

HERMAN OTTÓ INTÉZET NONPROFIT KFT.

KÖZÉPTÁVÚ STRATÉGIÁJA

2020-2024.

ÜGYVEZETŐI KÖSZÖNTŐ



A Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft. (továbbiakban: Társaság) tevékenységének fókuszában – az Agrárminisztérium (továbbiakban: AM) száz százalékos tulajdonában működő Nonprofit Kft.-ként – a környezet- és természetvédelem, valamint a vidékfejlesztés állnak.

Feladatainkat a felelősségteljes gondolkodás jegyében, a 21. század kihívásaira reagálva végezzük.

A Társaság részére a tulajdonosi jogokat gyakorló AM támogatási szerződésében foglalt feladatok ellátása határozza meg a jelen stratégia megvalósítható elemeit.

Az agrárszakképzés területén több mint két évtizedes tapasztalattal rendelkezünk. Célunk az agrárirányú középfokú oktatás értékteremtő munkájának segítése, továbbá, az agráriumban középfokon tanuló diákok, és az őket tanító tanárok részére a legújabb szakmai elméleti valamint gyakorlati ismeretek bemutatása, megismertetése. Ennek érdekében tankönyveket adunk ki, vizsgatételeket készítünk, valamint részt veszünk a szaktanárok továbbképzésében. Az agrárszakképző intézmények számára saját infrastruktúrán üzemeltetjük a KRÉTA rendszert, biztosítjuk annak fejlesztői terméktámogatását. A Nemzeti Fejlesztési Alap Képzési Alaprésze terhére benyújtott pályázatokkal támogatjuk a szakképzést.

Társaságunk végzi a környezetkímélő termékek és szolgáltatások megkülönböztető megfelelőség-tanúsító rendszereinek működtetését. Feladatunk a magyar „Környezetbarát Termék” védjegy és az Európai Unió ökocímkéjének pályáztatása és odaitélése a vonatkozó magyar és uniós jogszabályok alapján.

A környezet- és természetvédelem területén kollégáink többek között környezeti kármentesítéssel, levegőtisztaság-védelemmel, természetvédelemmel, fenntarthatósággal és zaj elleni védelemmel foglalkoznak. Tevékenységük során olyan átfogó, rendszerszemléletű megközelítési módot igyekeznek kialakítani, amely lehetővé teszi a feladatok integrált ellátását, valamint együttműködések kialakulását az egyes szakterületek között.

Társaságunk a koordináló kedvezményezettje Magyarország első környezetvédelmi LIFE integrált projektjének. A HungAIRy a levegőminőség javítását tűzte ki célul 10 településen. Az első természetvédelmi LIFE integrált projekt a Grassland-HU pedig a pannon gyepek megőrzésén, a gyepek élőhelyek értékeinek védelmén dolgozik.

2020-ban Dr. Nagy István agrárminiszter a Társaságot jelölte ki a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat (továbbiakban: MNVH) állandó titkársági feladatainak ellátására. A hálózatba eddig 7 ezer szervezet vagy magánszemély regisztrált. Alapvető feladata a vidékfejlesztésben érintett kormányzati, önkormányzati és társadalmi szervezetek, magánszemélyek információs és együttműködési hálózatba szervezése, tevékenységük összehangolása a vidék társadalmi-gazdasági fejlődése, a felzárkóztatás, valamint a támogatási források hatékony felhasználása érdekében.

Hisszük, hogy bolygónk jövőjét csak olyan felnövekvő generációval lehet megalapozni, amely megfelelő információkkal rendelkezik környezetéről és a természetről, ezért kiemelt feladatunknak érezzük az ismeretátadást. Ennek érdekében rendezvényeket, kampányokat szervezünk, valamint több, a témához kapcsolódó eseményen veszünk részt szemléletformáló játékokkal, kiadványokkal és programokkal.

Az eltelt évek eredményeként számtalan színvonalas konferenciát, műhelytalálkozót és kerekasztal-beszélgetést szerveztek kollégáim, számos értékes szakmai és szemléletformáló kiadványt jelentettünk meg.

Jelen stratégiai dokumentumban az eddigi eredmények alapul vételével mutatjuk be a Társaság jövőbeni működésének alapvető céljait és irányait, a célok elérését biztosító akciókat.

Budapest, 2020. december „18. „



KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A 2020-as év mindannyiunkat új, eddig soha meg nem tapasztalt kihívások elé állított! A COVID-19 okozta járványhelyzet mindenkitől változást, a helyzet adta körülményekre történő naprakész reagálást követel. A koronavírus-járvány okozta helyzet ráirányították a figyelmet arra, hogy mennyire fontos a szervezet életében a gyors reagálás, a rugalmasság és az új keretekhez való alkalmazkodás, mindezen körülmények kihatottak a jelen Stratégia összeállítására is.

A vírushelyzet kihívásait a Társaság rugalmasan, a személyes élethelyzetek sokféleségét figyelembe véve kezeli, miközben egy rendkívül gyorsan változó közegben kell helyt állnia folyamatosan. A Társaság számára a felelősségvállalás részeként mindvégig prioritás volt a munkahelyi stabilitás és támogatás biztosítása a kollégák részére.

