



# TOLNA MEGYEI FOGLALKOZTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAM



## Foglalkoztatási stratégia innovációját megalapozó kutatás

TOP-5.1.1-15 TL1-2016-00001

*Foglalkoztatási stratégia elkészítése és annak megvalósítását szolgáló kutatás, elemzés,  
felmérés elkészítésének szolgáltatásai*

Készítette: ICG Ex Ante Tanácsadó Iroda

2017. január 30.

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## Tartalomjegyzék

|          |                                                                                                               |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Vezetői összefoglaló.....</b>                                                                              | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>A foglalkoztatási stratégia alkotás elméleti megalapozása .....</b>                                        | <b>5</b>  |
| 2.1      | A foglalkoztatási paktumok helye, szerepe a munkaerőpiaci folyamatok összehangolásában.....                   | 5         |
| 2.1.1    | A foglalkoztatási paktumok célja, feladatai.....                                                              | 5         |
| 2.1.2    | A foglalkoztatási paktumok működése, szerepe.....                                                             | 5         |
| 2.1.3    | Nemzetközi gyakorlatok.....                                                                                   | 6         |
| 2.2      | A stratégiaalkotás folyamata, jelentősége a foglalkoztatásban.....                                            | 8         |
| 2.2.1    | A stratégia fogalma.....                                                                                      | 8         |
| 2.2.2    | A stratégiaalkotás lépései .....                                                                              | 9         |
| 2.2.3    | A stratégia megvalósítása.....                                                                                | 11        |
| <b>3</b> | <b>Tolna megye foglalkoztatási helyzete- Helyzetelemzés .....</b>                                             | <b>13</b> |
| 3.1      | Tolna megyei paktumterület általános gazdasági társadalmi helyzete .....                                      | 13        |
| 3.1.1    | Területi különbségek.....                                                                                     | 13        |
| 3.1.2    | Területi különbségek a közösségi közlekedés tekintetében .....                                                | 18        |
| 3.2      | Munkaerőpiaci tendenciák .....                                                                                | 19        |
| 3.3      | A térség munkaerőpiaci helyzete .....                                                                         | 20        |
| 3.3.1    | Foglalkoztatás.....                                                                                           | 20        |
| 3.3.2    | Munkanélküliség .....                                                                                         | 21        |
| 3.4      | Gazdasági és szezonális jellemzők a foglalkoztatásról .....                                                   | 22        |
| 3.4.1    | Vállalkozásszerkezet .....                                                                                    | 22        |
| 3.4.2    | A gazdaságszerkezet főbb jellemzői .....                                                                      | 24        |
| 3.4.3    | Szezonálítás, szezonális jellemzők .....                                                                      | 24        |
| 3.5      | A helyzetelemzés alapján feltárt problémák, kritikus pontok a paktum terület foglalkoztatási helyzetében..... | 25        |
| <b>4</b> | <b>A Stratégia kialakítását meghatározó környezet .....</b>                                                   | <b>27</b> |
| 4.1      | Jogi, stratégiai dokumentumok.....                                                                            | 27        |
| 4.1.1    | Jogi, szabályozási környezet .....                                                                            | 27        |
| 4.1.2    | Kormányzati stratégiai és szakpolitikai dokumentumok.....                                                     | 27        |
| 4.1.3    | Megyei stratégiai dokumentumok.....                                                                           | 28        |
| 4.1.4    | Szekszárd Megyei Jogú Város és várostérsége foglalkoztatási paktumának stratégiai dokumentumai.....           | 30        |
| 4.2      | Gyermekekellátási szolgáltatások helyzete a megyében .....                                                    | 30        |
| 4.3      | TOP ERFA igények.....                                                                                         | 32        |
| 4.3.1    | A TOP fejlesztési területe.....                                                                               | 32        |
| 4.3.2    | A TOP 1.1-ben tervezett ERFA fejlesztések a megyei paktum területén .....                                     | 32        |



|          |                                                                         |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>Tolna Megye Foglalkoztatási Stratégiájának megalapozása .....</b>    | <b>34</b> |
| 5.1      | Kutatási célok .....                                                    | 34        |
| 5.2      | Az innovációk megalapozása.....                                         | 34        |
| 5.3      | Termékek.....                                                           | 37        |
| 5.4      | Várható eredmény, a foglalkoztatási stratégia tervezett fejezetei ..... | 38        |
| <b>6</b> | <b>Felhasznált irodalom .....</b>                                       | <b>40</b> |

## 1 Vezetői összefoglaló

A Tolna Megyei Önkormányzat, a Tolna Megyei Kormányhivatal, a Tolnáért Nonprofit Közhasznú Kft. és a Kék Madár Alapítvány (továbbiakban: Konzorciumi partnerek) 2016-ban Tolna Megyei Foglalkoztatási Együttműködési Programot (továbbiakban: Paktum) hoztak létre. A Paktum illetékessége (továbbiakban Paktum terület) Tolna megye egészére kiterjed, ez alól kivételt képez Szekszárd MJV paktumának (TOP-6.8.2-15) területe.<sup>1</sup>

A Foglalkoztatási Együttműködési program célja, hogy a munkaerő-kereslet és kínálat összehangolásával, a vállalkozások munkaerő-igényére alapozott, célzott toborzás és kiválasztás eredményeképpen hatékonyabb foglalkoztatás-ösztönzés valósuljon meg, amelyeket az újonnan alkalmazott munkavállalók foglalkoztatásához kapcsolódó átmeneti bér- és járu-léktámogatási lehetőségek is támogatnak. Ettől a konzorciumi partnerek azt várják, hogy növekszik a munkavállalói mobilitás és a hátrányos helyzetű, álláskereső és inaktív emberek munkaerő-piacra történő visszatérésének esélye.

A Konzorciumi tagok a Paktum projekt részeként a térségi gazdaságfejlesztési célokhoz szorosan kötődő, foglalkoztatást és munkanélküliség elleni küzdelmet fókuszba állító, a kormány illetve az illetékes kormányhivatal munkaügyi politikájával összhangban álló lokális átfogó programjaival szinergiában álló Foglalkoztatási Stratégia megalkotását tűzték ki célul, amelyet jelen dokumentum hivatott megalapozni.

A stratégiai tervezés módszertanának alapeleme a kiindulási helyzet alapos ismerete, a legfontosabb problémák megnevezése, és ennek alapján határozott jövőkép és az ehhez társítható célok kialakítása. A Stratégia akkor lesz képes valós segítséget nyújtani, ha a Tolna megyei munkaerő-piaci problémák azonosítása maradéktalanul sikerül.

Jelen tanulmány célja, hogy a megyei paktum/foglalkoztatási megállapodás területi vonatkozó, a munkaerő-piac résztvevőire irányuló, a foglalkoztatási stratégia innovációját megalapozó kutatás megvalósítása, amely alapján a Foglalkoztatási Stratégia és a kapcsolódó előkutatások koherens módon valósulhassanak meg.

A kutatás első felében a paktum projektek és a foglalkoztatási stratégia alkotásának szakmai-módszertani feltételeit tekintjük át, majd terület-specifikus gazdasági- foglalkoztatási helyzetelemzést végzünk a Tolna megyei paktumterületen. Az eredmények, tapasztalatok integrálása révén a Tolna megyei innovatív foglalkoztatási stratégiájának megvalósítása realizálódhat.

---

<sup>1</sup> A Tolna Megyei Önkormányzat és a Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzat között lefolytatott egyeztetések során megtörtént a TOP-5.1.1 és a TOP-6.8.2 projektek közötti földrajzi lehatárolás. Szekszárd Megyei Jogú Város gazdasága és foglalkoztatási helyzete szervesen összekapcsolódik az öt övező településekkel. A Szekszárdi járás területén található települések alvótelepülésekként funkcionálnak, az itt élők többsége a megyeszékhelyen vállal munkát, ezért a Szekszárdi paktum illetékességi területének része a járás területe is. A megye a helyi paktumok esetében elsősorban ernyőszervezeti feladatokat lát el. A helyi paktumok Dombóvár-Tamási, Bonyhád és Paks területén valósulnak meg.

## 2 A foglalkoztatási stratégia alkotás elméleti megalapozása

### 2.1 A foglalkoztatási paktumok helye, szerepe a munkaerőpiaci folyamatok összehangolásában

#### 2.1.1 A foglalkoztatási paktumok célja, feladatai

A Területi foglalkoztatási paktum a helyi munkaerőpiac összes fontos szereplője által kötött foglalkoztatás/politikai megállapodás, a térségi szereplők szerződésben rögzített összefogása. Célja magasabb gazdasági aktivitás, a munkahely-teremtés, a humánerőforrás-fejlesztés lehetőségeinek feltérképezése; a helyi erőforrások összehangolása, a helyi szereplők közötti egyeztetés, az együttműködés kereteinek megteremtése, valamint a közös értékrend, stratégia és cselekvési terv kidolgozása és megvalósítása.

Az EU-ban „best practice” eszközként elfogadott területi foglalkoztatási paktum (Territorial Employment Pact, TEP) keretében létrejövő foglalkoztatási megállapodás a térségi szereplők szerződésben rögzített összefogása annak érdekében, hogy feltérképezzék a kistérségükben, régiójukban a munkahely-teremtés, a humánerőforrás-fejlesztés lehetőségeit, összehangolják a helyi erőforrásokat, közös stratégiát, cselekvési tervet dolgozzanak ki és valósítsanak meg a foglalkoztatás elősegítése érdekében. A paktumok résztvevői köre országról országra, partnerségről partnerségre változik. Közös jellemzőjük, hogy az állami, önkormányzati, civil, oktatási és vállalkozói szféra képviselői egyaránt részt vesznek a partnerségekben. A helyi munkaerő-piaci szolgálat részvétele is alapvető fontosságú.

A területi foglalkoztatási paktumok szakmapolitikai támogatása régóta kiemelt szerepet kap az Európai Foglalkoztatási Stratégiában. A foglalkoztatási paktumokat egyrészt egy térség-specifikus probléma-megoldási program-csomagként, másrészt elsősorban hatékony együttműködési kultúraként értelmezhetjük. Széles körű műhelyfoglalkozások sorozata kell, hogy előkészítse a paktum megkötését, ami oda vezet, hogy a partnerek közösen meghatározzák a célokat, a célcsoportokat, a stratégiát, valamint közös munkaprogramot dolgoznak ki. Mindennek a folyamatnak konkrét probléma-elemzésen kell alapulnia, melyet a műhelyfoglalkozások során végeznek el a partnerek, nekik kell felszínre hozniuk és azonosítaniuk a foglalkoztatással kapcsolatos problémákat az adott térségben. Ezekre a konkrét problémákra, vagyis a térség konkrét szükségleteire kell, hogy reagáljon a paktum.

#### 2.1.2 A foglalkoztatási paktumok működése, szerepe

A foglalkoztatási paktum a lehető legszélesebb együttműködésre épít, amely a gyakorlatban egy adott térség munkaerő-piaci, területfejlesztési és egyéb szereplőinek bevonását jelenti. A paktum-partnerek formálisan azok a szereplők, akik a paktum céljaival egyetértenek, azok megvalósulását a keretszerződés aláírásával is támogatják. Tartalmi szempontból paktum-partnereknek azok tekinthetők, akik a paktum munkájában – a létrehozott szervezeti kereteknek megfelelően –, döntéseiben részt vesznek, aktívan dolgoznak, esetleg finanszírozóként is megjelennek.

A foglalkoztatási paktum egy nyitott együttműködési, partnerségi forma. Ez azt jelenti, hogy bármelyik szervezet bármikor csatlakozhat a helyi partnerséghez, amennyiben annak céljaival egyetért. A partnerségi együttműködés újabb támogatói a keret-megállapodás aláírásával erősíthetik meg együttműködési szándékukat.

A paktumok legfontosabb szereplői:

- a települési önkormányzat vagy a kistérségi társulás,

- a munkaügyi szervezet térségi hivatala (központ, kirendeltség)
- a vállalkozók, illetve szövetségeik (kamarák)
- a képző intézmények
- a szociális partnerek, és
- a civil szervezetek.

Egy hatékony és hosszú távú partnerség kialakítása sok gondolkodást, megbeszélést, kommunikációt, megértést és együttműködést igényel a partnerek részéről. A partnereknek mindenképpen kell időt fordítaniuk erősségeik, gyengeségeik és lehetőségeik összegyűjtésére. A partnereknek ismerniük kell egymást, és kölcsönös egyetértésnek kell lennie a kitűzött célokban. A partnerek különböző szektorokból történő bevonása sok új érdeket, képességet, perspektívát, forrást és ismereteket hozhat, de ugyanígy előítélettel, sztereotípiákkal, fáradtsággal és bizalmatlansággal is járhat. A partnerség felállítása nagyon fontos lépés, de a „működtetése” épp olyan fontos és nehéz, állandó figyelmet igényel.

### 2.1.3 Nemzetközi gyakorlatok

A nemzetközi szakirodalomban a foglalkoztatási paktumoknak számos jó modelljét, gyakorlatát találhatjuk meg, amelyek arra ösztönöznek bennünket, hogy terület és célcsoport-specifikus szolgáltatásokat biztosítsunk és tevékenységeket lássunk. A következőkben néhány európai jó gyakorlatot tekintünk át.<sup>2</sup>

**Ausztriában** az első TEP-eket 1997-ben hozták létre, beillesztve őket az osztrák Nemzeti Foglalkoztatási Akciótervbe. Az Akcióterven keresztül egyeztetik a munkaerőpiac követelményeit a gazdasági, képzési és a regionális politikával. A TEP-ek hatékonyan segítik az egyeztetést az intézmények között. A TEP-ek arra törekednek, hogy régiós szinten jobban összekapcsolják a foglalkoztatási politikát más politikákkal, és ezáltal javítsák a helyi és régiós foglalkoztatási helyzetet. Az osztrák TEP-ek között szoros a kapcsolat. Ezt segíti a koordinációs iroda, amely gondoskodik az összehangolt kommunikációs stratégia kialakításáról, tanácsadást is nyújt, és közreműködik a TEP-ek értékelésében, országos méréseket végez, évente két alkalommal koordinációs találkozót szervez. Steiermark tartományban az alulról építkezés elvét választva, először a tartomány egészét lefedő hat kistérségi szintű paktumot hoztak létre, s ezt követően, mintegy tetőszervezetként hívták életre a tartományi szintű Stájer Foglalkoztatási Paktumot (STEBEP).

**Egyesült Királyságban** jellemző a „Performance Management System” és azt mutatja, hogy a közösségi terv megvalósítása hogyan halad, és hogy még milyen lépéseket kell megtenni. Az Egyesült Királyságban úgy vélik, a paktum partnerségeken belül a (nem túl gyakori) tagváltás hasznos és egészséges lehet, mivel az új tagok új ötleteket, új gondolkodást hoznak.

