvalósítása során. A tartósan munkanélkülieknél a foglalkoztathatóvá tételt mindenképpen a személyi fejlesztéssel, mentális felkészítéssel kell kezdeni. Különösen igaz ez a legfeljebb általános iskolai végzettségűek célcsoportjára. Az elhelyezkedést megkönnyítendő a szociális kompetenciákra ebben a járásban is kiemelt figyelmet kell fordítani. **A járásban, vagy az adott településhez közel eső más járásbeli településen történő munkavállalás lehetőségeket ez utóbbi célcsoport számára a mikrovállalkozások foglalkoztató képességének növelésével kell növelni.** A munkaerő-piaci szolgáltatások közül, a mentális fejlesztést szolgálókon kívül, **a betanító, illetve szakképzések képzések lesznek a legfontosabbak a Sellyei járásban.** A középfokú végzettségűek számára itt is az átképzés, vagy továbbképzés lehetőségét kell megteremteni.*

Mivel a regisztrált vállalkozások túlnyomó többsége mezőgazdasági vállalkozás, így azok munkaerő-piaci felmérése fontos. Az egy fő, többnyire kényszervállalkozások munkaerő felvevő képessége kicsi. Megfelelő támogatások segítségével azonban el lehet érni, hogy érzékelhetővé váljon. A képzések esetén a mezőgazdasági szakterületek (traktoros, gépszerelő, mezőgazdasági munkás) dominálnak.

Mivel a Sellyei járás helyzete fogalalkoztatási szempontból kritikusan mondható, ezért a főleg mezőgazdasági helyi termék fejlesztésre, a szociális gazdaságra nagy hangsúlyt kell fektetni. A helyi termék fejlesztési stratégiában megjelenhet a biotermelés. Támogatni kell a szociális szövetkezetek és vállalkozások működését, a szociális vállalkozások létrehozását.

A helyi szolgáltatások fejlesztésénél figyelembe kell venni a turizmust, mint a környezeti adottságok kihasználásának lehetőségét. A biotermeléshez, gyógynövény termeléshez, egyáltalán, a mezőgazdasági termeléshez, mint helyi szolgáltatás, kapcsolódik az élelmiszer feldolgozás. Az ezeken a területeken nyújtott, akár csak tervezési, tanácsadási támogatások is munkahelyteremtő hatásúak lehetnek hosszú távon.

3.2.3.8 Siklói járás

Következtetés a bevonandók körére Siklós járás esetén:

A **legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek** közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva **legalább 15% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés**. Legalább 65 % legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 15% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

*Az 50 év feletti nyilvántartott álláskeresők aránya valamivel magasabb, mint a 25 év alatti nyilvántartott álláskeresőké. Hasonló a helyzet a Sellyei járásban tapasztalhatókkal, a Siklói járásban is **a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya nagy**. Ezért itt is két feltétel*

együttes fennállása, azaz vagy 25 év alatti, vagy 50 év feletti **és** tartósan munkanélküli alcsoportokba tartozó álláskeresők esetében **a foglalkoztathatóvá tétel első lépcsőjeként a személyi fejlesztés és mentális felkészítés jön szóba.** Alacsony iskolázottság esetén ez hatványozottan érvényes, a **három feltétel együttes fennállása estén a szociális kompetenciák fejlesztésére is nagy hangsúlyt kell fordítani.** A képzések spektrumában **elsősorban a betanító képzéseknek kell nagyobb arányban lenniük,** és kisebb súllyal szerepelnek a középfokú végzettségűeket célzó továbbképző és átképző tanfolyamok. Külön figyelmet kell fordítani a járás **kis- és mikrovállalkozásaira,** azok támogatására, tájékoztatással, információkkal történő segítésére, hogy **alkalmassá váljanak a foglalkoztatás bővítésére.**

A mezőgazdaság és a feldolgozóipar nagy súlya miatt a képzések súlypontját ezekre a szakterületekre kell helyezni. A szociális gazdaság megerősítésére a helyi termék és szolgáltatás fejlesztés stratégiájánál is ki kell térni. A gyógynövénytermesztés olyan terület, ahol a szociális szövetkezetek kiválóan tudnak működni.

A turizmus fejlesztése a gyógyvizek, a természeti adottságok miatt jó kilátásokkal bír, ezért a képzések egy részét irányítottan erre a területre kell koncentrálni.

A roma lakosság magasabb aránya miatt a foglalkoztathatóvá tételre nagyobb hangsúlyt kell helyezni. A képzések valószínűleg többlépcsős, kiválasztás – képzés – kiválasztás – képzés módszertannal történhetnek.

3.2.3.9 Szentlőrinci járás

Következtetés a bevonandók körére a Szentlőrinci járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 10% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 55% legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 35% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók

aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján félévente kell meghatározni itt is, a piaci igényeknek megfelelően.

*Az 50 év feletti és a 25 év alatti, valamint a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők aránya nagyon közeli értéket mutat. Ezért ésszerűnek látszik az a javaslat, **hogy a célcsoportból a két alcsoportba egyszerre beletartozó álláskeresőkre kell fókuszálni.** Mivel az olyan személyek, akik mindkét csoportba besorolhatók, általában már **erősebben érintettek mentális problémákkal** is, számukra a mentális segítség - tanácsadás, terápia, mentorálás - szükséges ahhoz, hogy kimozdíthatóak legyenek jelenlegi állapotukból. Csak ezután lehet képzésekkel, vagy egyéb eszközökkel előbbre juttatni a foglalkoztatottság állapota felé. A viszonylag nagyarányú, középfokú végzettséggel rendelkező célcsoport esetében a potenciális munkaadók támogatásával, átképzéssel és továbbképzéssel lehet javítani a foglalkoztatottsági mutatókon. **A mobilitás vizsgálata és elősegítése is prioritás lehet a járásban.***

A képzések iránya a Szentlőrinci járásban elsősorban a mezőgazdasághoz kapcsolódó betanító és szakképzések. A gazdaság fejlesztésében a szociális szövetkezeteknek, szociális vállalkozásoknak jut nagy szerep. A mezőgazdasági termékek feldolgozásához kapcsolódóan lehet foglalkoztatás bővülést elérni, ezért egyrészt az ilyen tevékenységet folytató vállalkozásokat kell támogatni, másrészt az ilyen vállalkozások munkaerő igényeinek kielégítésre szolgáló képzéseket kell szervezni a járásban.

A tudásmegosztás, az együttműködés erősítésével Cserdi település jó gyakorlatainak és buktatóinak megismertetése fontos feladat. A Paktum projekt partnerségi hálózatában a cserdi mintából a modell alkotáshoz szükséges tapasztalatok, információk megosztása, elemzése a Paktum projekt céljainak megvalósulását segíti.