A stratégiaalkotás folyamatába törekedtünk a legtöbb szakterületről munkatársakat bevonni, mint a projekt vezetője ezúton mondok köszönetet az feladatban aktívan résztvevő alábbi munkatársaimnak, akik nélkül ez a dokumentum nem jöhetett volna létre:

Álich Mónika	Humánpolitikai vezető
Barta Géza	Igazgató
Bezegh Barbara	Igazgató
Csiffáry Nóra	Igazgató
Galambos Adorján	MNVH titkárságvezető
Lugosi-Szabó Gergely Dr.	Igazgató
Tóth István	Igazgató
Vahalszik Attila	Ügyvezetői titkárságvezető

A STRATÉGIAI DOKUMENTUM ALAPADATAI

A dokumentum célja	A jelen dokumentum (a továbbiakban: stratégiai dokumentum) célja bemutatni a Társaság 2020 és 2024 közötti időszakra vonatkozó stratégiai törekvéseit és teendőit. A stratégiai dokumentum egyrészt iránymutatást nyújt a Társaság munkatársai számára, annak érdekében, hogy valamennyi munkatárs a legjobb tudása szerint tudjon hozzájárulni a stratégia eredményes végrehajtásához, másrészt tájékoztatást ad a külső érdekeltnek.
Tárgyi lehatárolás	A stratégiai dokumentum bemutatja a helyzetértékelés során feltárt kihívásokat, a változások főbb területeit, tartalmazza a társasági szintű, 2020-2024 évekre vonatkozó stratégiai elemeket, úgymint küldetés, alapértékek, jövőkép, továbbá a stratégiai célrendszert és stratégiai akcióterületeket. A társasági szintű stratégiai célrendszerből kiindulva készül el a következőkben a stratégia-megvalósítás feladat-szintű lebontása, a részstratégiák, illetve a szervezeti szintekre lebontott stratégiai célrendszerek, amelyek nem képezik jelen dokumentum tárgyát.
Stratégiaalkotás indíttatása	A Társaság középtávú stratégiájának kidolgozását az alábbi indokok tették szükségessé: <ul style="list-style-type: none">▪ a belső kontrollrendszer fejlesztés folyamatában a megfelelő kontroll-környezet biztosításának része a társasági stratégia;▪ az Állami Számvevőszék helyénvalósági kritériumai között megjelenő kötelezettség teljesítése.

Tervezési időhorizont	középtávú, 4 éves
Tervezési időszak	2020-2024
Szervezeti hatókör	Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.
Jóváhagyás	Ügyvezető
Hozzáférés	A stratégiai dokumentum a Társaság munkatársai számára az Intraneten lesz elérhető. Külső érintettek számára a Társaság honlapján kerül közzétételre.

A STRATÉGIAI DOKUMENTUMBAN ALKALMAZOTT FONTOSABB FOGALMAK, KIFEJEZÉSEK

Alapérték:

A szervezeti kohéziót alapjaiban meghatározó, a szervezetben elfogadott és követendő etikai, erkölcsi, magatartási normák, szokások, kulturális megkülönböztető jegyek.

Érdekeltek, érintettek:

Az alaptervékenységgel „előállított” kimenetek külső felhasználói, illetve a működéssel szemben bármilyen igényt, elvárást támasztó vagy a működésre hatást gyakorló külső személyek, szervezetek.

Jövőkép:

A Társaság egy meghatározott jövőbeni időpontra (jelen esetben 2024-re) elérendő állapotát határozza meg azokkal a sikerkritériumokkal, amelyekkel a szervezet a fejlődését méri.

Stratégiai Teljesítményindikátor:

„KPI (Key Performance Indicator)” – adott működési elemet (szervezet, egyén vagy folyamat) legfontosabb jegyeit leíró, korlátozott számú jellemző, sikerkritérium, amely(ek)en keresztül a működési elemhez kapcsolódó adott célkitűzés (stratégiai cél) elérése mérhetővé tehető.

Küldetés

A Társaság öndefiníciója, tömören leírja, hogy mi a szervezet létezésének értelme, alapvető célja, amire létrehozták. Rögzíti, hogy a szervezet kinek, hogyan termel értéket.

Mutatószám/mérőszám:

Az a jellemző, amely közvetve vagy közvetlenül bemutatja a teljesítményindikátor és azon keresztül a kapcsolódó célkitűzés (stratégiai cél) megvalósulásának mértékét.

Mérőszám – valamilyen megvalósuló feladat vagy anyagi folyamat legfontosabb jellemzője mentén mért, önálló mértékegységgel rendelkező paraméter. Jellemzője, hogy kapcsolódik hozzá mérési módszer és eljárás, illetve mérést megvalósító rendszer vagy eszköz.

Mutatószám – valamely számszerűen jellemezni kívánt működési elem (pl. folyamat, szervezet, egyén) vagy működési terület egyik legfontosabb meghatározó paramétere.