**Finnország** A Skandináv államok közül a foglalkoztatási paktumok Finnországban tettek szert a legnagyobb jelentőségre. Az első együttműködések, *állami kezdeményezésre* jöttek létre amelyeket az állam különböző *támogatásaival* fenn is tart. Emellett fontos, hogy a finn foglalkoztatási partnerségeket kistérségi szinten az *önkormányzati társulások* működtetik. A városok támogatása és anyagi elkötelezettsége viszonylag nagy. A finn foglalkoztatási paktumoknak két további jellegzetessége emelhető ki: egyrészt a speciális földrajzi adottságok következtében a projektek egy része a munkahelyteremtés mellett arra irányult, hogy meg-

---

<sup>2</sup> Az áttekintést László et al. 2009-es tanulmánya alapján végeztük el.

akadályozza az elvándorlást a ritkán lakott északi területekről; másrészt pedig a finn paktumok esetében különösen erős a képző intézmények, főiskolák, egyetemek szerepvállalása az együttműködésben. A finn partnerségek legfőbb céljai a tartós *munkanélküliség* elleni küzdelem és a munkanélküliséghez kötődő szociális problémák megelőzése. A partnerségek további célja a munkanélküliség kezeléséért felelős szervezetek közötti *együttműködés* elősegítése. A finn partnerségek legfőbb feladata programok és projektek kidolgozása és végrehajtása, foglalkoztatáshoz kapcsolódó együttműködések és hálózatok kialakítása és fenntartása, valamint segítségnyújtás, tanácsadás a tercier szektor szervezeteinek. A tevékenységek a munkaerőpiaci képzéseket, a tartós munkanélküliek és munkaképtelen állásukra számukra segítségnyújtást, valamint helyi foglalkoztatási stratégia kidolgozását tartalmazzák.

**Görögországban** a paktum-koncepció része a Nemzeti Fejlesztési Terv célrendszerének, de nem épült be az operatív programokba, emiatt pedig finanszírozási gondok keletkeztek. A partnerségek feladata vagy az Európai Szociális Alapok Regionális Operatív Programjával, vagy a területalapú tervekkel van összefüggésben. A görög partnerségek fő célja, hogy kedvező környezetet hozzanak létre a munkahelyteremtéshez, és hogy megelőzzék a társadalmi kirekesztést. Másik céljuk újító módszerek és eszközök kifejlesztése, és együttműködések elősegítése a helyi, a regionális és esetenként a nemzeti szereplők között.

**Írország.** Az ír modell lényege az, hogy a lakosság a helyi vállalatokkal, vállalkozókkal fogott össze, és így kereste a helyi foglalkoztatás bővítésének lehetőségeit. Az összefogásból, kooperációból pedig helyi partnerségek alakultak ki, az első 12 Területalapú Partnerséget 1991-ben hozták létre kísérleti jelleggel. A partnerkapcsolatok összetett feladatköre elsődlegesen a fejlesztési és megvalósítási programokat és projekteket foglalja magában; másodlagosan megkönnyíti a stratégiai tervezést és a helyi szintű gyakorlati koordinációt a társadalmi partnerek, a hivatalos testületek, a közösségi- és magánszektorok között; és végül, de nem utolsósorban, kiegészítő forrásokhoz jutnak.

**Norvégiában** a gazdasági fejlesztés (főként a ritkán lakott vidéki területeken) és a tevékenységek megyei szintű keresztirányú koordinációja áll a regionális partnerségek létrehozásának hátterében. A partnerségek fő céljai, hogy fenntartható regionális fejlesztéshez járuljanak hozzá, megkönnyítsék az együttműködést a régió szereplői között, támogassák a helyi vállalkozások és az ipar fejlődését, és stratégiaileg a régiós (megyei) tervezésre fókuszáljanak. A partnerségek feladatai közé tartozik például a stratégiák kifejlesztése és végrehajtása, a partnerek közötti hatékony együttműködés kiépítése és fenntartása, kapcsolódó programok és projektek kifejlesztése, irányítása és kivitelezése, valamint az alapok koordinálása.

**Olaszország** Az olasz paktumok abban sikeresek, hogy jelentős forrásokat kötnek le. Ennek előfeltétele, hogy a paktumok beépültek a Nemzeti Fejlesztési Tervbe és a regionális operatív programok jó finanszírozási lehetőséget biztosítanak. A megfelelő finanszírozás magasan képzett személyi és igazgatási feltételeket tesz lehetővé. A partnerség komoly figyelmet kap regionális és országos szinten egyaránt.

**Portugália** A portugál Nemzeti Fejlesztési Tervben a paktumok, mint regionális dimenziók szerepelnek, azokat a „területi alapon kialakított kezdeményezések kísérleti műhelyei”-nek definiálják. A portugál programok egyik sajátossága, hogy egy „paktum védjegyet” hozott létre a kormány, ami a támogathatóság feltételeit határozza meg. A paktumok finanszírozását egyébként a portugál nemzeti források mellett a Strukturális Alap biztosítja.

**Spanyolországban** a paktumok nem részei az NFT-nek, az országos politikai elfogadottság kisebb, nincs a paktumoknak országos hálózata. A paktum gondolatát inkább a helyi autonóm közösségek veszik át (pl. Katalónia és Barcelona térségében). A katalán partnerségek általános célja, hogy elősegítse az önálló helyhatóságok foglalkoztatási kezdeményezésének koordinált területi fejlesztését, előmozdítsa a társadalmi kohéziót és az üzleti versenyképességet, valamint együttműködésre és koordinált tervezésre ösztönözzön. A TEP-ek feladatai közé tartozik a saját területre vonatkozó tervezési és koordinálási stratégiák kidolgozása, a jóváhagyott stratégiák keretében rendelkezésére álló források mozgósításának megkezdése és koordinálása, az alkalmazhatóság javítása képzések és oktatások révén, a munkaerőpiaci esélyegyenlőség biztosítása, új üzletek létrehozása és támogatása. A fő politikai eszközök közé tartoznak a munkaerőpiaci kutatások, területi értékelések, képzési és oktatási tevékenységek, új kereskedelmi tevékenységek, a stratégiai tervezés támogatása, a kedvezményezett csoportok együttes tevékenységeinek finanszírozása, valamint a jó példák, legjobb gyakorlatok megismerése.

### Németország- a berlini paktum tapasztalatai

A 2000 óta működő berlini paktum példáján egy kiváló megoldást láttunk a foglalkoztatási paktumok bevonására fejlesztési programok megvalósításában (programfinanszírozás). Ebben a szerepben a paktumok (amelyek az integrált megközelítés alkalmazva nem csak foglalkoztatási, hanem gazdasági és foglalkoztatási paktumok!) nem egy projektet hajtanak végre, hanem szakmai menedzsment szervezetként elvégzi a projektgenerálást, segíti a pályázókat a pályázatok elkészítésében, támogatja a megvalósításban. A paktum vezető testületének döntési joga is van a projektek kiválasztásánál (ezt városi szinten végzik, de mindegyik programban indikatív forrás kerete van a 12 kerületi paktumnak). A pályázatok technikai lebonyolítása, elszámolása a hivatalos EU-s intézményrendszeren keresztül történik, de szoros kapcsolatban van a szakmai megvalósítást segítő paktum szervezet és az EU-s közreműködő szervezet (pl. problémás ügyek kezelésében, végrehajtási tapasztalatok egyeztetésében).

A paktumok Berlin mind a 12 kerületében működnek, a városi szintű átfogó menedzsmentet az ABG Arbeit in Berlin GmbH végzi 4 munkatárssal, és mindent kerületben van kijelölt paktum koordinátor (nem főállású, általában EU-s ügyekért felelős munkatárs, és a paktumra fordított idő a helyi politika hozzáállásától is függ). Ezt a szervezeti felállást a magyarországi formálódó rendszerre is alkalmazni lehetne a megyei és helyi paktumok kapcsolatában (megyei paktum, mint koordináló, szakmai támogató, a helyi paktumok pedig segítik a projektek létrejöttét és megvalósítását saját illetékességi területükön).

## 2.2 A stratégiaalkotás folyamata, jelentősége a foglalkoztatásban

### 2.2.1 A stratégia fogalma

A **stratégia** egyike az emberiség legrégebben használt fogalmainak. Kezdetben kizárólag katonai területen értelmezték, pl az ókori görögök már i.e. 400 körül használták ezt a kifejezést. A görög városállamok egymás közti háborúi, a perzsa háborúk rákényszerítették a vezetőket arra, hogy a hadjáratok kimenetelét ne bízzák pusztán a véletlenre. Az összecsapások élet és halál kérdését jelentették, hiszen a háborúk nyíltan vallott célja az ellenfél (az egyén, a hadsereg, a vagyon, az állam) megsemmisítése. Már korán felismerték, hogy a győzelmi pálma azt illeti, aki már az összecsapások előtt világos céllal rendelkezik, e cél eléréséhez pedig jobb stratégiát dolgoz ki, stratégiai erőforrásait jobban fejleszti. A hadsereg görög neve stratos, maga a stratégia pedig a hadászat, a hadvezetés művészete.

A **stratégiai menedzsment** az a komplex folyamat, amely missziók, célok meghatározását, az elérésükhöz szóba jöhető stratégiai alternatívák megfogalmazását, a stratégiai döntést, a stratégia részleteinek kidolgozását, végrehajtási akcióinak megtervezését, valamint a végrehajtás irányítását, az eredmények értékelését foglalja magában a környezet mindenkori változásait visszacsatolásként figyelembe véve.<sup>3</sup>

### 2.2.2 A stratégiaalkotás lépései

A stratégiaalkotás az elmúlt évezredek során külön tudományággá vált, számos kutató elemző foglalkozik a folyamat elemzésével, hatékonyságának növelésével. A következőkben a stratégiaalkotás legfontosabb lépéseit tekintjük át.

#### 1. Helyzetelemzés <sup>4</sup>

A helyzetelemzés célja, hogy minél alaposabban megismerjük a kiinduló helyzetet, a körülményeket, elhelyezzük a stratégiával fejleszteni kívánt területet egy tágabb kontextusban. A helyzet ismerete lehetőséget teremt a problémák objektív azonosítására.

Első lépésben egy leíró jellegű tanulmány készül a településről, vagy térségről, fókuszában a stratégiával megcélzott problémával. Az elemzés minden olyan tényezőt sorra kell vegyen, amely relevanciával bír az adott szempontból.

#### A helyzetelemzés fő elemei a következők:

##### 1. Tágabb környezet, és annak hatásai a térségre, közösségre:

- főbb folyamatok, trendek, globális, európai, regionális, hazai tendenciák
- földrajzi és geopolitikai helyzet (pl.: határmentiség)
- makrogazdasági hatások
- főbb társadalmi folyamatok

Az elemzésben a főbb mutatószámok bemutatásával és értelmezésével átfogó képet alkotunk a térséget meghatározó külső folyamatokról. Azaz leírjuk azt a helyzetet, amiben a település, a közösség létezik, a cél, hogy megértsük azokat a tényezőket és folyamatokat, amelyek hatással bírnak a közösség sorsának alakulására. Ez egyfelől segíti annak megértését, hogy milyen környezetben kell működtetni a települést vagy térséget, másfelől a lehetőségek feltérképezéséhez is alapot ad.

##### 2. A térség adottságai:

- természeti adottságok, a környezet állapota
- kulturális adottságok (helyi identitás stb.)
- demográfiai adottságok
- életkörülmények
- gazdaság helyzete
- munkaerőpiac helyzete
- infrastrukturális helyzet
- térszerkezet

#### Demográfiai adottságok

<sup>3</sup> Barakonyi, 1999.

<sup>4</sup> Köpeczi-Bócz, 2011

A térség lakosságának demográfiai jellemzői alapjaiban meghatározzák a térség lehetőségeit, illetve a fejlesztés irányát, mivel ezek az alapismérvek alapvetően befolyásolják a térségben zajló társadalmi és gazdasági folyamatokat. Emiatt talán a legelső lépés a tervezés során leírni, hogy milyen a lakosság összetétele a különböző mutatók mentén.

Legalapvetőbb mutatók, amelyekkel a leginkább találkozhatunk a stratégiákban (természetesen további mutatók is beemelhetők az elemzésbe:

- népsűrűség
- korfa
- népességváltozás rátája
- migrációs ráta
- termékenységi ráta
- születéskor várható élettartam
- születési arány
- gyermeknépesség eltartottsági rátája
- idős népesség eltartottsági rátája
- eltartottsági ráta
- öregedési index
- iskolai végzettség szerinti megoszlás

### 3. Szabályozási és intézményi környezet feltérképezése és elemzése

A területre vonatkozó megelőző stratégiák és programok eredményeinek áttekintése, értékelések tapasztalatainak összefoglalása (sikerek, kudarcok, ezek okai) magasabb szintű fejlesztési stratégiák áttekintése. Fejlesztésre vonatkozó dokumentumok (köztük a különböző regionális és nemzeti stratégiák áttekintése). Szintén elsősorban dokumentumelemzésre alapul.”

#### **2. Stakeholder elemzés<sup>5</sup>**

A stakeholder angol szó a fejlesztés szakirodalmában használt és elterjedt kifejezés, jelentése: (a projektben/programban) érdekelt felek/érdekcsoportok. A versenyszektorban már a 80-as években elterjedt, mivel felismerték, hogy *"a vállalkozások akkor lesznek sikeresek, ha figyelembe veszik a környezetükben lévő érintetteket, akik befolyásolják a vállalkozás céljának megvalósítását, vagy érdekeltek a befolyásolásban"* (OECD LEED, 2009). Az érintettek érdekeinek, igényeinek pontosabb feltérképezése a közszférában is elterjedt igény az EU-s pályázati elvárások, a fejlesztések hatékonyságának növelése érdekében és a részvétel demokratikus eszméjének megfelelően.

#### **3. A kockázatok azonosítása**

A lehetséges kockázatok felsorolása során fontos számításba venni mindazokat a tényezőket, egyéb problémaforrásokat is, amelyek fontosak a célok megvalósítása szempontjából és amelyek például a stratégiaalkotás és megvalósítás különböző fázisaihoz kötődnek:

- Az előkészítés kockázatai: pl. bizonyos érdekek dominálnak mások fölött (ehhez pl.