Erősíteni kell a beszállítói funkciót betöltő vállalkozások tevékenységét. A járásban található nagyobb vállalkozások, mint például a cementgyár, a közeli (járási) beszállítókkal költséghatékonyan tud együttműködni. Az ilyen

vállalkozások részére a meglévő régi ipari ingatlanok felhasználásához célszerű forrásokat biztosítani a munkahely teremtő támogatások mellett. A járás peremterületein élők mobilitásának javítása is fontos feladat, mert ezeken a részeken a közlekedési lehetőségek sokkal rosszabbak, mint a Pécshez közeli területeken.

3.2.3.10 Szigetvári járás

Következtetés a bevonandók körére a Szigetvári járás esetén:

A legfeljebb 8 általános iskolai végzettségűek közül a járásban a képzésbe bevonandók összlétszámához viszonyítva legalább 10% legyen OKJ-s, vagy betanító képzés. Legalább 70% legyen a szakmunkásképzésbe bevonandó álláskeresők aránya, és 20% legyen a középfokú átképzésbe bevonandók aránya. A kiválasztott képzéseket az ágazati előrejelzés alapján negyedévente kell meghatározni a piaci igényeknek megfelelően.

*Az 50 év feletti és a 25 év alatti, valamint a 365 napon túl nyilvántartott álláskeresők arányai a Szigetvári járásban is nagyon közeli értéket mutatnak. Ugyanakkor a középfokú végzettséggel rendelkezők aránya viszonylag magas. Ezért a Paktum projekt megvalósítása során a Szigetvári járásban **a három hátrányos helyzetű csoport valamelyikébe (esetleg közülük kettőbe is) tartozó középfokú végzettségű álláskeresőket kell a fókuszba állítani.** Egyéb információk (interjúk, fórumok) alapján ebben a járásban is fontos lépés a foglalkoztathatóvá tétel folyamatában a mentális, személyi fejlesztés, illetve a szociális kompetenciák fejlesztése. **A képzések fő irányvonala a féléves ágazati előjelzésekhez igazított szakmai átképzés, illetve továbbképzés.** Mivel a munkaerő-piaci igényfelmérések azt mutatják, hogy a középfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókra van nagyobb számban szükség, ezért **a vállalkozásokat is be kell vonni a képzések, átképzések tervezésébe.** Fel kell mérni azokat a lehetőségeket, ahol ez utóbbiakat úgy lehet támogatni a Paktum projekt keretében, hogy munkaerő felvevő kapacitásuk megfelelő legyen a célcsoport tervezett foglalkoztatási arány növelésére.*

A járásban regisztrált vállalkozások nagy többsége mezőgazdasági tevékenységet folytat. Ezért a jelenlegi vállalkozói tevékenység szerkezet alapján a mezőgazdaság munkaerő felvevő képességének javítása hozhatja a legnagyobb eredményt a foglalkoztatás bővülésében. Ezért a járás mezőgazdasági vállalkozásait figyelembe kell venni a helyi termék és szolgáltatás fejlesztési stratégiában.

A bővülés egyik lehetséges módja a turizmus fejlesztése, amely a helyi szolgáltatás fejlesztés tervezését, az említett stratégiába történő beépítését feltételezi. A munkaerő-piaci szolgáltatások tervezésénél tehát a mezőgazdasági tevékenységben hasznosítható, illetve az idegenforgalomhoz kapcsolódó betanító képzéseket kell az egyik fő iránynak tekinteni.

A másik fő irány a könnyűipar és a feldolgozó ipar, amelyek fejlődését a kisebb vállalkozások támogatásával lehet elősegíteni.

A meglévő nagyobb vállalkozások kapacitásbővítése elsősorban a források és megrendelések megszerzésén múlik. Az ágazati előrejelző rendszer adatai alapján a várható gazdasági fejlesztésekhez szükséges munkaerő fejlesztést előre jelezve a képzések tervezhetők, és viszonylag kis késéssel az ipar, (könnyűipar, faipar, feldolgozóipar) munkaerő igényének alsóbb képzettségi kategóriákba eső részét ki lehet elégíteni.

A járás közlekedési szempontból a megyében jó helyet foglal el. A szociális gazdaság fejlesztésének lehetőségei a rosszabb közlekedési adottsággal rendelkező térségekben játszanak fontos szerepet. A helyi termék fejlesztésben, például a gyógynövények gyűjtésében, termelésében, feldolgozásában adhatnak munkát az alacsonyabb képzettségű álláskeresőknek, vagy a kisebb mobilitással rendelkezőknek.

A járás vállalkozásai és önkormányzatai megyei szintű együttműködésének javítása lendítheti a termelés, így a foglalkoztatás növekedésének ütemét. Ezért a támogatások mellett a Paktum projekt feladatai közé tartozó, a partnerségi együttműködést, a tudásmegosztást, kooperációt erősítő tevékenységekre kell nagy hangsúlyt helyezni. A könnyűipar területén az együttműködés eredményeként a jelenleg kis gazdasági potenciált

képviselő vállalkozások beszállítókká válhatnak, ezzel növekedési pályára állva foglalkoztató képességük is nő.

3.2.4 Az akcióterv társadalmi vitájának tapasztalatai

A stratégia társadalmi vitájára 2017. január 26-án került sor. A nyilvános vitát egy prezentáció nyitotta, amelyben az akcióterv kidolgozásának módszertana, az akcióterv fő lépései kerültek bemutatásra. Ezt követően az első (mentális fejlesztéssel kapcsolatos) lépésen keresztül lett bemutatva, hogyan jutottunk el a fő stratégiai iránytól (prioritás) az adott akcióterv lépésig.

A vitafórum második részében a jelenlévők mondták el véleményüket. Ez nemcsak az akciótervről, hanem a Paktum projekt megalapozottságáról, hatásairól is szólt. Sok hozzászólás az előző hozzászólásokra adott válasz volt.

Megállapítások és javaslatok összegzése

Minden megállapítást és javaslatot teljes körűen szerepeltettünk vitáról készített részletes feljegyzésben, amely a dokumentáció része.

Az alábbi táblázat a fontosabb megállapítások, valamint a javaslatok rövidített összegzését tartalmazza.

#	Társadalmi Vita Megállapítása (TVM)
TVM8	Értéket képvisel, ha egy képzés segít valakit a megszokott környezetéből, gondolkodásmódjából kiszakítani – még abban az esetben is, ha nem tud rögtön elhelyezkedni. Érdemes a hosszú távú nézőpontokra nagyobb hangsúlyt fektetni.
TVM9	Problémát jelent a projekt keretében a célcsoport elérése, többek között földrajzi szempontból. Egy-egy járás összes településére várhatóan egy mentor kolléga jut, míg a járás központokból a célcsoport nem érhető el hatékonyan.
TVM10	Problémát jelent, hogy az önkormányzatok a közfoglalkoztatásban érdekeltek , tekintettel arra, hogy a Paktum projektben kapható támogatások mellett további 20%-os elkölthető keretre jogosultak.