Nézőpontok:

A stratégiatérképen a stratégiai célok hierarchikus, ok-okozati kapcsolatrendszerének szintjei. Az egyes szintek (társadalmi hasznok, érdekeltek, működés, alapok) mind illeszkednek a Társaság sajátos értékalkotási logikájához.

Stratégia:

Tágabb értelemben magában foglalja a Társaság jövőbeli működésére, értékteremtésére irányuló elképzeléseket, jövőképet, és leírja a kívánt állapot eléréséhez vezető fejlődési pályát, mérhető célkitűzéseket, fejlesztési kezdeményezéseket, változási programot.

Szűkebb értelemben arra igyekszik választ adni, hogy a Társaság milyen módon valósítja meg a jövőképét, váltja valóra küldetését, mit kell tennie ennek érdekében.

Stratégiai menedzsment:

Irányítási mechanizmus (vezetési alrendszer), amely a Társaság hosszú távú fejlődésére, a jövőbeni sikeres működés megalapozására irányul. Tervezi a szervezet jövőjét és a stratégiai céloknak megfelelően biztosítja a szervezet fejlődésének irányban tartását, vezetői eszközei és módszerei segítségével; szervezeti változások, vezetői döntések és intézkedések megvalósításán keresztül. A stratégiai menedzsment tehát jövőalkotó, integráló, motiváló és szervezeti összhangteremtő vezetési mód és tevékenységrendszer, egyben a vezetés legfontosabb funkciója.

Stratégiai akció:

A stratégiai célokból következtetett, felelőshöz rendelt, egyszeri, határidős fejlesztési feladat. A végrehajtás során erőforrások felhasználásával a stratégia megvalósítását szolgáló konkrét kimenetek állnak elő.

Stratégiai célok:

A stratégia térképben nézőpontok szerint rendezett, hosszabb távon érvényesülő, mérhető fejlődési célkitűzések, amelyek elérésével szándékozik a szervezet a jövőképében megfogalmazott kívánt működésű állapotba eljutni. A szervezet sikerességét e célkitűzések teljesülésével méri.

Stratégiatérkép:

A Társaság hosszú távú fejlődési célkitűzéseinek (stratégiai célok) hierarchikus, ok-okozati kapcsolatrendszere, amely a társadalmi haszon, érdekeltek, működés és alapok nézőpontok mentén csoportosítja a célkitűzéseket.

SWOT elemzés:

A környezetelemzés elfogadott eszköze, amely 4 jellemző – erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek – mentén vizsgálja a stratégiára ható külső, belső (szervezeti) tényezőket. A feltárt kulcstényezők megjelennek a stratégiában: erősségek és lehetőségek kihasználása, gyengeségek és veszélyek leküzdése megközelítés alapján.

1. A TÁRSASÁG BEMUTATÁSA

Herman Ottó Intézet

A Herman Ottó Intézet – alapításkori elnevezése szerint Agrárszakoktatási Intézet - létrehozására elődszervezetek összevonásával 1994-ben került sor, tevékenységét ekkor a szakképzéssel összefüggő feladatok operatív végrehajtó háttérintézményeként folytatta. Az Intézet tevékenységi- és feladatköre folyamatosan bővült, 2002-től kezdődően már feladatai közé tartozott a termelési szaktanácsadás, majd a 2007-es évtől kezdődően a vidékfejlesztés is. Feladatkörének folyamatos bővülése következtében elnevezése is több változáson esett át, így az Agrárszakoktatási Intézet a 2002-es évtől FVM Képzési és Szaktanácsadási Intézet – egyúttal Országos Szaktanácsadási Központ –, 2007-től pedig FVM Vidékfejlesztési, Képzési és Szaktanácsadási Intézet, majd a fenntartó minisztérium nevének változását követve a 2011-es évtől VM Vidékfejlesztési, Képzési és Szaktanácsadási Intézet elnevezés alatt működött. 2012 áprilisától kezdődően pedig Nemzeti Agrárszaktanácsadási, Képzési és Vidékfejlesztési Intézet (továbbiakban: NAKVI) néven folytatta tevékenységét.

2015. július 1. napjától a Nemzeti Környezetügyi Intézet és a NAKVI összevonásával létrejövő új szervezet - tisztelegve az „utolsó magyar polihisztor” életműve előtt - Herman Ottó Intézet (a továbbiakban: Intézet) néven folytatta tevékenységét.

Az Intézet tevékenysége, főbb feladatai:

Az Intézet az irányító Minisztérium környezetvédelmi igazgatási szerveként ellátta a földművelésügyi miniszter feladat- és hatáskörébe tartozó egyes környezetvédelmi és természetvédelmi feladatokat. A szervezet közfeladatai közé tartozott a közösségi fejlesztéssel, a táji együttműködéssel és környezeti szemléletformálással foglalkozó szakmai hálózatok koordinálása és a szakmai és módszertani háttér, tudástranszfer biztosítása. Mindemellett az Intézet kötelezettsége volt az európai uniós és kormányzati fejlesztési programokról és támogatási irányokról való tájékoztatás is.