---

<sup>5</sup> Köpeczi-Bócz 2011

- Megvalósítás: pl. nincs megfelelő szakképzettségű személy valamely feladat elvégzésére, ellenérzés az új kezdeményezéssel és az által implicált változásokkal szemben a megvalósításban közreműködők részéről, stb.)
- Utókövetés (pl. indikátor nem jól volt meghatározva, mérési módszerek nem jók)

#### 4. A stratégiai döntések <sup>6</sup>

A stratégiaalkotás folyamatában kiemelkedő – centrális – szerepe van a stratégiai döntésnek, azaz mindannak, ami a célok meghatározása után, a stratégiai döntés meghozatala előtt történik (diagnózis, környezetelemzés, pozícióelemzés, alternatívák meghatározása), a stratégiai döntés jobb megalapozását szolgálja; maga a stratégiai döntés szabja meg a szervezet jövőbeli haladásának irányát; valamint minden, ami a stratégiai döntés után történik, az annak végrehajtását, megvalósítását szolgálja.

A stratégiai döntések az egyén, a szervezet, az intézmény vagy egy vállalat életében a legfontosabb döntések. Rendszerint visszafordíthatatlan vagy nagyon nehezen és költségesen módosítható folyamatokat indítanak el (pl. egy új termék kifejlesztése, egy adott piacról való visszavonulás, egy másik szervezettel való fúzió stb.). Már maguknak a döntéseknek az előkészítése (a stratégia megtervezése) is időigényes (hónapokban, években számolhatunk) és költséges. Még inkább ez a helyzet megvalósításukkal: a döntés végrehajtása rendszerint hosszabb időt igényel, és igen sokba kerül. Mindezekon felül a megvalósított döntés következményeivel hosszú időn át – évekig, évtizedekig vagy még tovább – együtt kell élni, a döntés meghozatalának helyessége sokszor csak évek, évtizedek múlva értékelhető.”

#### 2.2.3 A stratégia megvalósítása

**A stratégia megvalósításának és ellenőrzésének lépései:<sup>7</sup>**

- Akciótervezés és ütemezés.** Az akciók sikerének feltétele a végrehajtásért felelős egyének kijelölése és az erőforrások biztosítása.
- A szükséges erőforrások meghatározása, biztosítása és elosztása.** A stratégia megvalósítása többé-kevésbé jól meghatározható mennyiségű és struktúrájú erőforrás biztosítását igényli.
- Szervezetalakítás.** A stratégia kialakításakor a meglévő szervezeti adottságok nagy szerepet játszottak, ugyanakkor a stratégia megvalósítása gyakran szervezetalkítással is jár, a szervezetet kisebb-nagyobb mértékben hozzá kell igazítani a stratégia által meghatározott egyéb tényezőkhöz.
- Irányítás, vezetés.**
- A teljesítmény értékelése.**

**Mitől lesz egy stratégia elő dokumentum?<sup>8</sup>**

A stratégiai célok meghatározása összetett döntési folyamat eredménye. Kompromisszumokat igényel, a különféle prioritások és érdekek összeegyeztetését, a kockázatok mérlegelését, a jövő folyamatainak előrejelzését - mindezt nem kevés bizonytalansági tényező, információhiány és gyakran az elemzési kapacitás hiánya nehezíti.

<sup>6</sup> Barakonyi, 1999.

<sup>7</sup> Fülöp, 2008

<sup>8</sup> Köpeczi-Bócz, 2011



Egy intelligens stratégiai tervezési folyamatnak ezért szerves része a folyamatos tanulás: annak megtanulása, hogy hogyan lehet alkalmazkodni megváltozott helyzetekhez és kontextushoz, hogyan lehet megbirkózni velük és reagálni rájuk. Az élő stratégia tehát folyamatos tanulás, amelyben a cselekvés és a tanulás egymást átszövő folyamatok.

A stratégiai tervezés nem egy uniformizált, lineáris folyamat, hiszen egy a társadalmi és politikai dinamika alakítja és határozza meg a tervezés és megvalósítás természetét és kiemelését. Nincs olyan modell, amely minden helyzetre alkalmazható lenne. ugyancsak lényeges szempont, hogy a stratégiai tervezés akkor működhet, ha a kezdeményező intézmény, szervezet stabil és adott a hatékony és támogató irányítás és vezetés.

### 3 Tolna megye foglalkoztatási helyzete- Helyzetelemzés

#### 3.1 Tolna megyei paktumterület általános gazdasági társadalmi helyzete

Tolna megye területe az ország területének 4%-át fedi le, Magyarország lakosságának 2,3%-át adja. E két adat figyelembevételével szükséges megvizsgálni, hogy a térség milyen arányban járul más országos mutatókhoz.<sup>9</sup> A foglalkoztatottak 2,1%-át, a regisztrált vállalkozások szintén 2,1%-át, a beruházások teljesítményértéke 1,6%-át, az építőipari termelés pedig 1,7%-át adja Magyarország teljesítményéhez (100%). Jól látható, hogy területének, lakónépességének arányához képest a megye gazdasági potenciálja nem teljes mértékben kiaknázott, a továbbfejlődés lehetősége adott.

A paktum-terület foglalkoztatási helyzetét és gazdasági aktivitását jelentősen befolyásolja a demográfiai helyzet és a népesedési folyamatok. Tolna megye lakónépessége 2016. január 1-jén 223.618 fő volt,<sup>10</sup> közülük 165.695 fő élt a paktum-területen (74,09%). 2011-ben a paktum-területen élők száma még 170.239 fő volt a KSH adatai alapján, az elmúlt öt évben tehát a népesség száma 4.544 fővel, 2,67%-kal csökkent. Ez a negatív változás több mint két és félszerese az országos (-1,08%) változás mértékének. A népességszám csökkenése részben a fogyó születésszámnak, részben az elvándorlásnak köszönhető. Az elvándorlás főként Szekszárd felé irányul, de a helyi vállalkozók beszámolója szerint jelentős a külföldre távozók száma is.

A paktum-területhez 5 járás tartozik: a Bonyhádi, a Dombóvári, a Paksi, a Tamási és a Tolnai. A paktum-terület népességének gazdasági aktivitása a 2011-es népszámlálási adatok szerint elmaradt az országos átlagtól, az aktivitási ráta 42,1%-os (országosan 45,4%) volt. Ugyanígy elmarad az országos átlagtól a népesség foglalkoztatottsága, a foglalkoztatási ráta 37,1% (országosan 39,7%).

##### 3.1.1 Területi különbségek

Eléggé meghatározóak a paktum-területen a területi különbségek. A 106/2015. (IV. 23.) kormányrendelete a kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet módosításáról meghatározott módszertan alapján, egy komplex mutató segítségével újra közzétette a járások fejlettségük szerinti rangsorát. A komplex mutatót négy mutatócsoport (társadalmi és demográfiai helyzet mutatói, lakás és életkörülmények mutatói, helyi gazdaság és munkaerő-piaci mutatók és infrastruktúra és környezeti mutatók) 24 mutatójának használatával alakították ki. A rangsor emelkedő, az 1. sorszámú járás a legrosszabb helyzetű. Magyarország 197 járása (beleértve a fővárosi kerületeket is) közül a leginkább leszakadó, a magyarországi népesség 10%-a által lakott 36 komplex programmal fejlesztendő járás közé Tolna megyéből egyedül a Tamási járás került (36. helyen) a rangsorban. További 18 járással kiegészülve, az ország népességének 15%-át teszik ki a fejlesztendő járások. Tolna megyei járást nem találunk közöttük. A komplex mutató alapján az 55-109. rangsorszámú járások (melyeknek a komplex mutatójuk 46,68 alatti) a kedvezményezett járások. Közülük a Dombóvári járás (31.663 fő) található Tolna megyében, e területnek a komplex mutatója az országos átlag alatt van, a 90. helyen található a rangsorban. A kedvezményezett járások lakossága a megyében élők 14,01 %-át teszi ki.

<sup>9</sup> <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/163/index.html>

<sup>10</sup> [http://www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk\\_2016.xls](http://www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk_2016.xls)

Mivel a komplex mutató alapján összeállított járási rangsorok keveset árulnak el az adott közigazgatási egységen belüli egyenlőtlenségekről, ezért településszintű vizsgálatokat is végeztünk. Ehhez igénybevéttük a 105/2015. (IV. 23.) kormányrendelet a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről joganyagban rögzített települések listáját, illetve a legfrissebb szegénységi kockázati index elemzést.

A 105/2015. (IV. 23.) kormányrendelet 2. melléklete azokat a településeket sorolja fel, amelyek jelentős munkanélküliséggel sújtott települések és/vagy társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból kedvezményezett települések. Az első esetben azok a települések kerültek megnevezésre, ahol a munkanélküliségi ráta meghaladja az országos átlag 1,75-szeresét, a második esetben pedig a komplex mutató alapján rangsorolt települések legkedvezőtlenebb harmada. A komplex mutató egy társadalmi és demográfiai, lakás és életkörülmények, helyi gazdaság és munkaerő-piaci, valamint infrastruktúra és környezeti mutatókból képzett, összetett mutatószám.

A kormányrendelet 2. melléklete 41 Tolna megyei községet, várost sorol fel, amelyek jelentős munkanélküliséggel sújtott települések és/vagy társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból kedvezményezett települések. Mindez azt jelenti, hogy a megye 109 településnek több mint harmada hátrányos helyzetű, kedvezményezett, fejlesztendő település.

Az egyes járások helyzetének feltárásához megvizsgáltuk a legrosszabb helyzetű községeket és városokat, azaz a jelentős munkanélküliséggel sújtott települések és társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból kedvezményezett települések eloszlását és számát, és az ezeken a településeken élő lakosság számát és a járáson belüli arányukat.

A paktum-területen a jelentős munkanélküliséggel sújtott települések és társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból is **kedvezményezett települések neve** (lakosságszáma (fő), 2015.)

- **Bonyhádi járás:** Murga (67);
- **Dombóvári járás:** Attala (820), Csibrák (296), Dalmand (1.240), Döbrököz (1.946), Gyulaj (1.019), Jágónak (259), Kocsola (1.287), Nak (594), Várong (156);
- **Paksi járás:** Bikács (449), Sárszentlőrinc (1.060);
- **Tamási járás:** Dúzs (252), Értény (778), Magyarkeszi (1.236), Mucsi (436), Nagykónyi (1.099), Nagyszékely (417), Nagyszokoly (905).

A Tolnai járásban nincs ilyen település.

Tolna megyében tehát 20 olyan település van tehát, amely a kormányrendelet szerint jelentős munkanélküliséggel sújtott és társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból egyaránt kedvezményezett települések. Megyén belül a Dombóvári járás adatai kiugróan rosszak, hiszen a térség lakosságának közel negyede (24,05%)él olyan településeken, ahol nagyon magas a munkanélküliség és a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális mutatók is rendkívül rosszak. A másik kiugróan negatív eredmény a Tamási járásé, ahol a lakosság közel nyolcada (13,52%) munkanélküliségből és a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból egyaránt fejlesztésre szoruló (kedvezményezett) településen él. A többi járásban 0-3% között találjuk rendkívül hátrányos településen élők arányát a járás összlakosságán belül.

A Pannon.Elemző Iroda Kft. kiadás előtt álló, 2013 augusztusában véglegesített Szegénységi kockázatok – területi hátrányok című elemzésén keresztül is megvizsgáltuk a megye településeit – járásonként lebontva. Az elemzés 2011-es adatok (Fiatalodási index, középfő-

kú végzettséggel rendelkezők aránya, a személyi jövedelemadó-alap egy lakosra jutó összege, foglalkoztatott nélküli háztartások aránya, munkanélküliségi ráta, rendszeres gyermekvédelmi támogatásban részesülők aránya a 0-17 éves korosztályban, korhatár alatti rokkantsági nyugdíjban részesülők aránya a nyugdíjban, nyugdíjszerű ellátásban részesülők között) alapján számolta ki az egyes települések szegénységi kockázati indexét.

A szegénységi kockázati index módszertana egyfajta pontozásos módszer segítségével dimenziótlanítja, s így hozza közös nevezőre az előbbiekben felsorolt hét alapváltozót. A tanulmány ezt a módszert a következőképpen írja le: „A dimenziótlanítási eljárás úgy zajlik le, hogy első lépésben ki kell számolni az adott változó Budapest nélküli, ún. „vidéki” átlagát, majd minden egyes település értékét ki kell fejezni ennek a vidéki átlagnak az arányában. Ezt követően mindegyik települést egy kódszámmal kell ellátni a szerint, hogy értéke mennyiben tér el a vidéki átlagtól.” Az iskolázottsági változó esetében módszertani megfontolásból eltérő kódolást kellett alkalmazni,<sup>11</sup> de az így kialakított kódolás végül egy sokkal pontosabb és használhatóbb eloszlást képes megmutatni.

A módosított kódolást követően a szegénységi kockázatok mutatószámai úgy alakulnak, hogy az 1-es érték azt jelenti, az érintett településen a szegénységi kockázat a vidéki átlag 60%-a alatt van, a 2-es érték szerint, hogy 60-70%-a és így halad felfelé egészen a 10-es értékig. A 10-es értékkel bíró, legrosszabb helyzetű településeken a szegénységi kockázat a vidéki átlag 140%-a felett található. A kódokhoz tartozó szegénységi kockázati értékeket a 7. táblázat mutatja be.

Az elemzés településszinten történt és kistérségenként. Mivel a járások és az egykori kistérségek nem minden esetben fedik le egymást, ezért a jelenlegi járások településeit vizsgáltuk minden egyes esetben.

---

<sup>11</sup> A rosszabb helyzetű településeknél részletesebb differenciálást volt szükséges bevezetni. Az eljárás nem járt információvesztéssel.

**1. táblázat: A szegénységi kockázati indexek kialakításának kategória-határai a módosított kódolás szerint**

| Kód | A település szegénységi kockázata |
|-----|-----------------------------------|
| 1   | A vidéki átlag 60%-a alatt        |
| 2   | A vidéki átlag 60-70%-a           |
| 3   | A vidéki átlag 70-80%-a           |
| 4   | A vidéki átlag 80-90%-a           |
| 5   | A vidéki átlag 90-100%-a          |
| 6   | A vidéki átlag 100-110%-a         |
| 7   | A vidéki átlag 110-120%-a         |
| 8   | A vidéki átlag 120-130%-a         |
| 9   | A vidéki átlag 130-140%-a         |
| 10  | A vidéki átlag 140%-a felett      |

*Forrás: saját szerkesztés*

A fenti kódolás alapján a legnagyobb szegénységi kockázattal rendelkező települések kódja a 8-9-10-es. Az alábbi táblázatban a paktum-terület egyes járásainak 8-as, 9-es és 10-es kódjelű települései kerülnek felsorolásra.