TVM11	Problémát jelent a projekt céljait támogató civil hálózat megtalálása, kiépítése.
TVM12	Kedvezőtlenül hat a többi piaci szereplőre, hogy az önkormányzat által közmunkával előállított termékeket olcsóbban tudják piacra vinni.
#	Társadalmi Vita Javaslat (TVJ)
TVJ5	A jelen projekt keretében megvalósuló felmérések helyett a korábban, más projektek keretében készült felméréseket lenne jó begyűjteni és inputként használni.
TVJ6	Teremtsük meg a kis falvakban a tisztálkodás és kulturált öltözködéshez szükséges alapvető feltételeket – esetleg egy közfürdő és vasalóhely által.
TVJ7	Javasoljuk, hogy a Paktum projekt keretében ne elsősorban a konkrét foglalkoztatásra, hanem a partnerségi hálózat kialakítása kapjon nagyobb hangsúlyt.
TVJ8	Javasoljuk, hogy a Paktum projekt során nagyobb hangsúlyt kapjanak a hosszú távú hatások.

41. Táblázat Az Akcióterv társadalmi vitájának megállapításai

A megjegyzéseket, a TVM10 és TVM12 jelűek kivételével az akcióterv különböző pontjain figyelembe vettük, illetve az akcióterv maga már megfelelt a felvetésben megfogalmazottnak. A TVM10 és a TVM12 megjegyzés esetében jelen akciótervben nem állt módunkban foglalkozni a felvetéssel, kívül estek a dokumentum hatókörén.

A javaslatok esetében a TVJ6 javaslatot nem vettük figyelembe, mert az nem a Paktum projekt hatókörébe tartozó beavatkozásra tett javaslatot. A többi javaslat, néhol implicit módon, megjelenik az akcióterv lépéseiben, illetve a javaslatok bizonyos része inkább stratégiát, mint akciótervet érintett. Ez utóbbiak azonban leképeződtek a stratégiában.

3.3 Tanulási (változási) stratégiai szint

A Paktum projekt működtetése során jelentkező külső és belső hatásokra történő reagáló képesség fenntartásának tervét jelenti ez a szint. A következő kérdésekre adott válaszok jelentik a szint elemeit:

- „Milyen tudást kell megszerezni a projektben részt vevő személyeknek, szervezetnek ahhoz, hogy a hozzájuk tartozó folyamatokat megfelelően tudják futtatni?”
- „Milyen információ közvetítő, feldolgozó, megosztó módszereket kell alkalmaznunk, hogy hatékonyak legyünk?”
- „Milyen projekt kultúrát kell felépítenünk, hogy hitelesek, legünk kifelé, ugyanakkor befelé a csapatmunka, a tudásmegosztás, a vezetés a lehető legmagasabb szinten szolgálja a küldetés megvalósítását?”

Látható, hogy a tanulási, változási szint az olyan, nem kézzelfogható dolgokra fókuszál, amelyek a jövőre irányuló mozgatóerőként vannak jelen egy szervezetben, vagy egy projekt csapatban. Ezek a képességek, tehetség, tudás, információs infrastruktúrában rejlő lehetőségek (nem maga az infrastruktúra!), a vezetés (mint stílus, képességek és attitűdök halmaza), a projekt operatív tagjainak (személyeknek) ráhangoltsága a projekt küldetésre és céljaira. Mindezek fejlesztésére tett javaslatok, lépések alkotják a stratégia legalsó szintjét. Ugyanis az ok-okozati visszafejtésben ezeken múlik, hogy a folyamatok hogyan fognak lefutni, milyen lesz a hatékonyságuk.

3.4 A stratégia gyakorlatba ültetése

Megjegyzés: A következő rész a 3.4.1.4 „Indikátorok” címig módszertani útmutató, nem tartozik közvetlenül a foglalkoztatási stratégiához, az értelmezésben és a végrehajtásban segít!

A stratégia gyakorlatba ültetése azzal kezdődik, hogy minden, a megvalósításban részt vevő szereplő megismeri a stratégiát. Mindenkinek tudni kell azonosítani azokat a

pontokat, amelyekben neki bármilyen szerepe van. Ezután megbeszéléseken tisztázni kell a felmerülő kérdéseket. Addig nem lehet tovább lépni, amíg valaki nincs tisztában a saját szerepével. Ennek a lépésnek a végrehajtása nagyon nehéz egy olyan projektnél, ahol különféle területekről érkeznek a résztvevők és együttműködésük sokszor nem is jár közvetlen, közös tevékenységek végrehajtásával. Jelen esetben a Pécs Paktum és a paktum hálózat tagjai, a paktum partnerei ilyen helyzetben vannak.

A gyakorlatba ültetés következő fázisa a folyamatok és személyek kapcsolódási pontjainak meghatározása. Ez azt jelenti, hogy minden, a projektben aktívan részt vevő személy a saját tevékenységeinek be- és kimeneteit illeszti másokéhoz (a stratégia térkép illesztéseinek fizikai megvalósítása ez a lépés). Ebben a fázisban kell meghatározni azokat a mutatókat (célértékeket és folyamat minősítő mutatókat), amelyek a stratégia gyakorlatba ültetését jellemzik, előrehaladását jelzik.

A harmadik fázis a tényleges megvalósítás, vagyis a legalsó szinten a megfelelő kompetenciák, tudás, információk összegyűjtése.

Negyedik fázisként – induló projekt stratégiáját tételezve fel, - minden személynek stratégiai tervből a saját feladatainak, folyamatainak kibontását kell elvégeznie. Ez azt jelenti, hogy személyes cselekvési terveket készítenek a stratégia folyamatai és a stratégiához készült akciótervek szerint.

Ötödik fázis a csapatmunka kialakítása. Azok a személyek, akiket a folyamatok is és a célok is összekötnek, valamint a projekt célcsoportjának szegmense(i) közösek, egy csapatot alkotnak. A csapatok létrehozása nem szigorú szabályrendszer szerint történik, általában egyéni és vezetői döntések alapján alakul ki a megadott kritérium alapján.

Hatodik fázisként a kommunikáció megindítását lehet megadni. Ugyanis nagyon lényeges, hogy a projektet általában megelőző kommunikációtól függetlenül, egyértelműen a működő projekt kommunikációja legyen megvalósítva. Ez a kommunikáció már nem a „tulajdonosok” előzetes kommunikációja, hanem operatív szintre helyezett kommunikáció, amely a stratégiai célokon alapul.

Hetedik fázisként az erőforrások meghatározása és ellenőrzése történik. Vagyis azt kell megvizsgálni, hogy minden rendelkezésre áll-e ahhoz, hogy a stratégia megvalósítása elkezdődjön. Bármilyen erőforrás hiányzik, nem szabad elindítani a folyamatok szintjén a projektet.