Aktívan részt vett a közösségi agrár- és kulturális gazdaságfejlesztésben, továbbá a környezet- és természetvédelem és esélyegyenlőség terén működő kormányzati és civil szervezetek közötti együttműködések megvalósításában. Mindezekon felül az Intézet ellátta ez európai uniós, ágazatai szaktanácsadási és felnőttképzési, valamint a vizsgaszervezési feladatokat is.

Az Intézet a fentiekben részletezett közfeladatai ellátásán túl rendkívül széles körű, természet- és környezetvédelemmel, valamint közösségi agrár- és kulturális gazdaságfejlesztéssel kapcsolatos feladatokat látott el. Szakmai, oktatási és hatósági tevékenységet folytatott, valamint működtette az IKSZT, Esélyegyenlőségi és Magyar Falusi- és Zöldturizmus Programirodákat is.

A Minisztériummal együttműködve részt vett a Natúrpark címmel rendelkező natúrparkokkal kapcsolatos szakmai feladatok koordinációjában. Szakmai munkacsoportot működtetett a nemzeti értékek nyilvántartásához kapcsolódóan és a felügyelő államtitkárságok részére döntés-előkészítő, kommunikációs és informatikai támogató feladatokat látott el. Részt vett továbbá a természeti állapotfelméréssel kapcsolatos feladatokban is.

A Natura 2000 program vonatkozásában is jelentős szerepet játszott az Intézet, így közreműködött többek között a Natura 2000 adatlapok éves aktualizálásában, az adatbázis technikai, szakmai karbantartásában, valamint a fenntartási tervekkel összefüggő egyes feladatokban.

Az Intézet XXII. kerület Park utcai székhelyén egy közel háromszáz fős konferenciaterem is kialakításra került, amely a szekciók fogadására alkalmas helyiségekkel is rendelkezik. Lehetőség nyílt ezzel megfelelő helyszínt biztosítani a szaktárca vagy más minisztériumok eseményeinek és tanácskozásainak, továbbá a saját rendezvények és konferenciák megtartása is költséghatékonyabbá vált.

Környezetbarát Termék Nonprofit Kft.

A környezetbarát termékek előnyben részesítése egy olyan fontos eszköz a fogyasztók kezében, amellyel lehetőségük van a környezetre minél kevésbé ártalmas termékek előállítására ösztönözni a gyártókat. Ezen tudatos fogyasztói magatartást nagymértékben segíti egy olyan megkülönböztető jelzés bevezetése, amely megkönnyíti az áru kínálatban való eligazodást annak érdekében, hogy a vásárlók az igényeiknek megfelelő egészséges, minőségi és a környezetet minél kevésbé terhelő árut, szolgáltatást vehessenek igénybe.

Egy ilyen védjegy-rendszer kialakítása mindezekon felül a vállalkozókat is segíti, hiszen a védjegy-használati jogosultság megszerzésével bizonyos kedvezményekre is jogosítottá válnak, miközben a termékeik környezetbarát jellegével kapcsolatos reklámozási költségek jelentős részét is megtakaríthatja.

Ezen piaci igénynek a környezet védelmében játszott szerepét felismerve az Európai Unió 1992-ben létrehozta az EU ökocímke rendszert az egyes termékek környezetvédelmi célú megkülönböztető jelölésére. A kizárólag a kiváló minőségű, kiemelkedően környezetkímélő termékek jelölésére szolgáló európai uniós ökocímke mellett hazánkban a „Környezetbarát Termék” védjegy minősítő rendszer került bevezetésre, melyre tekintettel Magyarországon a termékek környezetbarát jellegét az illetékes szervnél bejegyzett védjegy tanúsítja.

A környezetkímélő termékek fentiekben részletezett nemzeti és európai uniós minősítő-tanúsító rendszerét Magyarországon a Magyar Állam kizárólagos tulajdonában álló Környezetbarát Termék Nonprofit Kft. végezte 2016. december 31-ig. A Társaság a Környezetbarát Termék Kht. jogutódjaként 1994. január 1. napján kezdte meg tevékenységét Magyarországon első közhasznú szervezetként.

Herman Ottó Intézet Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

Magyarország Kormánya a közfeladatok hatékonyabb ellátása és a költségcsökkentés érdekében az *egyes központi Társaságok és költségvetési szervek formában működő minisztériumi háttérintézmények felülvizsgálatával összefüggő jogutódlásról, valamint egyes közfeladatok átvételéről* szóló 378/2016 (XII.2.) számú rendeletével úgy határozott, hogy a Herman Ottó Intézet, 2016. december 31. napján jogutód nélkül megszűnik, feladatainak jelentős részét a Környezetbarát Termék Nonprofit Kft. ugyanezen jogszabállyal elrendelt névváltoztatására figyelemmel a Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft. vette át.

A hivatkozott jogszabály 23. § (2) bekezdése értelmében az Intézet feladatai közül a jövőben a mezőgazdasági és erdészeti gépkezelői jogosítvány bevezetéséről és kiadásának szabályairól szóló 83/2003 (VII.16.) FVM rendeletben, valamint az agrárgazdasági és agrár-vidékfejlesztési szakterületeken a szakértői tevékenység végzésének feltételeiről szóló 1/2010 (I.14.) FVM rendeletben foglalt ügyekben a Pest Megyei Kormányhivatal jár el.