**2. táblázat: A 8-as, 9-es és 10 szegénységi kockázati kóddal rendelkező települések a paktum-területen járásonkénti bontásban.**

| Járás neve       | 8-as szegénységi kockázati kóddal rendelkező település (lakónépesség, 2011., fő)                           | 9-es szegénységi kockázati kóddal rendelkező település (lakónépesség, 2011., fő) | 10-es kockázati kóddal rendelkező település (lakónépesség, 2011., fő) | Érintett települések száma ( $\Sigma$ ), darab |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Bonyhádi</b>  | Mórággy (861)                                                                                              | Mucsfa, (367),<br>Izmény (490)                                                   | Kisvejke (392)                                                        | 4                                              |
| <b>Dombóvári</b> | Döbrököz (2033),<br>Lápafő (168)                                                                           | Jágónak (268),<br>Várong (143),<br>Gyulaj (986)                                  | Csibrák (300),<br>Kocsola (1318)                                      | 7                                              |
| <b>Paksi</b>     | Pálfa (1567), Bi-<br>kács (430), Kaj-<br>dacs (1235),<br>Pusztahencse<br>(949), Sárszentlő-<br>rinc (1082) | -                                                                                | -                                                                     | 5                                              |
| <b>Tamási</b>    | Miszla (279), Var-<br>sád (360), Nagy-                                                                     | Ozora (1644),<br>Nagyszokoly                                                     | Magyarkeszi<br>(1293), Mucsi                                          | 17                                             |

| Járás neve    | 8-as szegénységi kockázati kóddal rendelkező település (lakónépesség, 2011., fő)                            | 9-es szegénységi kockázati kóddal rendelkező település (lakónépesség, 2011., fő) | 10-es kockázati kóddal rendelkező település (lakónépesség, 2011., fő) | Érintett települések száma ( $\Sigma$ ), darab |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|               | székely (396), Pári (681), Tolnanémedi (1048), Dúzs (254), Újireg (275), Koppányszántó (333), Udvari (334), | (877), (1132)                                                                    | Nagykónyi (418), (798), (702), (241)                                  | Értény<br>Füged<br>Százard                     |
| <b>Tolnai</b> | -                                                                                                           | -                                                                                | -                                                                     | 0                                              |
| Összesen      |                                                                                                             |                                                                                  |                                                                       | <b>33</b>                                      |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 3. táblázatba a szegénységi kockázati index három legrosszabb mutatójával 33 település került felsorolásra, ezeken a településeken él a paktum-terület harmada! A következőkben az 4. táblázatban megnevezett települések lakosságának számát és arányát mutatjuk be járásonként, ezek eredményei láthatóak a 9. táblázatban. Feltüntettük a rangsorszámot is emelkedő sorrendben, ami azt jelenti, hogy az első helyre besorolt járás a legrosszabb helyzetű.

**3. táblázat: Legmagasabb (8-9-10) szegénységi kockázattal rendelkező településeken élő lakosság száma és aránya a paktum-terület egyes járásaiban.**

| Járás neve       | A legmagasabb (8-9-10) szegénységi kockázattal rendelkező településeken élő lakosság száma a járásban (lakónépesség, 2011., fő) | A legmagasabb (8-9-10) szegénységi kockázattal rendelkező településeken élő lakosság aránya a járásban (lakónépesség, 2011., fő) |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bonyhádi</b>  | 2.110                                                                                                                           | <b>6,6%</b> (31.954/2.110)                                                                                                       |
| <b>Dombóvári</b> | 5.216                                                                                                                           | <b>16,13%</b> (32.331/5.216)                                                                                                     |
| <b>Paksi</b>     | 5.263                                                                                                                           | <b>10,64%</b> (49.433/5.263)                                                                                                     |
| <b>Tamási</b>    | 11.065                                                                                                                          | <b>28,58%</b> (38.705/11.065)                                                                                                    |
| <b>Tolnai</b>    | 0                                                                                                                               | <b>0%</b> (18.203/0)                                                                                                             |

*Forrás: saját számítás*

Az 4. táblázat adatai alapján látható, hogy a Tamási járás helyzete a megyén belül magasan a legrosszabb, majd a Dombóvári járás követi a sorrendben.

### 3.1.2 Területi különbségek a közösségi közlekedés tekintetében

Tolna megye településszerkezete abból a szempontból rendhagyó, hogy a városok a megyehatár vonalában helyezkednek el – Tamási és Gyöngyös kivételével. Mivel a főbb közlekedési csomópontok a városokban találhatóak, a megye középső részének városhiányos sajátossága a nagyobb foglalkoztatók, ipari parkok nehezebb elérhetőségét is eredményezi.

A megye regionális és nemzetközi kapcsolatait döntően befolyásolja az észak-déli irányú Duna-völgy, valamint a Duna mellett kiépült városok. Mind a belső szerkezetet, mind a térségi kapcsolatokat alapvetően meghatározzák a *Dunával* párhuzamosan haladó főutak (az M6 gyorsforgalmi út és a 6-os főút). A belső perifériának köszönhetően a megye egyes településeiről könnyebb a környező megyék székhelyeire való eljutás (Pécs, Kaposvár), mint a tolnai megyeszékhelyre, Szekszárdra.

A paktum-terület 5 járásszékhelye közül kettő – Paks és Tamási – nem érhető el vasúton személyforgalommal, Bonyhád vasútállomása pedig Hidas területén, a bonyhádi központtól mintegy 6,5 km-re található. A négy személyszállítást is lebonyolító áthaladó vasútvonalon 28 település rendelkezik vasúti állomással, vagy vasúti megállóhellyel (a paktumterület 92 településének 30,4%-a). A megyében *Dombóvár* a legjelentősebb vasúti csomópont (három vasútvonal érinti a várost). A vasúti személyszállítást a MÁV-START Zrt. végzi.

A paktum-terület kilenc városából mindössze hat érhető el vasúttal (Paks, Tamási és Duna-földvár nem). A hat település közül három (Bonyhád, Nagymányok és Tolna) olyan vasútvonalon közelíthető meg, melyek adottságai miatt (nem villamosított, egyvágányú vonalak következtében lassú elérhetőséget biztosít) a vasúti közlekedés nem játszik jelentős szerepet a közösségi közlekedésben. Gyors eléréssel kizárólag Dombóvár, Gyöngyös és Simontornya rendelkezik, de az utóbbi két városban nincs jelentős foglalkoztató cég. A megye legnagyobb munkaerő-piaccaal rendelkező települése – a megyeszékhely – vasúti elérhetősége gyenge színvonalú, egy egyvágányú, nem villamosított vasútvonalon érhető el, de a paktum-terület mindössze négy települése fekszik a vonalon.

A közösségi közlekedés legfontosabb megyei szereplője a Dél-dunántúli Közlekedési Központ Zrt. A cég a megye minden településére biztosít eljutást Volán-járataival.

A paktum-területen belül a legrosszabb közösségi közlekedési elérésekkel az a Tamási járás rendelkezik, amely a 106/2015. (IV. 23.) kormányrendelet besorolása alapján a megye legfejletlenebb járása. A 105/2015. (IV. 23.) kormányrendelet a paktumterület 19 települését sorolta be a jelentős munkanélküliséggel sújtott és társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból egyaránt kedvezményezett települések csoportjába. Ezen települések közül tíz közösségi közlekedéssel történő elérési mutatói rendkívül kedvezőtlenek.

A Dombóvári járás – amely a paktumterületen belül a második a legtöbb rossz elérhetőségű településsel rendelkező járások tekintetében – a megye második legfejletlenebb járása a 106/2015. (IV. 23.) kormányrendelet besorolása alapján. Fontos, hogy ez a két járás fekszik a legmesszebb a megyeszékhelytől.

A paktum-területen lévő 87 település (nem számítva a járásszékhelyeket) közül 36 esetében kedvezőtlen a nagyobb foglalkoztatóknak helyet adó települések közösségi közlekedéssel történő elérése. Egyes esetekben a megszüntetett vasúti személyforgalom, az alacsony járatszám, a nem megfelelően szervezett menetrend, vagy a nagy távolságnak köszönhető hosszú menetidő miatt a munkaerő-piacon való elhelyezkedés jelentős nehézségekbe ütközik.

A közfoglalkoztatásban részt vevők havi átlagos létszámáról szóló belügyminisztériumi 2016. októberi adatok szerint megállapítható, hogy a lakosság számához viszonyítottan magasabb a járási adatokhoz képest azon településeken a közfoglalkoztatottak aránya, amelyek zsáktelepülésként, a járásszékhelytől, nagyobb várostól messzebb fekszenek és emiatt közösségi közlekedéssel nehezebben elérhetőek. (Ugyanakkor fontos tényező ebben az is, hogy egyes esetekben a települések elhelyezkedése jelentősen növeli a lakosság kicserélődését: a tehetősebbek a városok felé költöznek, míg a szegényebbek ezekre a periférikus településekre. Gyulajon és Sárszentlőrincen például magas a mélyszegénységben élők és alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők száma. Ez lakóhelyük elhelyezkedése mellett tovább nehezíti munkaerő-piaci esélyeiket, mindkét településen magas a közfoglalkoztatásban lévők aránya. A tömegközlekedés átszervezésével, (át)képzésekkel és foglalkoztatói járatok indításával jelentős potenciált tudna felszabadítani és elérni az elsődleges munkaerőpiac.

A paktumterület városai közül a legkevesebb bejáró ingázó foglalkoztatott abban a Tamási-ban volt 2011-ben, amely a leggyengébb színvonalú közösségi közlekedéssel bíró járás székhelye.

A legnagyobb forgalmat még mindig a magánközlekedés bonyolítja le, miközben Tolna megyében rendkívül alacsony az egy főre jutó személygépkocsi száma.

A járásszékhelyeken kívül 11 olyan település van, ahol 50 főnél több munkavállalót alkalmazó cég működik székhellyel (összesen 19 vállalkozás). A 11 település közül három város. A fennmaradó nyolc település közül egyetlen község – Nak – közlekedési elérhetősége kedvezőtlen. Itt egy mezőgazdasági tevékenységet folytató cég működik. A működő tőke láthatóan a jó közlekedési adottságokkal rendelkező településeken jelenik meg. A 11 település közül egyetlen egy van, ahol a lakosság száma nem éri el az ezer főt. Közülük egyedül Döbröközön magasabb a nyilvántartott álláskereső relatív mutatójának az országos relatív mutatóhoz viszonyított arányszáma.

A paktum során hangsúlyos figyelmet kell, hogy kapjon a foglalkoztatók elérése, hiszen az igényekre reflektáló tömegközlekedési profil növeli a vállalkozások és a munkavállalók versenyképességét, a munkahelyek, oktatási szolgáltatások elérhetőségét, javítja a munkaerő mobilitását, hozzájárul a foglalkoztatás bővítéséhez, ösztönzi a működő tőke áramlását és hangsúlyosan kiegyenlítheti a területi fejlődésbeli különbségeket.

### 3.2 Munkaerőpiaci tendenciák

Az elmúlt évtized gazdasági válsága előtti foglalkoztatottsági és gazdasági növekedési adatokat 2014-ben tudta teljesíteni hazánk. Ugyanakkor még ma is magas a munkanélküliek, illetve a közfoglalkoztatásban résztvevők száma. Ezzel párhuzamosan egyes térségekben, illetve egyes szakmacsoportokban munkaerőhiány tapasztalható. Ez részben a szakképzettséget igénylő, részben az azt nem igénylő üres álláshelyek magas számában is megmutatkozik. A KSH adatai szerint 2015. második negyedévében az évtizedben még nem tapasztalt, jelentős munkaerőhiány jelentkezett. A munkaerőpiac átalakításának szükségességét jelzi, hogy a jelzett időszakban a feldolgozóiparban jelentkezett a legnagyobb munkaerőhiány, mintegy 13.000 betöltetlen álláshellyel, miközben az ugyanezen ágazati szektorban korábban dolgozó munkanélküliek száma 40.000 fő. Ez részben a munkaerő minőségével, részben a területi egyenlőtlenségekkel van összefüggésben, ugyanis jellemzően az ország azon térségeiben van munkaerőhiány, ahol magas a foglalkoztatási ráta.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete 2016 nyarán adta közre „A jövő munkaerő-piaci trendjei” című elemzését.<sup>12</sup>

A kötet ismerteti Erik Brynjolfsson és Andrew McAfee A második gépkorszak<sup>13</sup> című könyvét, melyben a szerzők a gépesítés hatásával kapcsolatban a következő hipotézisüket állították fel: „A munkaerő-piaci változásokat illetően az az elméletük, hogy egyfelől nagy lesz a kereslet az alacsonyan vagy alig képzett munkavállalói rétegek iránt, akik alacsony bérért azokat a munkákat töltik majd be, amelyeket nem gazdaságos gépesíteni. Másrésztől keresettek lesznek azok a magasan képzett munkavállalók, akiknek a munkája annyira komplex, hogy nem automatizálható, vagy pedig maguk is az automatizálás területén dolgoznak. A szerzőpáros szerint a közepes képzettségű rétegek fogják elszenvedni a legnagyobb munkaerő-piaci kereslet-csökkenést.”

A kötet megjelenése óta nagy változások következtek be a globális gazdaságban, láthatóvá téve, hogy a hipotézis mely elemei igazolódtak, melyek pedig nem.

A robot-technológiák egyre szélesebb körben terjednek, előállításuk pedig egyre olcsóbbá válik. Több globális gazdasági szereplő kivonulása az olcsó ázsiai munkaerőpiacról azt bizonyítja, hogy az alacsonyan képzett, olcsó munkaerő kiváltható a robotizáció legújabb eredményeinek termelésbe állításával. Az egyik legjobb példa ezekre a folyamatokra az Adidas sportszer és sportruházat gyártó német cég legutóbbi döntése. A vállalat ázsiai termelésének egy részét Németországba<sup>14</sup> telepítette vissza, és amennyiben a lépés beválik, több távol-keleti üzemük is hasonló sorsra juthat. Az, hogy az alacsony képzett munkaerő által végzett munkafolyamatokat mennyire éri meg gépekkel kiváltani, néhány éven belül eldől. Jelenleg az operátori munkakörökre komoly igény van, kérdéses, hogy meddig.

Nagyon merész kijelentés, hogy a közepes képzettségű emberek iránt jelentősen csökkenni fog a munkaerő-piaci kereslet. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a gazdálkodó cégek a jó alapokkal rendelkező szakembereket keresik, akik egyszer már bizonyították, hogy szakmájukat képesek jól átlátni, a problémákat megoldani. Erre a tudásra lehet építeni, továbbképzésekkel megoldható a technológiai újítások követése.