A nyolcadik fázisban a folyamatok szintjének legalsó elemét, azaz a kezdő folyamatot indítják el a csapatok és egyének. Ez a fázis a folyamatok egymásra épülése miatt lépcsőzetesen zajlik. Ekkor már elkezdődik a stratégia megvalósítása.

Kilencedik fázis az első ellenőrzési folyamat végrehajtása. Ebben a fázisban azokat a mutatókat kell értékelni, amelyeket előzőleg meghatároztak (a második fázisban) a gyakorlatba ültetés előrehaladásának ellenőrzéséhez.

A tizedik fázisban a folyamatok teljes futtatása kezdődik meg. Itt már minden folyamatnak valamilyen eleme működik, vagy működött, tehát minden folyamatról van visszajelzés.

A stratégia gyakorlatba ültetésének ezt a tíz fázisát a stratégia bonyolultságától, a projekt teljes időtartamától, és a kulcs mutatókban megfogalmazott időtartamoktól függően e hónap és egy év közé lehet tenni. Amennyiben a stratégia elkészítése és elfogadása után megvalósíthatósági tanulmány is készül, úgy ennek elfogadása jelenti a gyakorlatba ültetés kezdőpontját.

3.4.1.1 Módszertan

A gyakorlatba ültetés módszertana ennél a stratégia modellnél nagyon egyszerű. Ahogy a stratégia elkészítésénél, itt is kérdések megválaszolásával kell indítani a folyamatot.

Az első kérdések általánosan vonatkoznak minden projektre, azokat a projekt operatív vezetésének kell megválaszolnia:

„Kik vesznek részt a projekt elindításában?”

„Milyen információkra van szükség az induláshoz?”

„Milyen eszközökre van szükség az induláshoz?”

„Rendelkezésre áll minden eszköz, információ és személy az induláshoz?”

A többi kérdés a már ismert „mit”, „mikor”, „kivel”. „mivel”, „kitől”, „kinek”, „hol” kérdőszavakat tartalmazza. Megválaszolásuk mindig valami cselekvésre utaló mondatnak kell lennie. Tehát az így kapott válaszok egy cselekvéssort eredményeznek, amely nem más, mint a gyakorlatba ültetés folyamatának a leírása.

A gyakorlatba ültetés menedzselésére az általánosan ismert projekt menedzsment, vagy folyamat menedzsment módszerek, esetleg ezek kombinációja alkalmazható. Különböző eszközök, mint a folyamatábrák, Gantt diagramok, stb. segíthetik a folyamatot.

Vannak összetett stratégia menedzsment módszerek, és hozzájuk bizonyos fokú automatizálást biztosító szoftverek, amelyek mind a gyakorlatba ültetést, mind az ellenőrzést egyszerűsítik. (Ilyen például a BSC Designer)

3.4.1.2 Végrehajtás

A stratégia végrehajtása a folyamatok végrehajtását jelenti, vagyis a végrehajtás a két alsó szinten, a tanulási, változtatási és a belső folyamatok szintjén zajlik. Projekt-stratégia esetében a végrehajtás a kezdeti korrekciókat, vagyis olyan elemek meghatározását és beépítését is tartalmazza, amelyek a stratégia tervezésekor nem voltak ismertek. Ezeket az eljárásokat több esetben meg kell ismételni, hogy eljussunk azokhoz az értékekhez, leírásokhoz, amelyek ténylegesen alkalmasak a stratégiába építésre, ezért ezt a tervezési módot hívhatjuk megvalósítás közbeni iteratív tervezésnek is.

A végrehajtás során a prioritások (fő stratégiai irányok) jelentik a fókusz tartásának eszközét a végrehajtásban részt vevők számára. Minden folyamatot annak tükrében kell lefuttatni, feladatokat elvégezni, hogy azok valóban közelebb visznek-e ahhoz a célhoz, amelyhez a stratégia szerint tartoznak, illetve milyen a prioritásokhoz való viszonyuk.

Amennyiben a leírt modell alapján készült el a végleges és részletezett stratégia, akkor tulajdonképpen nem kell mást csinálni, csak utasításoknak fogni fel a folyamatok leírását. A végrehajtás minősége azon múlik, hogy a projekt elindulása után milyen pontossággal, milyen részletezettséggel bontották ki az egyes folyamatokat. A folyamatcsoportok, illetve a rész-stratégiák pontos és részletes kibontása végrehajtást automatikussá teszik. Az ok-okozati összefüggések szem előtt tartása megelőzi a felesleges folyamatok, cselekvések kialakulását, ami a stratégia végrehajtás gyakori hibája. A végrehajtásban részt vevő személyek mindegyikének meg kell tanulnia a kérdésfeltevés – válaszolás módszertanát. Ezzel a projekt vezetését lehet nagyon leegyszerűsíteni, mert minden folyamatcsoport esetében a folyamat „helyén” lehet irányítani a folyamatokat, megvizsgálva azt, hogy mennyire közelít a folyamat által létrejövő állapot a célokban megjelölt állapothoz. Ennek megközelítésnek, azon kívül, hogy egy nagyon lapos projekt irányítási, projekt szervezeti struktúrát feltételez, előnye végrehajtás ellenőrzésének automatizálása is.

3.4.1.3 Ellenőrzés

A végrehajtás ellenőrzése általánosságban összehasonlítást jelent. Vagyis a folyamat során kapott bizonyos értékeket valamilyen előre meghatározott értékhez hasonlítunk. Az összehasonlítás eredményétől függően vagy folytatjuk a folyamatot, vagy változtatunk rajta. Ez attól függ, hogy a kapott érték és az előre meghatározott érték mennyire és milyen irányban tér el egymástól.

Az ellenőrzéshez tehát szükség van olyan jellemzőkre, mutatókra, amelyek értékeit össze tudjuk hasonlítani az előre megadott értékekkel.

Már előzőleg említettük, hogy kétfajta mutató létezik, a követő és az előrejelző mutató. A követő mutatók legnagyobb hibája az, hogy csak a folyamatok lefutása, a feladatok

elvégzése után tudjuk megtenni az összehasonlítást. Vagyis a múltat tudjuk így ellenőrizni. Azt a cselekvést, ahol az eltérést utólag észleltük, már nem tudjuk befolyásolni, megváltoztatni. Ismétlődő cselekvéseknél csak a következő ismétlődésnél tudunk beavatkozni. Azonban még ekkor is több folyamatba lehet szükséges a beavatkozás a hibaterjedést figyelembe véve. (Hibaterjedés az a jelenség, amikor összefüggő folyamatok valamelyikében hiba támad, akkor a kapcsolatok miatt a tőle „távoli” folyamatok is valamilyen hibával futnak le. Amennyiben egy folyamat kritikus, úgy az ott bekövetkező hiba nagyon gyorsan nagyon messzire terjed a teljes folyamatláncban.)

Ezzel szemben az előjelző mutatók értékei már a folyamat futása közben is összehasonlíthatók az előre megadott értékekkel. Így azonnal be lehet avatkozni, ha eltérést tapasztalunk. A hiba terjedését a rendszerben így megakadályozhatjuk.