Mindezekre figyelemmel 2017. január 1. napjától kezdődően a Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft. a környezetkímélő termékek nemzeti és európai uniós minősítő-tanúsító rendszerének működtetése mellett a 378/2016 (XII.2.) számú Korm. rendelet 23. § (2) bekezdésében rögzített tevékenységek kivételével ellátja a Herman Ottó Intézet korábbi feladatait is.

2.

A KÖZÉPTÁVÚ TÁRSASÁGI STRATÉGIA, JÖVŐKÉP, ALAPÉRTÉKEK

A stratégiaalkotás egyik mérföldköve a Társaság korábban megfogalmazott küldetésének, valamint jövőképének a frissítése, pontosítása volt, azzal az elsődleges céllal, hogy a korábbi felülről lefelé szemléletű meghatározások kiegészüljenek az alulról felfelé irányuló szempontokkal is, így növelve azok elfogadottságát.

JÖVŐKÉP

Nemzetközi és regionális szinten is elismert szereplővé válás, átlátható, megfelelő belső szabályozottsággal, a szervezeti kultúra tudatos fejlesztésével történő működés. A költségvetési források hatékonyan felhasználása Fejlett belső kontrollrendszert működtetése. Folyamatosan törekvés a tudásvagyron és a piaci ismeretek gyarapítására, lépést tartva a technológiai fejlődéssel. A Társaság számára alapvető érték a magas szintű szaktudással, kompetenciával rendelkező munkatárs, akik elkötelezettek és motiváltak, képesek rugalmasan reagálni a változásokra. A közös célok elérése érdekében csapatként, alkotó együttműködésben végzik munkájukat. Feladataikat felelősségteljesen, teljesítményorientáltan látják el, megfelelő anyagi és szakmai megbecsülés mellett.

ALAPÉRTÉKEK

Törvényesség és tisztességes eljárás

A Társaság tevékenységét a magyar és az európai uniós jogszabályok alapján, az eljárásban érintett személyek jogainak tiszteletben tartásával és e jogok érvényesülésének elősegítésével végzi, teljesítve az eljárásban érintettek kölcsönös együttműködésével kapcsolatban ráháruló elvárásokat. A Társaság minden munkatársának pártatlanul és a tisztességes eljárás követelményét szem előtt tartva kell az ügyeket intéznie. A tisztességes eljárás követelménye olyan elvárás, amely az Alaptörvényben, a jogszabályokban, illetve az Európai Unió általános hatályú, közvetlenül alkalmazandó jogi aktsaiban lefektetett eljárási jogi szabályok betartását és biztosítását követeli meg az ügyintézés során.

Ügyfélközpontúság

Az ügyfél- illetve közönség-központúságnak a szervezeti kultúrát átható alapértékekké kell válniuk. Alapvető elvárás, hogy a Társaság eljárásai átláthatók, kiszámíthatóak legyenek, és a feladatuk gyakorlása során a munkatársak ügyeljenek arra, hogy az ügyfelekre szükségtelen terheket ez ne rójon, feléjük nyílt és kétirányú kommunikáció folyjon. Az ügyfelekkel kapcsolatba kerülő munkatársak tevékenysége, hozzáállása döntően befolyásolja az egész társaságról alkotott képet, megítélést, szükséges kompetenciáik fejlesztésére ezért kiemelt figyelmet kell fordítani.

Szakmaiság

A Társaság megköveteli és támogatja a szakmai kiválóság követelményének – mint a Társaság egész tevékenységét meghatározó értéknek – a munkatársak általi érvényre juttatását. Ennek jegyében a feladatellátást magas fokú szakmai igényességnek és a szakmai megfontolások következetes képviselésének kell jellemeznie. A működés egészét átható szakmaiság hozzájárul ahhoz, hogy a Társaság tevékenységeinek ellátása során hatékony, fellépéseinek eredményét tekintve hatásos, döntéseiben jogszerű, megalapozott és következetes lehessen, és ezzel megőrizze, illetve tovább növelje szakmai presztízsét.

Munkatársak együttműködése

A munkatársak a közreműködésükkel kialakított társasági célok megvalósítását helyezik előtérbe a munkájuk során, és a jó egyéni teljesítmény elérésének igényén túl, egymást segítve, egymással együttműködésben egy összetartó közösség megteremtése és a közös teljesítmény elérése érdekében végzik a tevékenységüket. A Társaság kiemelt jelentőségűnek tartja a munkatársaknak a Társaság feladatainak a szakmaiság értéke alapján történő ellátása szempontjából nélkülözhetetlen együttműködésének elvárását és támogatását.

Munkatársak elismerése

Munkatársak a Társaság küldetése, értékei és stratégiai célja iránti szakmai lojalitással látják el feladataikat. Ellentételezéseként a Társaság a jogszabályok nyújtotta keretek között anyagilag és erkölcsileg elismeri a köz szolgálatát vállaló, munkájukat a szakmaiság értéke alapján, magas színvonalon teljesítőket, megadva a lehetőséget szakmai továbbfejlődésükhöz.