Tolna megye munka-erő piaci folyamatait jelentősen befolyásolni fogja a közeljövőben az elvándorlás folyamata. A Megvalósíthatósági tanulmányhoz készített foglalkoztatási interjúkból az derült ki, hogy a külföldön munkát vállalók az idegenben kapott fizetésük 65-70%-áért már hazaköltöznének. Ez – még a 2017-es minimál- és szakmunkás minimálbér emelések ismeretének tükrében is – a fizetés a magyarországi vállalatok termelékenységi mutatói mellett a legtöbb esetben nem kitermelhető, így a belföldi és külföldi elvándorlás negatív hatásával továbbra is számolni szükséges.

### 3.3 A térség munkaerőpiaci helyzete

#### 3.3.1 Foglalkoztatás

A foglalkoztatottság tekintetében Tolna megye a kevésbé kedvező helyzetű megyék sorába tartozik. A KSH munkaerő-felmérése szerint Tolna megyében 2016. III. negyedévben – a legutolsó rendelkezésre álló adatok szerint – a 15-74 éves népesség 56%-a, mintegy 96

<sup>12</sup> [http://gvi.hu/kutatas/472/a\\_jovo\\_munkaeropiaci\\_trendjei](http://gvi.hu/kutatas/472/a_jovo_munkaeropiaci_trendjei)

<sup>13</sup> McAfee – Brynjolfsson (2014): The Second Machine Age (W.W. Norton & Co. Ltd.)

<sup>14</sup> <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2016/adidas-expands-production-capabilities-speedfactory-germany/>

ezer fő volt gazdaságilag aktív; 4,2%-kal kevesebb, mint a 2015. év azonos időszakában.

A megyei 53,2%-os foglalkoztatási ráta a 2015. III. negyedévinél 0,5 százalékponttal, az idei országos mutatónál 5,3 százalékponttal alacsonyabb volt; a Dél-Dunántúl három megyéje közül pedig a legkedvezőtlenebbül alakult. Az 5,0%-os munkanélküliségi ráta alig haladta meg az országosát, az egy évvel korábbinál ugyanakkor 2,0 százalékponttal kedvezőbb volt. A dél-dunántúli megyék közül a baranyainál jóval alacsonyabb, a somogyinál viszont valamivel magasabb volt a tolnai ráta.<sup>15</sup>

Az intézményi munkaügyi statisztika szerint 2016. I–III. negyedévben a megyei székhelyű, legalább 5 főt foglalkoztató vállalkozásoknál, a költségvetési intézményeknél és a megfigyelt nonprofit szervezeteknél átlagosan 49.200 fő állt alkalmazásban. Az előző év azonos időszakához képest 1,3%-kal bővült a létszám. A közszférában 16.900 fő, a versenyszférában 30.700 fő állt alkalmazásban. Előbbi körben 1,3%-kal csökkent, utóbbiban 2,8%-kal nőtt az állományi létszám:

2016. I–III. negyedévben a foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete 24.100 Ft-tal, a havi nettó átlagkeresete 16.000 Ft-tal, az átlagos havi munkajövedelme 25.700 Ft-tal elmaradt az országos átlagtól. 2016. I–III. negyedévben az alkalmazásban állók átlagos havi munkajövedelmének tekintetében a legmagasabb jövedelmet a *Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás* szektorban érték el a munkavállalók (713.335 Ft), míg a legalacsonyabbat a *Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat* szektorban (215.670 Ft) Tolna megyében.

A Tolna Megyei Kormányhivatal Társadalombiztosítási és Foglalkoztatási Főosztály adatai szerint a 2015. évi zárónapon (december 20-án) 9.291 fő álláskeresőt, míg a 2016. évi zárónapon 7.758 fő álláskeresőt tartottak nyilván a járási hivatalok foglalkoztatási osztályain. Számuk 17%-kal csökkent az egy évvel korábbihoz képest. 2016.-ban az álláskeresők mintegy 29%-a legalább egy éve szerepelt a regisztrterben.

### 3.3.2 Munkanélküliség

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) havonta közzéteszi a településsoros munkanélküliségi adatokat, a legutóbb nyilvánosságra hozott mutatók a 2016. november 20-ai állapotot tükrözik.<sup>16</sup> A paktum-területen a munkanélküliség relatív mutatója<sup>17</sup> az NFSZ adatai alapján 4,29% volt. Ez egy kicsit jobb, mint a Tolna megye egészére vonatkozó munkanélküliségi ráta (4,36%), de az országos átlagnál (3,99%) magasabb.

A paktum-területen leválogattuk azokat a településeket, ahol a munkanélküliség relatív mutatója legalább másfélszerese volt az országos átlagnak, tehát az 1,5 értéknél nagyobb az arányszáma, mindezt bemutatjuk a Foglalkoztatási stratégiában. Kimutattuk, hogy az érintett 23 település nagy része 1000 fő alatti (16 darab), 1000 és 2000 fő között 5 található, míg 2000 fő fölötti településből kettő van: Irgeszemcse és Bogyiszló.

Járási szinten vizsgálva az álláskeresők számát 2015-ben és 2016-ban, az látható, hogy számuk egy év alatt mindenhol jelentősen csökkent, ez kedvező tendencia és nyilvánvalóan összefügg a munkaerő-hiánnyal és az ennek okán kialakuló béremelkedésekkel.

15 Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/163/index.html>

16 [http://nfsz.munka.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz\\_stat\\_telepules\\_adatok\\_2016\\_11](http://nfsz.munka.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz_stat_telepules_adatok_2016_11)

17 A nyilvántartott álláskereső a munkavállalási korú népesség (a KSH népszámlálási, ill. népességnilvántartási adatai 2015.01.01-i állapot szerint a 15-64 éves férfiak és 15-64 éves nők száma) %-ában.

A regisztrált álláskeresők összetételét vizsgálva, látható, hogy körükben magas a kizárólag alapfokú végzettséggel rendelkezők aránya. A nyilvántartott álláskeresők 42%-a általános iskolai, 26%-a szakmunkás, 12%-a szak-középiskolai végzettséggel rendelkezik. A diplomás álláskeresők aránya mindössze 3%, viszont az alapfokú végzettséggel nem rendelkezők száma eléri a 6%-ot.<sup>18</sup>

A nyilvántartott álláskeresők közül 2.868 fő volt jogosult valamilyen típusú álláskeresői ellátásra, ez az álláskeresők 49 százaléka. Az álláskeresők több mint a felét (51%) az ellátás nélküliek aránya teszi ki, de emellett számottevő a foglalkoztatás helyettesítő támogatásban (FHT) részesülők aránya is (33%). A rendszeres szociális segélyben részesülők aránya nem számottevő (mindössze 11 fő).

A foglalkoztatók a paktum fejlesztési területén 2016-ban 9 563 főre vonatkozó új munkaerő-igényt jelentettek be a járási foglalkoztatási osztályokon. Ebből a közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás szektor részesedett 64%-kal, a feldolgozóipar 7, a mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdálkodás 6%-kal.

### 3.4 Gazdasági és szezonális jellemzők a foglalkoztatásról

#### 3.4.1 Vállalkozásszerkezet

A paktum-területen a vállalkozások létszám-kategóriánkénti megoszlása összességében megfelel az országos átlagnak. Az ezer lakosra jutó működő vállalkozások száma mindössze 44, ez 25%-kal alacsonyabb az országos mutatónál (58).

---

<sup>18</sup> A Tolna Megyei Kormányhivatal adatszolgáltatása alapján számolt arányok.

**4. táblázat: Működő vállalkozások létszám-kategóriánként (2013)**

| Paktum-terület   |                            | Magyarország           |                            |                        |
|------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
|                  | Működő vállalkozás<br>(db) | Működő vállalkozás (%) | Működő vállalkozás<br>(db) | Működő vállalkozás (%) |
| <b>1-4 fő</b>    | 6 621                      | 88,66                  | 511 757                    | 88,29                  |
| <b>5-9 fő</b>    | 439                        | 5,87                   | 36 870                     | 6,36                   |
| <b>10-19 fő</b>  | 232                        | 3,1                    | 16 727                     | 2,88                   |
| <b>20-49 fő</b>  | 109                        | 1,46                   | 8 839                      | 1,52                   |
| <b>50-249 fő</b> | 62                         | 0,84                   | 4 515                      | 0,77                   |
| <b>250+</b>      | 5                          | 0,07                   | 871                        | 0,15                   |
| <b>Összesen</b>  | <b>7 468</b>               | <b>100</b>             | <b>579 579</b>             | <b>100</b>             |

Forrás: KSH<sup>19</sup>

A paktum-területen a legtöbb vállalkozás a kereskedelem, gépjárműjavítás (23%) nemzetgazdasági ágban működik, ezt követi jelentős mértékben lemaradva a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (13%) és az építőipar 11 százalékkal.

**5. táblázat: Működő vállalkozások ágazati megoszlása (2013)**

| Nemzetgazdasági ág                                                                           | Működő vállalkozások |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                                                                              | száma (db)           | aránya (%) |
| <b>mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat</b>                                               | 580                  | 7,78       |
| <b>bányászat, kőfejtés</b>                                                                   | 1                    | 0,01       |
| <b>feldolgozóipar</b>                                                                        | 709                  | 9,49       |
| <b>villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás</b>                                  | 5                    | 0,06       |
| <b>vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés</b> | 39                   | 0,52       |
| <b>építőipar</b>                                                                             | 823                  | 11,02      |
| <b>kereskedelem, gépjárműjavítás</b>                                                         | 1 721                | 23,09      |
| <b>szállítás, raktározás</b>                                                                 | 307                  | 4,11       |
| <b>szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás</b>                                                 | 416                  | 5,57       |

<sup>19</sup> <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp?query=kshquery&lang=hu> (letöltés: 2016.03.10.)

| Nemzetgazdasági ág                                   | Működő vállalkozások |            |
|------------------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                                      | száma (db)           | aránya (%) |
| információ, kommunikáció                             | 203                  | 2,71       |
| pénzügyi, biztosítási tevékenység                    | 253                  | 3,38       |
| ingatlanügyletek                                     | 176                  | 2,35       |
| szakmai, tudományos, műszaki tevékenység             | 969                  | 12,97      |
| adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység | 263                  | 3,52       |
| közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás | 3                    | 0,04       |
| oktatás                                              | 309                  | 4,13       |
| humán-egészségügyi, szociális ellátás                | 259                  | 3,46       |
| művészet, szórakoztatás, szabadidő                   | 153                  | 2,04       |
| egyéb szolgáltatás                                   | 279                  | 3,75       |
|                                                      |                      |            |

Forrás: KSH<sup>20</sup>

### 3.4.2 A gazdaságszerkezet főbb jellemzői

A paktum-területen 2013-ban a kereskedelem, a szakmai, tudományos, művészeti tevékenység, az építőipar, a feldolgozóipar és a mezőgazdaság ágazatokban tevékenykedett a működő vállalkozások 55 százaléka. A terület jellemzően mezőgazdasági adottságokkal rendelkezik, ezért ezen ágazat, illetve a ráépülő élelmiszer-feldolgozást a jövőben erősíteni szükséges. 2011-2013 között mintegy 500 vállalkozás szűnt meg a területen. 2011-hez képest a mezőgazdaságban érdekelt működő vállalkozások száma mintegy hat százalékkal emelkedett. A kereskedelem, szakmai, tudományos, művészeti tevékenység, feldolgozóipar ágazatokban működő vállalkozások száma mintegy 5-5%-kal csökkent. A Nemzeti Agrárgazdasági Kamara Tolna Megyei Igazgatósága szerint a mezőgazdasághoz kapcsolódó feldolgozóipar kapacitásainak növelésére mindenképpen szükség lenne, a megtermelt alapanyagok ugyan jó minőségűek, azonban jelentős részük nem a megyében kerül feldolgozásra, így a hozzáadott értéke az eladott termékeknek csekély. E tekintetben az építőipar szenvedte el a legnagyobb veszteséget, mintegy 13 százalékkal csökkent az ágazatban működő vállalkozások száma.

### 3.4.3 Szezonális jellemzők

A szezonálisban dolgozó munkaerő (pl.: mezőgazdaság, turisztika, vendéglátás, stb.) nagyságáról a paktum-területen nincsenek adatok, sem a Tolna Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, sem a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara Tolna Megyei Igazgatósága nem rendelkezik a szezonális munkák munkaerő-igényekkel és ezek betöltöttségével rendelkező adatokkal. A NAK szakemberei elmondták, hogy jelentős munkaerő-hiányról van tudomásuk

<sup>20</sup> <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp?query=kshquery&lang=hu> (letöltés: 2016.03.10.)

a mezőgazdasági szezonális munkák tekintetében, sokszor Kelet-Magyarországról vagy Romániából érkeznek napszámos brigádok, évről-évre visszatérően. A szezonális munkavégzés belső (megyei) erőforrásait jelentősen szűkíti, hogy a hasonló munkákat a közeli Ausztriában sokkal jobban megfizetik.

### 3.5 A helyzetelemzés alapján feltárt problémák, kritikus pontok a paktum terület foglalkoztatási helyzetében

Jelen elemzés eredményei, valamint a megelőző szakmai tanulmányok, stratégiai dokumentumokban foglaltak alapján a paktum terület foglalkoztatási helyzetével kapcsolatban az alábbi problémákat, kritikus pontokat azonosítottuk.

- Kiemelkedően magas a mezőgazdasági termőterület aránya a megyében (70,4%) amelyhez a megye keleti oldalán egy történelmi borvidék is párosul. A szőlő-, gyümölcs- és zöldségtermelés volumene ugyan elsősorban a vidéki részeken jelentős, a feldolgozó kapacitások hiányoznak.
- Nem megfelelő az elérhetőség, jelentős az alsóbbrendű utak által képviselt szállítási kapacitás. Nincs a megyének országhatári kapcsolata, ami az M6-os autópálya továbbbépítésével megoldható lenne. A nyugat-kelet irányú közlekedés szintén nem megoldott (M9-es autópálya hiánya). Ezen gyengeség nagyban hátráltatja jelentős ipari kapacitás telepítését a megye belső területeire, amely kihat a foglalkoztatásra is.
- A térségre jellemző a korlátozott tőkeerejű mikro vállalkozások dominanciája, elaprózódott vállalkozásszerkezet, valamint szolgáltató (különösen kereskedelmi) vállalkozások dominanciája, a primer szektort, az építőipart és a feldolgozóipart megelőzve.
- Tolna megye alapvető agrár beállítottsága ellenére hiányzik, illetve igen alacsony mezőgazdasági szereplők közötti hálózati együttműködés, a helyi termelői és szolgáltatói piacra csak igen kevés példa van.
- A térség kevésbé él a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozások nyújtotta lehetőségekkel.
- Jelentős ipari termelő kapacitás megjelenése nélkül a vidéki lakosság a város elővárosi életterbe költözik, így a falvak lakossága egyre inkább fogy, az ottani népesség fokozatosan elöregszik.
- Alacsony a megyében a humán tőke ellátottság, a rendelkezésre álló erőforrás is rendkívül koncentrált. Az eleve alacsony és csökkenő népességszám adatait tovább rontja az elvándorlás jelensége.
- Hiányos a gazdaság igényeihez igazodó szakképzési intézmény rendszer, valamint a felnőttoktatás és felnőttképzés elérhetősége is igen korlátozott.
- Alacsony a megye foglalkoztatási potenciálja, alacsony a szakképzettséget megszerzők száma, gyakori, hogy tudásuk nem piacképes. Kis volumenű és nem az igényekhez igazodik a megye felsőoktatási intézménye. A térségi szakképző rendszer nehezen alkalmazkodik az új kihívásokhoz, a megyének nincs átfogó felnőttképzési stratégiája.
- Alacsony a K+F(+I) kapacitás a megyében, ezzel együtt hiányzik a tudásbázis is.
- A peremterületek lakosságának iskolai végzettsége alacsony. Mivel képzetlen munkaerőt felszippantó, betanított munkásokat foglalkoztató munkáltatók nincsenek, így ezen személyek foglalkoztatása csak a közmunkaprogramban lehetséges, ez viszont nem jelent igazi megoldást a települések problémáira.