Az előjelző mutatóknak van egy másik előnyük is. Az ellenőrzést leviszik a végrehajtási szintre. A követő mutatók esetében az ellenőrzés a vezetési szinteken történik. Ahhoz, hogy az ellenőrzés és a beavatkozások megtervezése ne vegyen el túl sok időt és erőforrást a vezetéstől, korlátozni kell az ilyen mutatók számát. Ez pedig azt jelenti, hogy pontatlanabb lesz a beavatkozások tervezése. Az előjelző mutatók, ellentétben a követőkkel, nem a folyamatok, feladatok eredményeit ellenőrzik, hanem a folyamatok lefutását. Azt, hogy a folyamat milyen állapotban van, van-e eltérés a szabályos lefutástól, vagy sem. Ezt nem is szükséges tudnia a vezetésnek, mert a folyamat gazdája, a feladatért felelős személy azonnal be tud avatkozni és tudja korigálni az eltéréseket.

Mind az előjelző, mind a követő mutatók hasznosak lehetnek, azonban az ellenőrzéseket elsősorban az előjelző mutatók alapján lehet hatékonyan végezni. Azokat a mutatókat, - bármelyik csoportba tartozzanak is, - amelyek olyan mennyiségeket, minőségeket mutatnak, amelyeknek eltérése a megadott értéktől a folyamatok komoly hibájára utalnak, kulcs mutatóknak nevezzük. Mivel a legtöbbször a rendszerek teljesítményével összefüggésben alkalmazzák őket, vagyis a teljesítményt mérik, ezért kulcs teljesítmény mutatóknak nevezik őket (Key Performance Indicator, KPI). Itt csak kulcs mutatóként hivatkozunk rájuk.

A stratégiai célok jellemzője, hogy hozzájuk ilyen kulcs teljesítmény mutatók rendelhetők. Amennyiben a legfontosabb folyamatokhoz tartozó kulcs mutatókat választunk ki, akkor azoknak nem is kell pontos értékkel megjeleníteniük a vezetésnél. Elegendő csak minősítéseket rendelni hozzájuk. Például három minősítést: „veszély”, „figyelem”, „jó”. Mivel a beavatkozásokat helyben, a folyamatok közben, a folyamatok gazdái önállóan végre tudják hajtani, csak néhány ilyen mutatóra van szüksége a vezetésnek, hogy átlássa a teljes projekt működésének megfelelőségét.

A kulcs-mutatók megtalálása nem mindig egyszerű feladat, ezért azokat előre nem mindig lehet megadni. Különösen érvényes ez projektek esetében. Ezeket a mutatókat a projekt

indulásakor a rendszer, a folyamatok figyelésével, esetleg kísérletezéssel lehet meghatározni. Vannak folyamatok, vagy éppen célok, amelyeknél már a megfogalmazásuknál, leírásuknál pontosan meg lehet mondani, mi lesz az a mutató, amely folyamat lefutását, vagy a célhoz közelítést jelezni fogja. Amikor ezek a mutatók könnyen számszerűsíthetők, akkor a mérés is könnyű.

Az ilyen mutatókhoz megadott értékeket nevezzük általában célértékeknek.

Legtöbbször a követő mutatók az indikátorok, amelyek egy feladat teljesítését, eredményét jelzik, azaz azt mutatják, hogy a folyamat eredménye megfelelő, vagy sem.

A Paktum projekt esetében a projekt kulcs-mutatóit először a célokból kell meghatározni, majd a folyamatok alapján kerülhetnek pontosításra. A meghatározott mutatókat a folyamatok gazdái, az egyes személyek, szervezetek figyelik és ők avatkoznak be eltérés esetén. A vezetés számára meg kell határozni azt a kisszámú mutatót, amelyek együttesen jellemzik az egész projekt működését.

3.4.1.4 Indikátorok

A Paktum projekt esetében egy fontos követő mutató van, amellyel a teljes működés minősíthető: A projektbe bevont személyek száma.

A Paktum projektbe bevont személyek száma 4 indikátorból áll össze.

Az első kettő a bevonandó álláskeresők számát időben bontva adja meg:

- ***A foglalkoztatási paktumok keretében munkaerő-piaci programokban résztvevők száma 2021. 03. 31-ig: 2.032 fő***
- ***A foglalkoztatási paktumok keretében munkaerő-piaci programokban résztvevők száma 2018. 10. 18-ig: 430 fő***

A második kettő indikátor a munkához jutó és munkában maradó álláskeresők elvárt számát rögzíti:

- ***A foglalkoztatási paktumok keretében álláshoz jutók száma 2021. 03. 31-ig: 1.000 fő***
- ***A foglalkoztatási paktumok keretében álláshoz jutók közül a támogatás után hat hónappal állással rendelkezők száma 2021. 03. 31-ig: 500 fő***

Mivel ezek olyan indikátorok, amelyek csak a projekt adott folyamatainak a végén használhatók mérésre, így a projekt megvalósítása során kell keresni olyan mutatót, amely már a projekt megvalósítása közben jellemzi az egyes folyamatok (programok) előrehaladását. Erre más mutatók is meghatározhatók, a legegyszerűbb azonban **a fenti indikátorokat, mint célértékeket időben megfelelő ütemezés szerinti részekre bontani és a haladás során mérföldkövekként használni.** (Nem célszerű az időarányos rész az álláshoz jutók számának esetében, mert nyilvánvalóan a projekt megvalósításának kezdeti időszakában sokkal kevesebb lesz az álláshoz jutók száma, mint a megvalósítás vége felé.)

Természetesen emellett az előjelző mutatók használata sokkal tökéletesebbé teszi az ellenőrzést, beavatkozást. Előjelző mutató lehet például a toborzásra jelentkezők, a kiválasztáson résztvevők száma, vagy megoszlásuk járásonként, korcsoport, vagy a célcsoport szerinti megoszlásuk.

4 MUNKATERV

A Baranya Paktum projekt egyik nagyon fontos feladata az, hogy egyfajta híd szerepet kell betöltenie a projektbe vont földrajzi területek jelenlegi munkaadói kereslete és munkaerő kínálata között. A projekt stratégiai dokumentumainak helyzetelemzése az érintett járások jelenlegi gazdasági helyzetét bemutatják, és a hosszú távú várható tendenciák is nyomon követhetőek a tényszerű adatokból. Ugyanakkor azt sem szabad szem elől téveszteni, hogy a Paktum projektnek az aktuális piaci elvárásokhoz illeszkedő, a felmerült problémákra hosszú távú megoldást nyújtó, gyorsan reagáló, rugalmasan működő programot kell megvalósítania.

A paktum szervezetnek működése során **fel kell tárnia a foglalkoztatók által megjelenített és jövőben megjelenő munkaerő keresletet.**

A másik fontos feladat **a hátrányos helyzetű célcsoport elérése és bevonása** a programba.