Transzparencia és kiszámíthatóság

A Társaság elkötelezett aziránt, hogy működése a lehető legnagyobb mértékben átlátható, és a szakmai, valamint a szélesebb nyilvánosság számára is megismerhető legyen. A transzparencia és a kiszámíthatóság biztosítását megkövetelik a tisztességes eljárás elvei, és ez elősegíti a jogbiztonságot.

Integritás

A Társaság munkatársa köteles a tudomására jutott korrupciós tevékenységet, a közpénzek és a közvagyon tárgyainak pazarló, magáncélra történő vagy nem átlátható felhasználását, a tisztességes eljárás követelményét sértő tevékenységet, továbbá az ezek veszélyével fenyegető helyzetet Társasági felettesének, illetve a hatáskörrel rendelkező hatóságnak jelezni. A Társaság a hivatásetikai normák gyakorlati alkalmazhatóságát belső szabályozással (Etikai Kódex) is biztosítja, amely garantálja a bejelentők védelmét és a bejelentések független kivizsgálását.

Partnerség

A Társaság működése során partneri együttműködésre törekszik a tevékenységével érintett külső érdekeltekkel. A Társaság a partneri együttműködés fontos szereplőjeként viszonyul a hazai és nemzetközi szakmai közösségekben, illetve tudományos életben működő személyekhez, szervezetekhez, intézményekhez, valamint a civil szférához.

3. VÁLTOZÁSI TÉRKÉP

A változási térkép a stratégia alkotás helyzetelemzési eredményeinek és jövőképelemeinek szintetizálása során készült. Jelöli a stratégiai változások alapvető területeit, azokon belül meghatározza a kiindulási állapotot, valamint a célállapotot, ahová a Társaság szeretne eljutni, fejlődni. A Változási térképen szereplő stratégiai területek állapotai bemeneti információként szolgálnak a stratégiaalkotásban közreműködők számára a jövőbeni vágyott állapotról (jövőkép), stratégiai célokról való gondolkodáshoz.

VÁLTOZÁSI TÉRKÉP LEÍRÁSA

Társasági önkép

A Társaság az eddigi működése során felhalmozódott tapasztalatára építve tovább lép reagáló, ellenőrző szerepéből és a továbbiakban egyrészt kezdeményező, másrészt megelőző, támogató fellépéseivel is igyekszik növelni a környezetvédelmet, környezet tudatosságot. A kibővülő szerep megalapozásához a jövőben több erőforrást fordít a környezetvédelmet, öko tudatosságot alakító tényezők aktív követésére, valamint a piaci szereplőkkel, partnerekkel és civil szervezetekkel történő aktívabb kommunikációra. Megszokottan magas szakmai színvonalú eljárásaiban a jogkövetés és következetesség mellett azok átláthatóságára, kiszámíthatóságára és az ügyfélközpontúságra is nagyobb hangsúlyt fektet, összhangban az államháztartásban elvárt működés követelményével.

Szakmai alapok

A Társaság fellépését, illetve beavatkozását igénylő helyzetek azonosításában a kívülről (így a piacról, érdekelt szereplőktől, hatóságoktól stb.) érkező jelzések megfelelő szűrése és feldolgozása mellett a szakmai munkában nagyobb hangsúlyt kap az elemző tevékenység. A proaktívabb szerepvállalás, illetve a rendelkezésre álló eszközrendszer jobb kihasználása révén növekszik a célzott, saját észlelésen alapuló kezdeményezések aránya, valamint javul a Társaság fellépéseinek összhangja és szervezettsége. A Társaság a magas színvonalú feladatellátás érdekében nélkülözhetetlennek tartja az ágazati, illetve a környezetvédelmi kérdésekkel kapcsolatos tudásvagyon gyarapítását, valamint a korszerű módszerek és technológiák naprakész ismeretét, és a szervezetben megvan az igény és a támogatás azok fejlesztésére. A szakmai alapok folyamatos szinten tartása, illetve fejlesztése hozzájárul ahhoz, hogy a Társaság fellépései és megnyilvánulásai még inkább megfeleljenek a következetesség, a megalapozottság, az időszerűség, valamint a hatásosság követelményének.

Belső együttműködés

A szervezeti működés és kultúra olyan irányú elmozdulására van szükség, amelynek eredményeként a munkatársak a közreműködésükkel kialakított társasági célok megvalósítását helyezik előtérbe a munkájuk során, és a jó egyéni teljesítmény elérésének igényén túl, egymást segítve, egymással

együttműködésben egy összetartó közösség megteremtése és a közös teljesítmény elérése érdekében végzik a tevékenységüket. A szervezetben megfelelő mechanizmusok és olyan attitűd kialakítása a cél, amelyek révén az egyéni és szervezeti érdekek, illetve a különböző funkciójú szervezeti egységek között óhatatlanul felmerülő konfliktushelyzetek megfelelően, a Társaság érdekeit előbbre vivő módon, az érintettek kompromisszumkészségére építve kezelhetőek, megelőzhetőek. A szervezeti kultúra a bizalomra épül, amely többirányú: a vezetők megbíznak a munkatársakban és a munkatársak is bizalommal vannak a vezetőik és egymás iránt.