- A regisztrált álláskeresők között magas a nyolc osztálynál nem magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők aránya, amely az elhelyezkedési esélyeket nagymértékben rontja.
- Problémának tűnik a szakképzésben résztvevők alacsony száma, illetve a szakképzés és a munkaerő-igény közötti összhang hiánya;
- Jelentős – gazdasági, foglalkoztatottsági – területi különbségek a paktum-területen belül, amelynek kezelése nem megoldott
- A korábbi megyei és térségi foglalkoztatási együttműködések, paktumok által elért korlátozott eredmények nem érték el a minden területen a kívánt hatást, további problémát jelent helyi paktumok, együttműködések hiánya

Jelen elemzés alapján készülő stratégiai dokumentum elsődleges feladata ezen azonosított problémákra reagálni.

## 4 A Stratégia kialakítását meghatározó környezet

### 4.1 Jogi, stratégiai dokumentumok

#### 4.1.1 Jogi, szabályozási környezet

A megyei foglalkoztatási stratégia kidolgozására az alábbi törvények ismeretében került sor: az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény; a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény és a felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény. E törvények mellett a következő jogszabályok iránymutatásainak figyelembevételével történt: 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerő-piaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról; 30/2000. (IX. 15.) GM rendelet a munkaerő-piaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról, továbbá a 255/2014. (X. 10.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakra rendelt források felhasználására vonatkozó uniós versenyjogi értelemben vett állami támogatási szabályokról.

Fontos kiemelni a paktum végrehajtása szempontjából a 2011. évi CVI. törvényt a közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról. Ennek 1.§ (2b) bekezdése 2017. január 1-jei hatállyal a következőkről rendelkezik:

*"Közfoglalkoztatási jogviszonynak minősül, ha közfoglalkoztatási program keretében a közfoglalkoztatott a munkaerő-piaci alkalmazkodását, munkához jutását szolgáló képzésben, illetve a közfoglalkoztatás támogatásáról szóló jogszabály alapján nyújtott támogatásról szóló hatósági szerződést megkötő hatóság jóváhagyásával, naptári évenként legfeljebb 15 nap időtartamú munkaerő-piaci szolgáltatásban, valamint a mentális, szociális, egészségügyi problémákkal küzdő álláskereső naptári évenként legfeljebb 15 nap időtartamú egészségügyi és szociális szolgáltatásban vesz részt."*

#### 4.1.2 Kormányzati stratégiai és szakpolitikai dokumentumok

A megyei foglalkoztatási paktum célcsoportja a hátrányos helyzetű emberek, ezért a Foglalkoztatási stratégia tervezésekor a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégiát (2011)<sup>21</sup> is figyelembe kellett venni. A stratégia beavatkozási területei között kiemelt szerepet kapott a foglalkoztatás javítása a következő célok mentén:

- a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű emberek munkaerőpiacra való belépése;
- a szak- és felnőttképzési rendszer fejlesztése;
- gazdaság- és vállalkozásfejlesztés a hátrányos helyzetű, alacsony iskolai végzettségű emberek foglalkoztatása érdekében, elsősorban a nyílt munkaerőpiacon a magas élők munkai igényű ágazatokban és atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával;
- a foglalkoztatás vonzóvá tétele, a munka kifizetődővé tétele;
- a roma és munkaerő-piaci szempontból halmozottan hátrányos helyzetű emberek alkalmazkodóképességének növelése a foglalkoztatás rugalmasságának növelésével.

<sup>21</sup> <http://romagov.kormany.hu/nemzeti-tarsadalmi-felzarkozasi-strategia-dokumentumok>

A Nemzeti fejlesztés 2030 - Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (2012)<sup>22</sup> olyan stratégiai dokumentum, amely az ágazati és a területi tervek közötti, illetve a hazai fejlesztéspolitika és az európai uniós támogatások közötti összhang megteremtésére vállalkozik. Az OFTK fejlesztési irányokat is kijelöl Tolna megyére. A foglalkoztatási stratégia szempontjából ezek közül kettő releváns (közvetve vagy közvetlenül): 1) Innovatív környezeti ipar és energetika lehetőségeinek megteremtése működő tudásbázisokkal, a Paksi Atomerőmű fejlesztéséhez kapcsolódó szak- és felsőoktatási képzés biztosítása. 2) Piacképes, hagyományosan jelenlévő ipari ágazatok fejlesztése (élelmiszeripar, textil- és bőripar, fémfeldolgozás), mezőgazdasági termékek feldolgozása, piaci értékesítése; a biotermelés ösztönzése, az agrármarketing tevékenység fejlesztése.

A 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása (2013)<sup>23</sup> című szakpolitikai stratégia célkitűzéseinek megfelelően kerültek kiírásra a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) keretében a foglalkoztatási paktumok létrehozására és működtetésére irányuló pályázati felhívások.

A Szakképzés a gazdaság szolgálatában (2015) koncepció<sup>24</sup> egy olyan dokumentum, amely a szakképzés átalakításának mikéntjét fogalmazza meg és változtatások szükségességét támasztja alá. A koncepció megalapozta azokat a törvény- és szabályozási változásokat, amelyek a szakképzési rendszer átalakításának kereteit biztosították. A képzési rendszer megváltoztatásának legfontosabb elemeit jelen stratégia *A szakképzés változásai az elmúlt időszakban* című alfejezete ismerteti.

#### 4.1.3 Megyei stratégiai dokumentumok

Tolna megye Foglalkoztatási stratégiája a releváns megyei fejlesztési és stratégiai dokumentumok ismeretében, az azokban megfogalmazott célok elérésének támogatása érdekében készült.

A Tolna Megyei Önkormányzat 2012 nyarán kezdte meg a felkészülést az Európai Unió 2014-2020-as költségvetési ciklusára. Elsőként Tolna Megye Területfejlesztési Konceptiója – Helyzetfeltáró munkarész került elfogadásra,<sup>25</sup> a célokat Tolna Megye Területfejlesztési Konceptiója<sup>26</sup> foglalja össze. A Tolna Megyei Területfejlesztési Konceptió három fő terület átfogó fejlesztését emeli ki: 1. Gazdaságfejlesztés 2. Humánerőforrás-fejlesztés 3. Vidékfejlesztés.

A koncepció három átfogó célt és az ezekhez tartozó kilenc stratégiai célt határoz meg:

#### 1. A megye gazdasági potenciáljának növelése, a vállalkozói aktivitás erősítése

- A megye gazdasági potenciáljának növelése, a vállalkozói aktivitás erősítése;
- Új K+F+I és logisztikai központok kialakítása vállalkozói együttműködések létrehozásával iparáganként, termékpályánként;

<sup>22</sup> [http://www.terport.hu/webfm\\_send/4204](http://www.terport.hu/webfm_send/4204)

<sup>23</sup> [http://2010-2014.kormany.hu/download/8/4c/01000/Fogl\\_Strat\\_14-20.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/8/4c/01000/Fogl_Strat_14-20.pdf)

<sup>24</sup> <http://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/szakmai-dokumentumok-reszletes-informaciok>

<sup>25</sup> 2012. november 30-án az 50/2012. (XI. 30.) számú közgyűlési határozattal került elfogadásra.

<sup>26</sup> 2014. február 21-én a 3/2014. (II. 21.) számú közgyűlési határozattal került elfogadásra.

- Piacképes, hagyományosan jelenlévő ipari ágazatok fejlesztése, valamint a kiemelten magas kézimunka igényű, elsősorban könnyűipari tevékenységek (gépgyártás, fémfeldolgozás élelmiszeripar, textil- és bőripar);
- A megye természeti erőforrásainak, táji és természeti értékeinek és épített környezetének szélesebb körű megismertetése, potenciáljának javítása, fenntartható hasznosítása és tematikus összekapcsolása;
- Vállalkozások versenyképességének erősítése.

## 2. Társadalmi megújulás

- Oktatásfejlesztés, hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek javítása;
- A kedvezőtlen demográfiai folyamatok (negatív) hatásainak mérséklése;
- Települési infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése.

## 3. A vidékies térségek gazdasági szerepvállalásának megerősítése és vonzó vidéki élettér megteremtése

- Mezőgazdasági alapanyagokra épülő nagy hozzáadott értékű termék előállítás, -feldolgozás, piaci értékesítés és agrármarketing tevékenység termelői együttműködéssel;
- Vidéki életminőség javítása és a rurális térség népességmegtartó képességének elősegítése.

A paktum projekt közvetve valamennyi gazdaságfejlesztést érintő stratégiai célhoz közvetve kapcsolódik, hiszen azok megvalósulása esetén jelentősen növekedne a foglalkoztatási szint a megyében.

A Tolna Megyei Területfejlesztési Program<sup>27</sup> a megyei Területfejlesztési Koncepcióra épülő, a megyei fejlesztések rendszerét kialakító dokumentum, amely a 2014-2020-as költségvetési ciklus végéig határoz meg konkrét beavatkozási területeket. A program jövőképe: Otthon lenni Tolna megyében, azaz: „a fejlesztési források felhasználásával és az azokhoz kapcsolódó egyéni és közösségi teljesítményeknek köszönhetően a megye az élet számos területén érezhetően otthonosabb helyévé képes válni.” A jövőképhez kapcsolódóan megfogalmazásra került az átfogó cél is: A megye népességmegtartó képessége a társadalom minden szegmensében javul.

A Területfejlesztési Program által meghatározott négy specifikus cél közül az 1. számú, „Gazdaság – Növekvő jövedelem, foglalkoztatás” címűhöz kapcsolódik a legerőteljesebben a paktum-tevékenység: „A megye gazdaságában a növekvő jövedelem és foglalkoztatás a következőket jelenti: a vállalkozások versenyképessége erősödik, a megyei gazdasági lehetőségeket az érintettek jobban kiaknázzák, és megerősödik a helyi termék- és munkaerőpiac.”

Tolna Megye Integrált Területi Programja<sup>28</sup> a rövidtávú intézkedéseket tartalmazza, alkalmazkodva az időközben elfogadott országos Terület- és Településfejlesztési Operatív Prog-

---

<sup>27</sup> 2014. június 27-én a 25/2014. (VI. 27.) számú közgyűlési határozattal került elfogadásra.

<sup>28</sup> A módosított változat 2016. szeptember 23-án a 46/2016. (IX. 23.) számú közgyűlési határozattal lett elfogadva.

ram (TOP) immáron végső változatának prioritásaihoz, intézkedéseire. Az ITP célrendszerre egységesen igazodik a Tolna Megyei Területfejlesztési Program átfogó, specifikus, területi és horizontális céljaihoz.

#### 4.1.4 Szekszárd Megyei Jogú Város és várostérsége foglalkoztatási paktumának stratégiai dokumentumai

A paktumok projektek szakmai munkáját koordináló Nemzetgazdasági Minisztérium részéről jogos elvárás, hogy a megye és a megyei jogú város foglalkoztatási paktumai illeszkedjenek egymáshoz. Ennek érdekében fontosnak tartjuk, hogy jelen dokumentumban bemutatásra kerüljön Szekszárd és várostérségének a paktum projekt keretében megalkotott Foglalkoztatási stratégiájának és Akciótervének főbb céljai.

A foglalkoztatási stratégia célja – ahogy a vezetői összefoglaló megfogalmazza –, hogy olyan folyamatok induljanak meg, amelyek biztosítják a munkaerő-piaci aktivitás és a foglalkoztatottsági szint növelését, a térségi gazdaságfejlesztés és a szakképzés összehangolását, az esélyegyenlőség biztosítását a diszkrimináció ellen ható programok kidolgozásával, valamint a gazdaság egyes szektoraiban fellépő munkaerőhiány csökkentését – vagyis a munkaerő-piaci egyensúly megteremtését Szekszárd Megyei Jogú Város és várostérsége, a Szekszárdi járás munkaerőpiacán.

A dokumentum az egyes stratégiai célterületekhez (és célokhoz) rendelt specifikus célokhoz az azok megvalósítását szolgáló intézkedéseket rendel, majd ezek közül a legfontosabbakat meg is nevezi (priorizálja), ezek:

- Paks II. kapcsán – szolgáltatásfejlesztés;
- Helyi termékfejlesztés, és a termékek piacra jutásának elősegítése;
- Termelőiskola a hátrányos helyzetű álláskereső szakmához és munkához jutásának elősegítésére;
- Inaktív személyek bevonása;
- Pályaorientáció rendszerének fejlesztése, Pályaorientációs Kerekasztal létrehozása;
- Humán erőforrás térkép elkészítése, valamint az ökoturizmus fejlesztése.

Szekszárd Megyei Jogú Város és várostérsége Foglalkoztatási stratégiájának megvalósításának folyamatát tartalmazza a még csak munkavázlat formájában kész **Akcióterv**, amelyet öt éves időtartamra fognak kidolgozni. Az Akcióterv azokat az intézkedéseket fogja bemutatni, amelyekhez folyamatos monitoring és időközi értékelések kapcsolódnak majd. Az Akcióterv a rövid-, közép és hosszú távú célkitűzések megvalósítását egyaránt magába foglalja.

A Foglalkoztatási stratégiában részletesen bemutatásra kerül a megye és a megyei jogú város foglalkoztatási stratégiája.

## 4.2 Gyermekellátási szolgáltatások helyzete a megyében

A nők munkavállalási esélyeit nagymértékben meghatározza a gyermekvállalás, gyermeknevelés. Fontos, hogy rendelkezésre álljanak olyan szolgáltatások, amelyek – elsősorban a nők részére – biztosítják a gyermekvállalás utáni minél korábbi visszatérést a munkaerő-piacra.