Szakmailag az ágazati trendeket figyelő elemző és előrejelző rendszer, továbbá a foglalkoztatási gyorsjelentések erre vonatkozóan összesítenek minden szakmai adatot, melyet megfelelő időközönként, de **legalább félévenként frissíteni szükséges.**

A fentiekén túl a projektben résztvevő Baranya Megyei Kormányhivatal kulcsszerepet tölt be a program céljait illetően, mely hivatal tárgybeli működését szabályozó NGM eljárásrend egyértelműen kötött pályára helyezi a képzési folyamatokat is a megvalósítás módszertanát és idejét is tekintve.

Ésszerű példa, hogy a helyi vállalkozások GINOP forrásból pályázati döntésekre várnak, és jövőben munkaerő igényüket csak a támogatói döntést követően fogják konkretizálni. A paktum projekt akkor tudja segíteni ezen igények megvalósulását, amikor az érintett szereplők a döntéseket realizálni tudják.

A politikai szereplők által szervezett hazai és külföldi befektetői folyamatok nem transzparenssek. Amennyiben ez a jövőben is így marad akkor a gazdasági és Paktum szereplők folyamatosan rövid határidővel kell reagáljanak egy-egy "betelepülő" vállalat munkaerőigénye kapcsán. Transzparens folyamat esetén lehet készülni és akár "prompt" 1-2 hónapos határidővel is lehet munkaerő-piaci fejlesztést vállalni.

A gazdasági és fejlesztési trendek olyan gyorsan változnak, hogy sokszor féléves ciklusokban kell ipari vállalatoknak a termelési - kapacitási struktúrájukat változtatni.

A fentiek okán semmiképpen sem javasoljuk a képzések tekintetében éves irányszámok meghatározását, járási szinten történő lebontását, hiszen pontosan elvenné azt a lehetőséget a Paktum szervezettől, hogy **a piaci elvárásokhoz, helyi, aktuálisan felmerülő fejlesztési igényekhez igazodó képzéseket tudjanak megvalósítani.**

Az akciótervhez tartozó munkaterv fentiek miatt csak negyedéves bontásban mutatja meg a stratégia gyakorlatba ültetésének tervezett ütemezését. Mivel a folyamatok embereket, illetve emberek csoportjait érintik, akik, amelyek viselkedése függ a társadalmi, gazdasági, politikai környezet változásaitól, ezért azok (a folyamatok) hosszú távra nem tervezhetők precízen.

Az alábbi munkaterv tehát egy keret, amelyhez negyedéves, szüksége esetén havi munkaterveket kell illeszteni a Konzorciumnak. A szakmai megvalósítást végző BAMKH nem tervezi előre a különféle szolgáltatások igénybe vételének, vagy nyújtásának a pontos idejét a fentebb említettek miatt. Ezért elsősorban a kommunikáció és a Paktum partneri hálózat működtetésének a tervezésére kell koncentrálni. A Munkaterv esetében is érvényes az a megállapítás, hogy az itt megfogalmazott feladatok egy része már elindult az előkészítés szakaszában, illetve a Munkaterv készítésének idején. A teljesség kedvéért azonban ezeket a részeket is megjelöltük itt.

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoróság	Felelős
1	2017/II.	<p>A célcsoport, az érintett partnerek tájékoztatása, kapcsolatfelvétel a célcsoporttal és a partnerekkel. Egyéni és csoportos tájékoztatók tartása.</p> <p>Inaktívak regisztrálása, humánszolgáltatások nyújtása.</p> <p>Kiválasztás, programba vonás (megállapodások, hatósági szerződések megkötése), bértámogatás, bérköltség támogatás, vállalkozóvá válási támogatás, lakhatási támogatás nyújtása.</p> <p>Mentori tevékenység elindítása.</p> <p>Képzés ajánlattételi dokumentáció összeállítása, a felhívás megjelentetése. Képzési megállapodások megkötése, képzések indítása.</p>	A megvalósítás időtartama alatt folyamatos	<p>Szakmai vezető, Paktum Iroda vezető, BAMKH szakmai megvalósítók (Hivatkozás: MT 2.3 fejezet, A Baranya Megyei Kormányhivatal tevékenysége A B. Főtevékenységhez kapcsolódóan)</p>
2	2017/II.	A szakmai megvalósítók, a paktum iroda, valamint a projektmenedzsment munkája folyamatos.	Folyamatos	BAMKH szakmai megvalósítók, Szakmai vezető, Projektmenedzser

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
3	2017. II.	Szükséges kidolgozni a mentális fejlesztést támogató szakmai elvárások elemeit azon képzők részére, akik komplex munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtanak. Az elvárások térjenek ki a szociális kompetenciák fejlesztésére és a mentális fejlesztéssel szemben elvárt követelményekre. Javasoljuk egy checklistában rögzíteni azokat a jó gyakorlatokat, amik kifejezetten a tartós munkanélküliség által veszélyeztetett személyek lelki-mentális támogatását, szociális kompetenciáik fejlesztését szolgálják és azt a komplex szolgáltatást nyújtóknak átadni.	Egyszeri kidolgozás, frissítés szükség szerint	BAMKH szakmai megvalósítók, mentorok. (Hivatkozás: MT 2.3. fejezet, Mentorálási feladatok ellátása)

4	2017/III., 2017/IV., 2018/II., 2018/IV., 2019/II., 2019/IV.	<p>A célcsoport, az érintett partnerek folyamatos tájékoztatása, kapcsolatfelvétel a célcsoporttal és a partnerekkel.</p> <p>Egyéni és csoportos tájékoztatók tartása.</p> <p>Inaktívokról információ gyűjtés. Inaktívak regisztrálása. Humánszolgáltatások nyújtása.</p> <p>Toborzás.</p> <p>Kiválasztás, programba vonás (megállapodások, hatósági szerződések megkötése), bértámogatás, bérköltség támogatás, vállalkozóvá válási támogatás, lakhatási támogatás nyújtása.</p> <p>Képzés ajánlattételi dokumentáció összeállítása, a felhívás megjelentetése. Képzési megállapodások megkötése. Tájékoztatás, kommunikációs tevékenység a képzésekkel kapcsolatban. Képzések indítása. Marketing tevékenységek folyamatosan zajlanak. A szakmai megvalósítók, a paktum iroda, valamint a projektmenedzsment munkája folyamatos.</p>	2018/II.-től félévente	BAMKH szakmai megvalósítók, Szakmai vezető (Hivatkozás: MT 2.3. fejezet, Szakmai megvalósító feladatellátása)
---	---	--	---------------------------	---