Munkatársak felkészültsége

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás részeként a munkakörök elemzésével kialakított munkaköri rendszerben tisztázott a munkakör betöltéséhez szükséges tudás és kompetencia, valamint beazonosított a munkavégzéssel együtt járó terhelés köre és mértéke is. Az éves egyéni teljesítményértékelés részeként a munkakör betöltőjének a munkatársi teljesítményt befolyásoló kompetenciái értékelésre kerülnek abból a célból, hogy a munkakör magasabb szintű ellátása érdekében a fejlesztendő tudás és kompetenciabeli területeket feltárjuk és az éves képzési tervezés során ezekre megfelelő fejlesztési programot dolgozzunk ki. A munkatársak felkészültségének tudatos és tervezett fejlesztésével javul a megfelelés a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő tudása és kompetenciája között, ezáltal elérhető a kompetenciák egyenletes, magas szinten tartása és az egyenletesebb terhelhetőség miatt kiegyensúlyozottabb munkaterhelés jön létre.

Szervezeti kultúra

A személyorientált kultúra középpontjában a munkatársak állnak a maguk sajátos kompetenciáival, amelyek döntően határozzák meg a szervezet teljesítményét, minden más tényezőt háttérbe szorítva. A működés jelentős, meghatározó mértékben ki van téve a személyek akaratának, képességeinek és igényeinek, ily módon a szervezet és működés egyéb tényezőit nagymértékben, esetenként döntően a személyek elvárásaihoz igazítják. Az adaptív szervezeti kultúrában a működés valamennyi tényezője összehangolt módon a szervezettel szemben támasztott külső – a rendeltetésnek megfelelő, jogos – elvárásokhoz igazodik, meghatározó a változó környezeti elvárásokhoz történő igazodás szervezeti és működési képessége. Ebben a szervezeti kultúrában minden szervezeti és működési tényező (személyzet, információ, szabályozás, technológia, munkakörnyezet, stb.) az elvárásoknak megfelelő jelentőségű szerepet tölt be.

Belső kommunikáció

A Társaságban a döntések és azok indokainak kommunikációja, az egyes szervezeti egységek, munkacsoportok munkájára vonatkozó, illetve ahhoz elengedhetetlen információk gyűjtése és terjesztése sokszor esetleges, nem kellően megszervezett, illetve indokolatlanul egyirányú és aránytalanul nagymértékben szóbeli kommunikációra épül. Ez komoly hatékonyságvesztéssel, bizonyos területeken feleslegesen párhuzamos munkavégzéssel, az egyes döntési, illetve ellenőrzési pontokon információhiánnyal, szervezeti szinten információvesztéssel járhat. Mindez a természetes információigények szülte informális csatornák ilyenkor

elkerülhetetlen előtérbe kerülésével téves információk, találgatások szervezeten belüli elterjedésének esélyét is növeli, és bizalmatlanságot is szülhet. Szükséges ezért, hogy a napi munkavégzés, a döntések meghozatala, illetve a szervezet egészének működése szempontjából fontos releváns információk jól szervezett és következetesen alkalmazott rendben, a bizalom légkörére építve szabadon és a felmerülésükhöz képest minél hamarabb, lehetőleg írott formában, későbbi is jól visszakereshetően eljussanak mindazokhoz, akik számára az szükséges, vagyis, hogy a szervezeten belüli információáramlás egy többirányú valódi kommunikáció formáját öltse, egyoldalú közlések sorozata helyett. Ez elsősorban a szervezeti kultúra és a vezetői kompetenciák fejlesztése, másodsorban a belső szabályozás alakítása, harmadrészt pedig a modern információtechnológiai eszközök szélesebb körű alkalmazása révén, fokozatosan valósítható meg.

4.
STRATÉGIAI CÉLRENDSZER MEGJELÉNÍTÉSE

STRATÉGIAI CÉLOK ÖSSZEFOGLALÓAN

Stratégiai célok	Hasznossági cél	Hatékonysági cél	Szükséges forrás/ elvégzendő feladat	Feladat megvalósítás eszközei/forrásai
VERSENYKÉPESSÉG	A stratégiai fejlesztés irányainak meghatározása	A hosszabb megtérülésű stratégiai fejlesztések forrásigényének, ill. az EU-s pályázatok önrészenek biztosítása	Az üzleti tervben megjelenő hármas kitörési pont felülvizsgálata, további fejlesztése: <ul style="list-style-type: none"> ▪ informatikai szolgáltatás, ▪ pályázatírás, pályázatkezelés, ▪ képzések tartása. 	<u>Eszközei:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vezetőség elhatározása, ▪ piackutatás, ▪ minisztériumi egyeztetés <u>Forrás:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plusz forrás bevonására nincs szükség, a meglévő humánerőforrással megvalósítható
ELKÖTELEZETTSÉG	Az üzletszerű működés vagy közszolgáltatás folyamatos fenntartását és fejlesztését biztosító eszközök és munkaszervezet hatékony működtetése, a hosszútávú munkavállalói elkötelezettség biztosítása	Az elvárásoknak való megfelelés igazolása <i>(vállalatirányítási jelentés, tanúsítványok, humánerőforrás stratégia stb.)</i>	A dolgozói fluktuáció minél alacsonyabb szinten tartása; lehetőség szerint bérfejlesztés, humánerőforrás gazdálkodási terv elkészítése.	