A három éves kortól kötelező óvodai ellátás igénybevételenek bevezetése segíti a nők, családok munkaerőpiacra való visszatérését. Foglalkoztatási szempontból az óvodai neveléssel kapcsolatban elsősorban azokon a kisebb településeken jelentkezik probléma, ahol nincs óvodai ellátás, valamint a tömegközlekedés hiányosságai miatt nehezen éri el az óvodás gyermeket nevelő szülő a munkahelyét időben. A települések közötti ingázás nehezíti, aka-

dályozza az időre való munkába járást. Az óvodák férőhely-kihasználtsága 75,4%-os a paktumterületen.

Az óvodáskor előtti gyermekfelügyelet, nappali ellátás nem megoldott a paktumterületen. A gyermekellátási szolgáltatások rendkívül alacsony számú gyermeket értek el eddig. 2017. január 1-ét megelőzően mindössze 10 bölcsőde és 12 családi napközi volt a területen. A bölcsődei szolgáltatást 2017 előtt a 10.000 főnél népesebb településeken volt kötelező biztosítani. Ennek megfelelően Bonyhád, Dombóvár, Pakson van bölcsőde. Tolnában az önkormányzati törvény értelmében kellett volna hogy legyen, de nincs, Tamásinak pedig nem lett volna kötelező szolgáltatás, de van bölcsődéje. Ezen kívül még két városban (Dunaföldvár és Simontornya) és három községben (Cikón, Mórágyn és Tevelen) található bölcsőde. Mindhárom község a Bonyhádi járásban fekszik.

A bölcsődei férőhelyek száma kb. 300, ami rendkívül alacsonynak tekinthető, a 4.529 fő 0-2 éves korosztályhoz tartozók számát figyelembe véve.

Az Országgyűlés a 2015. december 15-ei ülésén fogadta el az egyes szociális, gyermekvédelmi, családtámogatási tárgyú és egyéb kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2015. évi CCXXIII. törvényt, mely – egyebek között – módosította a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvényt (a továbbiakban: Gyvt.). A módosítás következtében 2017. január 1. napjától egységes szabályozás lépett életbe a gyermekek napközbeni ellátására vonatkozóan. 2017. január 1-én lépett hatályba a Gyvt. 94. § (3a) bekezdése, mely szerint, ha a bölcsődei ellátásra az adott településen legalább öt gyermek tekintetében igény jelentkezik, vagy a település jogszabályban meghatározottak szerint megállapított 3 év alatti lakosainak száma meghaladja a 40 főt, a települési önkormányzat köteles gondoskodni a gyermekek bölcsődei ellátásáról a 42. § (2) bekezdése szerinti bölcsődei ellátást nyújtó intézmények, szolgáltatások bármelyik formájának biztosításával, önállóan, társulásban vagy ellátási szerződés útján.

A Gyvt. a bölcsődei ellátás területén három ellátási formát vezetett be: az úgynevezett mini-bölcsődét, a munkahelyi bölcsődét, illetve a családi bölcsődét (a családi napközi intézménye megszűnt január 1-vel, ennek helyére lép be). A mini-bölcsőde személyi és tárgyi feltételeiben eltér a klasszikus bölcsődétől, jóval egyszerűbb követelmények vonatkoznak rá, mint a hagyományos intézményekre. A mini-bölcsődékben legfeljebb hét három éven aluli gyermek tartozhat egy csoportba, és a szükséges személyzet létszáma is kevesebb, elegendő csoportonként egy kisgyermeknevelő és egy bölcsődei dajka. A munkahelyi bölcsődét, mint szolgáltatási formát csak munkahelyen vagy a cég által biztosított ingatlanban lehet létrehozni, a foglalkoztató fenntartásában. A családi bölcsődék saját otthonban vagy más, e célra kialakított helyiségben, például bérelt ingatlanban működhetnek, és legfeljebb öt kisgyermeket láthatnak el. A törvény szerint a települési önkormányzatoknak 2018. december 31-éig kell eleget tenniük ebbéli kötelezettségüknek. Az új törvényi szabályozás lehetővé teszi, hogy a járásszékhelyeken kívül a mikrotérségek központjaiban is elérhető legyen a szolgáltatás, amely várhatóan jelentősen hozzájárul majd a foglalkoztatáshoz.

A Terület- és Településfejlesztési Operatív Program keretében több pályázati konstrukció került kiírásra az elmúlt évben (TOP-6.2.1- 15, TOP-1.4.1- 15), illetve több pályázati felhívás társadalmi egyeztetés alatt áll. Ezen források segítik a bölcsődék létrehozását, fejlesztését.

A 2016-os évben a gyermekgondozás, gyermekfelügyelet-ellátás területén meghirdetett állások száma (32) azt mutatja, hogy még a kevés bölcsődei intézményben sem áll rendelkezésre a szükséges humán erőforrás. A törvényi szabályozás módosulása tovább növeli ezt a problémát, így az oktatási- és képzőintézmények profiljának átalakítására van szükség e

tekintetben is. Csecsemő-kisgyermeknevelőre, óvodapedagógusra csupán a Paksi járásban kerestek egy főt, viszont a gyermekfelügyelő, dajka területen minden járásban vannak betöltetlen álláshelyek, kirívóan magas számban (25) a Bonyhádi járásban.

A betöltetlen álláshelyek száma 2015-től mintegy 40 százalékkal emelkedett a gyermekellátási szolgáltatások tekintetében. Az elmúlt évben Tolna megyei, felsőoktatási intézményben csecsemő- és kisgyermeknevelő-gondozó szakon 1 fő, csecsemő- és gyermeknevelő-gondozó szakon 34 fő, csecsemő- és kisgyermeknevelő szakon 8 fő végzett. Figyelembe véve a területeken mutatkozó szekszárdi munkaerőhiányt, illetve azt, hogy a végzettek egy jó részét az óvodai intézmények felszívják, a friss diplomások száma alacsony. Ezen szakok nagyobb arányú feltöltését igényli az a tény is, hogy a jövőben nagyszámú bölcsődei férőhelybővülés lesz a megyében, amely természetesen a munkaerő számának emelkedését is eredményezi, az előzetes becslések szerint 17-18 dajka és kisgyermekgondozó felvételére lesz szükség a fejlesztések eredményeként.

A nők gyest, illetve gyedet követő munkaerőpiacra történő visszatérését hátráltatja, hogy sok esetben a bölcsőde, de az óvoda működése sem igazodik a munkaidőhöz. A három műszakban dolgozó nők nem tudják megoldani a gyermekük elhelyezését. Részmunkaidős munkalehetőségek megteremtésének elősegítésével a probléma kezelhető.

### 4.3 TOP ERFA igények

#### 4.3.1 A TOP fejlesztési területe

A Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) a fenntartható, intelligens és befogadó növekedést célzó, a belső erőforrásokra épülő, gazdaságélénkítő és foglalkoztatás-ösztönző térségi és helyi gazdaságfejlesztés fő eszköze, összhangban a teljes foglalkoztatásra és a munkaalapú társadalomra vonatkozó nemzeti célkitűzéssel. Kimondja, hogy a támogatott projektek egymásra épülő fejlesztési elemeket foglalnak magukban, melynek fő célja a gazdaságfejlesztési intézkedéseken keresztül megvalósuló munkahelyteremtés.

A megyei paktum program tevékenysége kiterjed valamennyi gazdasági ágazatra, elsősorban a GINOP/TOP fejlesztések munkaerőigényeit helyezi előtérbe, az ERFA fejlesztésben részesülő KKV-k humán erőforrás-igényének képzési- és bértámogatását.

#### 4.3.2 A TOP 1.1-ben tervezett ERFA fejlesztések a megyei paktum területén

A helyi paktumok (Bonyhád, Dombóvár-Tamási, Paks) elsősorban a TOP 1. („Térségi gazdasági környezet fejlesztése a foglalkoztatás elősegítésére” című prioritás) keretében fejlesztést megvalósító kedvezményezett munkaeerőigényeire fókuszálnak.

A TOP 1.1.1 konstrukció a vállalkozói környezet és az üzleti infrastruktúra fejlesztése érdekében az önkormányzati tulajdonú iparterületek, ipari parkok, tudományos és technológiai parkok fejlesztésére, iparterületek kialakítására, alpinfrastruktúra kiépítésére, bővítésére, az iparterületek elérhetőségét és feltárását segítő vonalas infrastruktúrák fejlesztésére fókuszál. Ipari parkok esetében az Ipari Park cím hatálya alá eső területnek önkormányzati, vagy az önkormányzati gazdasági társaság többségi tulajdonában kell lennie. A konstrukcióval szemben támasztott alapvető elvárás új munkalehetőségek megteremtése, a foglalkoztatás növelése a kevésbé versenyképes térségekben működő, betelepült vállalkozások működési helyszínének infrastruktúra fejlesztésén, a működési feltételeik kedvezőbbé tételén keresztül. A konstrukció keretében 9 településen 3,78 milliárd forint értékben valósulnak meg ipari park és ipari területek fejlesztése.

A Helyi gazdaságfejlesztés (TOP 1.1.3) támogatási konstrukció keretén belül lehetőség nyílik a helyi gazdaság üzleti infrastrukturális hátterének támogatására. Az erre irányuló fejlesztéseken keresztül a települési önkormányzatok saját közétkeztetési feladatai ellátásának helyi alapanyagokra alapozott továbbfejlesztéséhez szükséges infrastruktúra és eszköz fejlesztése valósulhat meg. A TOP 1.1.3 (helyi gazdaságfejlesztés) keretében agrárlogisztikai központ, piactér, közkonyha valósul meg a paktum-terület 13 településén, a tervek szerint 3,68 milliárd forint értékben.

A megyétől kapott tájékoztatás szerint a következő településeken valósulnak meg a TOP I. prioritási tengelyén található, „A foglalkoztatás segítése és az életminőség javítása család-barát, munkába állást segítő intézmények, közszolgáltatások fejlesztésével” című TOP 1.4.1 pályázati konstrukció keretei között gyermekellátási intézmények bővítése, felújítása a paktum-területen:

- Bonyhádi járás: Bonyhád, Kakasd;
- Dombóvári járás: Dombóvár, Attala, Dalmand;
- Paksi járás: Paks, Gerjen, Dunaföldvár;
- Tamási járás: Tamási, Gyöng, Simontornya, Kisszékely, Iregszemcse;
- Tolnai járás: Tolna

A paktum-területhez nem tartozó Szekszárdi járásban pedig Ócsényben, Szedresen, Harcos, Sióagárdon és Medinán terveznek bölcsőde vagy óvoda felújítást, bővítést.

Mivel a pályázat keretei között felújításra, korszerűsítésre, bővítésre egyaránt nyerhető forrás, a Tolna Megyei Kormányhivatal adatszolgáltatás alapján összeállítottuk, mely járásban várható férőhelybővítéssel együtt járó fejlesztés, és ezek milyen munkaerő-igényeket generálnak.

A TOP 1.4.1 „Egészségügyi alapellátás infrastrukturális fejlesztése” konstrukció keretében a következő településeken várható ERFA jellegű fejlesztés: Kaposszekcső, Nagymányok, Izmány, Bonyhád, Dalmand, Závod, Kisdorog, Kurd, Nagykónyi, Döbrököz, Dombóvár, Hőgyész, Koppányszántó, Nagyszokoly, Madocsa, Gerjen, Dunaszentgyörgy, Paks, Simontornya, Nagydorog, Tolna, Báta és Fadd.

A TOP 1.4.2. (A szociális alapszolgáltatások infrastruktúrájának bővítése, fejlesztése) pályázati konstrukció tervezett fejlesztési helyszínei a paktum-területen: Bonyhád, Hőgyész, Kéty, Dombóvár, Tolna, Pincehely, Bölcse, Simontornya, Decs és Bátaszék.

A gyermekellátások területén tervezett fejlesztések területén kimutattuk a potenciális munkaerőigényt. A többi TOP konstrukció kapcsán elmondható, hogy elsősorban az építőipar, a logisztika, a szállítás és a kereskedelem ágazatokban generálhat új állásokat.

## 5 Tolna Megye Foglalkoztatási Stratégiájának megalapozása

### 5.1 Kutatási célok

A bemutatott és áttekintett szakirodalmi előzmények, valamint a Tolna megyei foglalkoztatási paktum területének elemzését követően a Foglalkoztatási stratégia megalapozásához az alábbi kutatási célokat, területeket foglalmaztuk meg:

- Felmérni a paktumterület gazdasági és foglalkoztatási potenciáit
- Meghatározni azon külső és belső tényezőket, amelyek befolyással bírnak a foglalkoztatásra, elhelyezkedésre
- Felmérni a munkáltatók és a munkaerőpiac valódi humán erőforrás igényét (létszám, összetétel)
- Definiálni a célcsoport valódi szükségleteit
- Olyan támogató-adatbázisrendszert kialakítani, amely segíti a döntés-előkészítést és a stratégiaalkotást
- Reális prioritásokat és kapcsolódó intézkedéseket kialakítani a foglalkoztatási szint növelésére
- Megvalósíthatósági irányelvek, feltételek definiálása a stratégia végrehathatósága érdekében

### 5.2 Az innovációk megalapozása

A Tolna megyei Foglalkoztatási Stratégiát megalapozó kutatás során számos<sup>29</sup> térségi, megyei és regionális lefedettségű foglalkoztatási stratégiát tekintettünk át. A tervezési dokumentumok alapos elemzését követően a foglalkoztatási stratégiaalkotás alábbi problémáit azonosítottuk:

#### 1. Területek, témák egyoldalú bemutatása

Az áttekintett stratégiáknál viszonylag gyakran előforduló problémaként jelentkezik, hogy egy-egy terület, jelenség csupán 1 nézőpontból, gyakran mindössze 1 típusú adat alapján kerül bemutatásra. Fontos azonban minden kutatásnál tisztában lenni azzal, hogy az adatokat mindig meghatározott céllal és módszertannal rögzítik, így a kutatói objektivitáson túl számolni kell a mintavételezés és elemzés kisebb-nagyobb torzításának lehetőségével. Fontos ezért, hogy 1-1 jelenséget több oldalról, több adatforrásból, lehetőleg több típusú módszerrel felvett adatok, eredmények alapján elemezzük.