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
5	2017/III.	A helyi önkormányzatok aktív együttműködésének elősegítése érdekében az online kommunikációs felület (Paktum honlap) folyamatos karbantartása, egy egyszerű, interaktív eszköz, például egy (költségek nélküli) levelezési lista elindítása a paktum hálózat kommunikációjának fenntartására. Cél a valóban aktív, együttműködő, „közös ötletelő”, <i>informális és gyakori</i> tapasztalat megosztás.	Elindítás után folyamatos	Paktum Iroda vezető BAMKH szakmai megvalósítók (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)
6	2017/III.-től	Szakmai egyeztetések, információ kérés a szakmai, ágazati szervezetektől, tájékoztatás részükre a Paktum projekt aktuális állásáról.	Félévente	Szakmai vezető, Paktum Iroda vezető (Hivatkozás: MT 2.3 fejezet, Kommunikáció)
7	2017/III.-től	Információs csatornák működtetése, tájékoztatás a megyei munkaerő-piaci szolgáltatók együttműködésének elősegítésére.	Félévente	Paktum Iroda vezető, Szakmai vezető

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
8	2017/IV.	<p>Információs, kommunikációs támogatás a pályorientációs tevékenységben részt vevő paktum tagok és partnerek számára, információk gyűjtése és megosztása, a PBKIK háttértámogatása a koordinációban.</p> <p>A képzőhelyek és a gyakorlati képzést biztosító vállalkozások pályorientációs tevékenységbe történő bevonásának elősegítése információk szolgáltatásával, tudásmegosztással. Támogatás nyújtása a megyei és a Pécs Paktum pályorientációs tevékenységeinek összehangolásához.</p>	2017/II. – 2018/IV. (kialakítás után folyamatos)	Paktum Iroda, Szakmai vezető PBKIK
9	2017/IV.	<p>A mentális támogatást, szociális kompetenciák átadását is végző, komplex munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó szolgáltatók között rendszeres szakmai tapasztalat megosztás elősegítése.</p> <p>A szolgáltatások nyújtásában közreműködő szakembereknek lehetőséget kell biztosítani a BAMKH mentoraival való szakmai konzultációra legalább félévente.</p>	Félévente	BAMKH szakmai megvalósító, mentorok

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
10	2017/IV. -	„Kerekasztal beszélgetés” szervezése a Paktum Háló megbeszéléseken a célcsoport egészségi és mentális állapotával kapcsolatban arra vonatkozóan, hogy ezek mennyire befolyásolják a célcsoport foglalkoztathatóságát. A „kerekasztal” a paktum honlap segítségével „virtuális kerekasztallá” szélesíthető. A kerekasztal célja, hogy megoldási javaslatokat gyűjtsön az azonosított problémákra, illetve jó gyakorlatokat osszon meg.	Legalább félévente	Paktum Iroda vezető, Szakmai vezető, Szakmai megvalósítók
11	2017/IV.	A munkáltatók számára tájékoztatás, információ szolgáltatás annak érdekében, hogy felkészüljenek a célcsoportból érkező munkavállalók alkalmazására. Az első két félév során célszerű egy tudástár, egyfajta útmutató létrehozása hátrányos helyzetű álláskereső alkalmazásának megkönnyítésére. A tudástár frissítése legalább félévente történjen meg.	Rendszeres, de legalább félévente	Mentorok, Paktum Iroda vezető
12	2017/III.	A munkaterv féléves frissítése, konkretizálása, képzési/szolgáltatási/támogatási terv beillesztése a féléves felmérés és jelentés adatai, valamint a toborzási és kiválasztási folyamatok eredményei alapján.	Félévente	BAMKH szakmai megvalósítók, Szakmai vezető

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoróság	Felelős
13	2017/III.	Szociális gazdasággal kapcsolatos feladatok I. A szociális gazdasághoz kapcsolódó információk gyűjtése és megosztás a foglalkoztatási célú kormányzati intézkedések megvalósulásának segítésére.	Folyamatos	Szakmai vezető, Paktum Iroda vezető, BAMKH szakmai megvalósítók (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)
14	2017/III-IV	Szociális gazdasággal kapcsolatos feladatok II. A Paktum projekt célterületén működő szociális szövetkezetek és szociális vállalkozások felkutatása, adataik adatbázisba rögzítése.	2017 végéig	Szakmai vezető, Paktum Iroda vezető, (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)
15	2017/IV -	Szociális gazdasággal kapcsolatos feladatok III. Projekt tervek kidolgozása a szociális gazdaság fejlesztésére vonatkozóan.	2018. II. negyedévig 5 db projekt terv	Szakmai vezető, Paktum Iroda vezető, (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
16	2017/IV.	<p>Szociális gazdasággal kapcsolatos feladatok III.</p> <p>Együttműködési platform biztosítása a szociális szövetkezetek és vállalkozások részére. Személyes találkozásra lehetőséget adó fórumok, valamint online felület a Paktum weboldalon.</p> <p>Az aktív szervezetek bevonása a partnerségbe és rendszeres tudásmegosztás, jó gyakorlatok bemutatása.</p>	<p>Félévente, összesen legalább 3 fórum biztosítása</p> <p>Weboldal folyamatos hozzáféréssel.</p>	<p>Szakmai vezető, Paktum Iroda vezető, (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)</p>
17	2018/I. -	<p>Helyi termék és szolgáltatásfejlesztési stratégia kidolgozása.</p> <p>Helyi, elektronikus vásárlói és termelői, szolgáltatói (online) felület kialakításának támogatása. A helyi termékek és szolgáltatások fogyasztókhöz történő eljuttatásának támogatása információkkal, tájékoztatással.</p>	Egyszeri	<p>Szakmai vezető, (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)</p>
18	2018/I -	<p>Helyi gazdaság, helyi termék és szolgáltatásfejlesztés támogatása. (információ szolgáltatás, fejlesztési ügynökségek, egyeteme, kutatóhelyek bevonásával tudástár kialakítása, tanácsadás, vállalkozói mentorálás)</p>	<p>2018. I. negyedévtől folyamatos, félévente össze kell foglalni</p>	<p>Szakmai vezető, PBKIK, BAMKH, felkért külső szakértők (Hivatkozás: MT 2.3 Fejezet, A Baranya Megyei Önkormányzat tevékenysége, Az A. Főtevékenységhez kapcsolódóan)</p>

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
19	2018/I.	A civil szervezetek közösség fejlesztési , közösségépítési funkciójának támogatása információval, tájékoztatással a célcsoporttal kapcsolatosan. Információkérés a civil szervezetektől.	Félévente	Paktum Iroda vezető
20	2020/IV.	Humánszolgáltatások nyújtása. Bértámogatás, bérköltség támogatás, vállalkozóvá válási támogatás, lakhatási támogatás nyújtása. Tájékoztatás biztosítása a járási székhelyeken. Képzések, támogatások nyomon követése, monitoring. A projekttel kapcsolatos marketing tevékenység és szakmai megvalósítás folyamatos.	Folyamatos	BAMKH szakmai megvalósítók, Szakmai vezető (Hivatkozás: MT 2.3. fejezet, Szakmai megvalósító feladatellátása)
21	2020/IV.	A szakmai megvalósítók, a paktum iroda, valamint a projektmenedzsment munkája folyamatos.	Folyamatos	Szakmai megvalósítók, Szakmai vezető, Projektmenedzser

Munkaterv a Paktum projekt stratégiai lépéseinek gyakorlatba ültetéséhez				
#	Időszak (negyedév)	Stratégiai lépéshez kapcsolódó tevékenység	Idő/gyakoriság	Felelős
22	2021/I.	Humánszolgáltatások nyújtása. Bértámogatás, bérköltség támogatás, vállalkozóvá válási támogatás, lakhatási támogatás nyújtása. Nyomon követés, monitoring.	Folyamatos	BAMKH szakmai megvalósítók, Szakmai vezető (Hivatkozás: MT 2.3. fejezet, Szakmai megvalósító feladatellátása)
23	2021/I.	A szakmai megvalósítók, a paktum iroda, valamint a projektmenedzsment munkája folyamatos.	Folyamatos	
24	2021/I.	Paktum minősítési eljárás befejezése. Megtörténik a projekt fizikai zárása, a záró kifizetési kérelem benyújtásra kerül.	2021. 03.31	Konzorciumvezető Projektkoordinációs Csoport

42. Táblázat Munkaterv

5 TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. Táblázat Baranya megye járásainak adatai.....	23
2. Táblázat Baranya megye koréves statisztikája	26
3. Táblázat Iskolai feladat ellátást végző helyek és felvehető létszámok.	38
4. Táblázat Baranya megye főbb gazdasági mutatói	46
5. Táblázat Baranya megye vállalkozásainak ágazati megoszlása	47
6. Táblázat Baranya megye regisztrált vállalkozóinak vállalkozási forma szerinti ágazati megoszlása.....	49
7. Táblázat Baranya megyei beruházások ágazati megoszlása	52
8. Táblázat Bruttó hazai termék összehasonlítása megyénként	55
9. Táblázat Bruttó hazai termék összehasonlítása megyénként - százalékosan.....	56
10. Táblázat Országos megyei sorrend a GDP alapján	57
11. Táblázat Baranya megye gazdasági aktivitás mutatói.....	59
12. Táblázat Foglalkoztatás ágazati megoszlása Baranya megyében.....	61
13. Táblázat Regisztrált álláskeresők megoszlása megyék szerint	65
14. Táblázat Álláskeresők összetétele és száma Baranya megye járásaiban	69
15. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Bólyi járás.....	73
16. Táblázat Ipari park - Bólyi járás	76
17. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Komlói járás.....	80
18. Táblázat Ipari park - Komlói járás	83
19. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Mohácsi járás	87
20. Táblázat Ipari park - Mohácsi járás	89
21. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Pécsváradi járás	92
22. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Hegyháti járás	98
23. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Sellyei járás	103
24. Táblázat Ipari park - Sellyei járás.....	106
25. Táblázat Igényfelmérés - Siklói járás.....	110
26. Táblázat Ipari park - Siklói járás	112
27. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Szentlőrinci járás	117
28. Táblázat Ipari park - Szentlőrinci járás.....	119

29. Táblázat Szakmai igényfelmérés - Szigetvári járás	123
30. Táblázat Ipari park - Szigetvári járás	124
31. Táblázat Első évfolyamra beiratkozottak megoszlása szakmacsoportok szerint.....	135
32. Táblázat Tanulók létszámának megoszlása szakirány szerint (2014 - 15)	138
33. Táblázat Baranya megyei szakképzési portfólió	139
34. Táblázat Interjúkon felvett munkaerő igény járásonként	156
35. Táblázat SWOT mátrix - 1	172
36. Táblázat SWOT mátrix - 2	173
37. Táblázat Módszertan - célok összehasonlítása	186
38. Táblázat A Baranya Paktum stratégiai céljai.....	191
39. Táblázat A Pécs Paktum célrendszere.....	197
40. Táblázat A stratégia társadalmi vitájának megállapításai	241
41. Táblázat Az Akcióterv társadalmi vitájának megállapításai	294
42. Táblázat Munkaterv	313

6 ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra A Baranya Paktum területi lehatárolása	9
2. ábra Baranya megye népességének időbeli alakulása	12
3. ábra Nyilvántartott álláskeresők iskolai végzettség szerint.....	14
4. ábra A hátrányos helyzetű csoportok aránya a célcsoportban	15
5. ábra Baranya megye járásai	21
6 Előreszámított népességszám -1	28
7. ábra Előreszámított népességszám - 1	28
8 Előreszámított népességszám -2	28
9. ábra Előreszámított népességszám - 2.....	28
10 Előreszámított népességszám -3	29
11. ábra Előreszámított népességszám - 3	29
12 Előreszámított népességszám -4	29
13. ábra Előreszámított népességszám - 4	29
14. ábra Számított népesség éves bontásban	31
15. ábra Járások népességváltozása.....	32
16. ábra 2 és 3 gyermekes családok arányának területi megoszlása.....	33
17. ábra Vándorlási nyereség/veszteség a járások szerint.....	34
18. ábra Vándorlási különbözet Baranya megye járásaira.....	35
19. ábra Munkanélküliség változása járások szerint 2015 - 2016	66
20. ábra Nyilvántartott álláskeresők aránya járásonként.....	67
21. ábra: Vállalkozások megoszlása járások szerint - darab	70
22. ábra: Vállalkozások megoszlása járások szerint - százalék.....	70
23. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - összefoglaló	71
24. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Bólyi járás	78
25. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Komlói járás.....	85
26. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Mohácsi járás	91
27. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Pécsváradi járás	95
28. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Hegyháti járás	101
29. ábra: Vállalkozások ágazati besorolás - Sellyei járás.....	108
30. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Siklói járás	114
31. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Szentlőrinci járás	120

32. ábra: Vállalkozások ágazati besorolása - Szigetvári járás	125
33. ábra Bejelentett új munkahelyek száma, 2016 június	128
34. ábra Korosztályos népesség a- a roma népesség megoszlása a teljes népesség megoszlásához képest.....	132
35. ábra Problémafa - 1.....	164
36. ábra Problémafa - 2.....	165
37. ábra Problémafa - 3.....	166
38. ábra Problémafa - 4.....	167
39. ábra Problémafa - 5.....	168
40. ábra Problémafa - 6.....	169
41. ábra Problémafa - 7.....	170
42. ábra Problémafa - 8.....	170
43. ábra Problémafa - 9.....	170
44. ábra Problémafa - áttekintő	171
45. ábra Célfá -P1 prioritás	243
46. ábra Célfá - P2 prioritás	244
47. ábra Célfá -P3 prioritás	245
48. ábra Célfá -P4 prioritás	246
49. ábra Célfá -P5 prioritás	247
50. ábra Célfá -P6 prioritás	248
51. ábra Célfá - áttekintő	249