#### 2. Jelenségek, eseti előfordulások tendenciaként történő ismertetése

A desk research típusú kutatásoknál gyakori hibaként jelentkezik, hogy a kutató az általa fellelt egyes adatokat általánosítja, és olyan következtetéseket von le belőle, amelyet az adat speciális volta nem indokol. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy ezek a megállapítások nem lennének helyesek, hanem csupán azt, hogy 1-1 részadat nem biztosít kellő objektivitást egy jelenség komplex bemutatásához

---

<sup>29</sup> Az áttekintett foglalkoztatási stratégiák (a teljesség igénye nélkül): pl.: Székesfehérvár 2007, Nógrád megye 2005, Gödöllői kistérség, 2010, Tiszavasvári kistérség, 2006, Ózdi Kistérség 2010, Somogy megye 2006, Újszentmargita 2015, Baks 2014, Újhartyán 2010, Csongrád Megye, 2016, Komárom-Esztergom megye 2016, stb.

**3. Stratégiai fontosságú témakörök elnagyolt bemutatása, elemzésének hiánya**

Viszonylag többször előfordul, hogy a stratégiák csupán a főbb csapásirányokkal, a főbb tendenciákkal foglalkoznak, miközben számos olyan tényező hat a foglalkoztatásra, amely az általános nézőpontok perifériájára kerül. Ezen tényező számbavétele igen fontos, hiszen olyan gyökér-okokat fedezhetünk fel, amelyre ennek tudatában adekvát problémamegoldással válaszolhatunk.

**4. Desk research kutatások túlsúlya**

A kvalitatív vs. kvantitatív kutatások előnyeivel és hátrányaival számos könyv, kutatás-módszertani alapmű foglalkozik. míg egyik leginkább a mit kérdésre keresi a választ, addig a másik a hogyanra, miértre felel. A jelenségek komplex bemutatása érdekében nem szabad egyik nézőpontot sem figyelmen kívül hagyni. Gyakori hiba ugyanakkor, hogy egy jelenséget pusztán adatok alapján, az íróasztal mellől próbálnak a kutatók értelmezni, miközben az azzal kapcsolatban lévő, vagy az arra ható tényezőket, személyeket nem vonják be a kutatásokba, elemzésekbe.

**5. Elavult kutatási módszertan, új eszközök figyelmen kívül hagyása**

A megvizsgált dokumentumokban jellemző, hogy a valós igények felmérésére mindössze 2-3 féle klasszikus módszert választanak a kutatók. Gyakori, hogy a statisztikai adatelemzésen túl interjútechnikát vagy kérdőívet (általában egyet közülük) választanak csupán a szakemberek, miközben a technológiai fejlődés által rendelkezésünkre álló eszközöket, módszereket (pl.: internet, web2 lehetőségei, innovatív kutatási eszközök) nem integrálják.

**6. Kutatási módszerek eredményeinek inkohereus bemutatása**

Az áttekintett stratégiai dokumentumok kapcsán azt tapasztaltuk, hogy a különböző módszerekkel, eszközökkel végzett kutatások eredményei sok esetben önállóan kerülnek bemutatásra, más hasonló vagy kapcsolódó kutatási eredményekkel nem kerül összevetésre. Így olyan kapcsolatok, összefüggések feltárása maradhat el, amely túlmutathatna az egyoldalú kutatások eredményeinek értelmezésén, felhasználhatóságán.

**7. A kutatási eredmények és a stratégiai prioritások diszharmóniája**

Több dokumentumban arra figyeltünk fel, hogy a helyzetelemzések eredményei és a stratégia prioritásai között nem, vagy csak közvetett kapcsolat állt fent. A megfogalmazott célok és intézkedések nem reflektáltak a feltárt tendenciákra, esetlegesen felmerülő problémákra.

**8. A stratégia prioritásainak korlátai**

A foglalkoztatási stratégiák prioritás-megfogalmazása kapcsán gyakori, hogy csupán a vizsgált, feltárt tendenciák, folyamatok közül csupán 3-4 területre fókuszál, miközben figyelmen kívül hagy egyes területeket. általában jellemző, hogy a foglalkoztatással kapcsolatos tervek, intézkedések probléma fókuszúak, azok 1-1 szegmensére összpontosít, miközben a foglalkoztatás komplex rendszerét figyelmen kívül hagyja.

**9. A prioritások és a hozzá kapcsolódó intézkedések megvalósíthatóságának figyelmen kívül hagyása, felszínes értelmezése**

Igen sok stratégia dokumentumban előfordul, hogy csupán csak addig jutnak el a szakértők a kidolgozásban, hogy a prioritásokhoz intézkedéseket rendelnek, esetleg néhány projekt-ötlettel kiegészítve. A szakértői kutatói munkán alapuló problémafeltárás és erre való reagálás mélyebb, sokrétűbb előkészítést feltételez és kíván meg a stratégia megvalósítása érdekében. Ezen intézkedések kidolgozása, célcsoport hozzárendelése, hatásindikátorok, output mutatók meghatározása mind –mind a stratégia tényleges megvalósítását segítik.

**10. A foglalkoztatási stratégia megvalósításának részleges bemutatása, elemzése**

Több olyan dokumentum is a kezünkbe került, amely a foglalkoztatási stratégia megvalósíthatóságával nem, vagy csak igen felszínesen foglalkozott. Bár a stratégiáknak nem feladata a pontos intézkedések, ütemezések meghatározása (ez az akcióterv része), azonban irányelvekkel, útmutatókkal segíthetik a megvalósítás sikerességét, kérdéses helyzetek értelmezését.

A jó minták, gyakorlatokon túl a fenti problémák előfordulását csökkentendő a stratégiaalkotásnál az alábbi módszerek, eljárások szem előtt tartását tűzzük ki célul. A megállapított probléma-fókuszok alapvetően a stratégia 4 tartalmi eleméhez köthetők, megoldási javaslatunkat is ezek mentén összegezzük.

táblázat:

| TERÜLET        | AZONOSÍTOTT PROBLÉMA                                                     | MEGOLDÁSI MÓD                                                                                                                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HELYZETELEMZÉS | Területek, témák egyoldalú bemutatása                                    | A területek, témák több adattípuson és adatforráson alapuló elemzése és az eredmények ezek alapján történő konklúziója.                                                        |
|                | Jelenségek, eseti előfordulások tendenciaként történő ismertetése        | Az adatok több szempontú elemzése, a jelenségekhez kapcsolódó információk több forrásból, több adattípus alapján történő azonosítása, ellenőrzése                              |
|                | Stratégiai fontosságú témakörök elnagyolt bemutatása, elemzésének hiánya | Az elemzett terület minden szegmensének alapos megvizsgálása, potenciális problémák, akadályok feltárása céljából                                                              |
| KUTATÁS        | Desk research kutatások túlsúlya                                         | A tendenciák azonosításához szükséges mennyiségi adatok mellett, az elérhető információforrások felkutatása, személyes megkeresése, minőségi információk megszerzése céljából. |
|                | Elavult kutatási módszertan, új eszközök figyelmen kívül hagyása         | Innovatív, új eszközök, módszerek használata a helyzetelemzés során, különös tekintettel az IKT lehetőségeire                                                                  |
|                | Kutatási módszerek eredményeinek inkoherens bemutatása                   | Az egyes módszerek eredményeinek témakörönkénti, célcsoportonkénti és módszer-specifikus összevetése az eredmények és megállapítások koherens elemzése, bemutatása céljából.   |
| PRIORITÁSOK    | A kutatási eredmények és a stratégiai prioritások diszharmóniája         | A megfogalmazott prioritásoknak reflektálnia kell a helyzetelemzésben foglaltakra, így biztosítható a stratégia és a tevékenységek koherenciája.                               |

|                   |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | A stratégia prioritásainak korlátai                                                                                   | A prioritások megfogalmazásánál, meghatározásánál figyelemmel kell lennünk arra, hogy ne egy-egy szegmensre keressünk megoldásokat, hanem a foglalkoztatás és munkaerőpiac különböző tényezőit komplex rendszerként kezeljük. |
| MEGVALÓSÍTHATÓSÁG | A prioritások és a hozzá kapcsolódó intézkedések megvalósíthatóságának figyelmen kívül hagyása, felszínes értelmezése | Prioritásokhoz kapcsolódó intézkedések pontos definiálása, célcsoport, output mutatók és projekt-ötletek hozzárendelésével.                                                                                                   |
|                   | A foglalkoztatási stratégia megvalósításának részleges bemutatása, elemzése                                           | A foglalkoztatási stratégiának ki kell térnie a megvalósítás folyamatára, a főbb alapelvek, a feltételek, a nyomkövetés kereteinek meghatározására.                                                                           |

### 5.3 Produktumok

A fentiek figyelembevételével a Foglalkoztatási Stratégia megalapozásáért 3 produktum létrehozását tűztük ki célul, ezek:

- **Vállalati háttér felmérése, elemzése és hozzá kapcsolódó adatbázis kialakítása**  
Az elemzésnek tartalmaznia kell a munkaerő-piaci vállalkozásfejlesztést és munkaerő-igény felmérést, a foglalkoztatói helyzetfeltárást és helyzetelemzést. Az elemzésnek szükséges kitérnie a munkáltatók szakképzési igényeire is.  
A kutatás eredményeiből adatbázisrendszer készül, amely tartalmazza a vállalat típusát, gazdasági ágazatára, méretére vonatkozó adatokat, székhelye/település, telephelyei/település, betöltetlen álláshelyek, elvárt képzési igények szerinti bontásban.
- **Célcsoport munkaerő-piaci és képzés-szükségletű elemzés a munkáltatói igények alapján és kapcsolódó adatbázis kialakítása**  
Az elemzés a paktum program érintett célcsoportjainak munkakörök szempontja szerinti képzettségének és kompetenciájának vizsgálatát tartalmazza. A kutatás eredményeit megalapozó adatokat adatbázisba szükséges foglalni
- **Humán erőforrás térképek készítése (5 db) és hozzá kapcsolódó adatbázis kialakítása**  
A stratégiát megalapozó térkép tartalmazza a munkaerő-piacon megjelenő keresleti és kínálati oldal összehangolását. A térképnek be kell mutatnia a humán kapacitást, és előrejelzést adó képzés kibocsátást, valamint tartalmazza a helyi munkaerő-piaci és képzési adatokat, a vállalatok által támasztott képzési igényeket, a helyi képzők adottságait, paramétereit. A humán erőforrás térképek a megyében található járásokra vonatkoznak (kivéve a Szekszárdi Járást). A térkép adatait adatbázisszerűen hozzáférhetővé kell tenni különösen az alábbi témakörökben: teljes munkaképes korú lakosság; regisztrált álláskereső; jelen fejlesztésbe bevonható célcsoport.

Mindezek integrálása biztosíthatja a tervezett foglalkoztatási stratégia szakmailag megalapozott, komplex, koherens egészét.

## 5.4 Várható eredmény, a foglalkoztatási stratégia tervezett fejezetei

Az áttekintett elméleti és szakirodalmi tanulmányok és gyakorlati jó példák, valamint a Tolna megyei foglalkoztatási paktumterület gazdasági-társadalmi helyzetelemzése alapján körvonalazódni látszanak azon fókuszok, amelyekre a Foglalkoztatási Stratégiát alapozni kívánjuk. Mindezek alapján Tolna megye Foglalkoztatási Stratégiájának tervezett fejezetei várhatóan az alábbiak lesznek.

1. Vezetői összefoglaló
2. Tolna megye munkaerő-piaci helyzete és SWOT analízise
  - a. A gazdaság általános helyzete
  - b. A népesség összetétele
  - c. A képzéskibocsátás alakulása Tolna megyében
  - d. A szakképzés helyzete Tolna megyében
  - e. Pályaorientációs tevékenységek Tolna megyében
  - f. Munkaerő-piaci aktivitás, foglalkoztatás
  - g. Munkanélküliség
  - h. Inaktívak helyzete
  - i. Munkáltatói igények
  - j. SWOT analízis
3. Tolna megye járásainak humánerőforrás térképe
  - a. Bonyhádi járás
  - b. Dombóvári járás
  - c. Paksi járás
  - d. Tamási járás
  - e. Tolnai járás
4. Tolna megye munkaerőpiacát érintő folyamatok
  - a. Jogi, szabályozási környezet
  - b. Kormányzati, stratégiai és szakpolitikai dokumentumok
  - c. Szociális gazdaság és non-profit programok megvalósulása a térségben
  - d. Térségi és gazdasági fejlesztések hatása a munkaerőpiacra
  - e. Középtávú trendek
  - f. A paktum terület közösségi közlekedésének helyzete
  - g. Gyermeke ellátási szolgáltatások elérhetősége a térségben
5. Jövőkép és stratégiai célok
  - a. Jövőkép
  - b. A stratégia céljai
6. A foglalkoztatási stratégia prioritásai
7. Eszközök, beavatkozási pontok, javaslatok
  - a. Fiatalok munkaerő-piaci integrációja,
  - b. Egész életen át tartó tanulás ösztönzése a szak- és felnőttképzés támogatásával és fejlesztésével,
  - c. A szakképzés fejlesztése, a duális képzés elterjesztésének támogatása,
  - d. Munkaerő-piaci alkalmazkodóképesség fejlesztése, munkáltatói igényeken alapuló munkaerő-fejlesztési programok támogatása
  - e. A munkahelyi rugalmasság ösztönzése, a munka és magánélet összehangolásának ösztönzése
  - f. A foglalkoztatás ösztönzése, foglalkoztatói fejlesztések támogatása
  - g. Munkaegészségügy és munkabiztonság fejlesztése,
  - h. Szociális gazdaság non-profit foglalkoztatási programok támogatása
  - i. Munkaerő-piaci belépés segítése,



- j. Hátrányos helyzetű munkanélküliek és inaktívak foglalkoztathatóságának javítása
- 8. A stratégia megvalósítása
  - a. A megvalósítás alapelvei
  - b. A megvalósítás feltételrendszere
  - c. A Stratégia megvalósítását támogató paktum projekt
  - d. A megvalósítás lépései, ütemezése
  - e. A stratégia megvalósításának nyomon követése
  - f. A megvalósítás értékelése
- 9. Mellékletek
  - a. Jegyzékek
  - b. Hivatkozott ábrák, táblázatok



## 6 Felhasznált irodalom

- Barakonyi, Károly (1999) Stratégiai tervezés: Stratégiaalkotás I. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt., Budapest
- Fülöp Gyula (2008): Stratégiai Menedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest
- Köpeczi-Bócz Tamás (2011): Humánszolgálati Stratégiaalkotás, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- László Gyula, Farsang Zoltán, Gombás József, Hollósi Szabolcs, Kovács Péter (2009): A foglalkoztatási partnerségek jövőjét megalapozó kutatás, OFA-PTE, Budapest, Pécs
- László Gyula et al. (2010): A magyarországi foglalkoztatási paktumok összehasonlító elemzése és átfogó értékelése, OFA-PTE, Budapest, Pécs
- McAfee – Brynjolfsson (2014): The Second Machine Age (W.W. Norton & Co. Ltd.)