Stratégiai célok	Hasznossági cél	Hatékonysági cél	Szükséges forrás/ elvégzendő feladat	Feladat megvalósítás eszközei/forrásai
ELSZÁMOLTATHATÓSÁG	<p>Vezetői hatáskörök és felelőségek megfelelő szintekre való delegálása</p> <p><i>(Alapítói Okirat vagy Társasági szerződés, a tulajdonosi jogok gyakorlati szabályai, össze-férhetetlenség szabályozása, SZMSZ, ügyrendek, belső szabályzatok)</i></p> <p>a stratégiai célok végrehajtása</p>	<p>A tulajdonos stratégiai elvárásainak pontos megfogalmazása és a célok elérésének számonkérése;</p> <p>a tulajdonosi érdekeknek és a közösségi elvárásoknak megfelelő irányítási rendszer és munkaszervezet folyamatos fejlesztése, amely biztosítja az elszámoltathatóság keretrendszerét</p>	<p>A Társaság saját kontrolling rendszerének felépítése; Kapcsolatfelvétel az Agrár-minisztériummal a monitoring rendszer felállítása kapcsán, vagy a kontrolling adatok negyedévenkénti megküldése a tárca részére.</p>	<p><u>Eszközei:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vezetőség elhatározása, ▪ egyeztetés az Agrár-minisztériummal <p>A társaságnál a gazdálkodást érintő legfontosabb területeken alkalmaznak vezetői információs/kontrolling rendszert.</p> <p>A vezetői információs/kontrolling rendszer alkalmas a szervezet tevékenysége, működése helyzetének elemzésére, feltárására a további döntések megalapozása érdekében.</p> <p><u>Forrás:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plusz forrás bevonására nincs szükség, a meglévő humán-erőforrással megvalósítható.

4.1. KÖRNYEZETVÉDELEM ÉS TERMÉSZETVÉDELEM

A Nemzeti Környezetvédelmi Program megvalósításában a Társaság továbbra is a hazai környezet- és természetvédelem egyik meghatározó hazai motorja kíván lenni, amelynek a konkrét szakmai részterületei az alábbiak:

LEVEGŐTISZTASÁG-VÉDELEM

- Az Országos Levegőterheltség-csökkentési Program megvalósításában, az eredmények követésében valamint a program fő mérföldköveinek kommunikációjában országos fókuszpontként kívánunk működni.
- A lakossági légszennyező tevékenységek elleni küzdelem során a szemléletformálásban végzett sokrétű tevékenységünket tovább erősítjük.

KÖRNYEZETI KÁRMENTESÍTÉS

- Szakmai körökben fokozódó ismertségű adatközpontként továbbra is koordinálni kívánjuk az Országos Környezeti Kármentesítési Programhoz (OKKP) kapcsolódó országos jelentőségű feladatokat.
- Egyedi kármentesítési munkákban vezető szerep betöltésére törekszünk és aktívan részt veszünk a Nemzeti Kármentesítési Prioritási Lista (NKPL) aktualizálásában.
- Közreműködünk a barnamezős területek fejlesztésében, az adatszolgáltatások elkészítésében (évenkénti adatszolgáltatások az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer felé).
- EU-s és nemzetközi kármentesítéssel kapcsolatos adatszolgáltatásokat készítünk elő az AM számára.

ZAJ ELLENI VÉDELEM

- A környezeti zaj elleni védelem területén módszertani központtá kívánjuk fejleszteni a Társaságot.
- Szakmai segítséget nyújtunk a százezer lakos feletti városok önkormányzatainak a környezeti zaj értékelésének és hathatós kezelésének uniós szabályozás szerinti, gyakorlati megvalósításában.
- Segédleteket dolgozunk ki az önkormányzatok részére a stratégiai zajtérképekre épülő színvonalas intézkedési tervek készítéséhez.
- Szakmai továbbképzéseket szervezünk az önkormányzati, kormányhivatali ügyintézők részére a zajszennyezés elleni védelem témakörében, ezzel biztosítva a szaktudásuk naprakészen tartását.
- A nagy zajterhelést okozó szabadidős rendezvényeken történő megjelenés során szemléletformáló bemutatókat, hallásvizsgálattal egybekötött tanácsadásokat szervezünk.

KÖRFORGÁSOS GAZDASÁG

- A körforgásos gazdaság mozgatórugójaként részt kívánunk venni a körforgásos platformok munkájában, segítve az érdekelt felek egymásra találását ebben a hazánkban egyelőre kevésbé ismert uniós kezdeményezésben.
- A hazai együttműködési formákon túl LIFE, Interreg és egyéb nemzetközi projektek keretében célunk szakmai kapcsolatépítés és tapasztalatcsere az uniós tagállamok környezetvédelmi szakembereivel.

- Intenzív együttműködésre törekszünk az Európai Unió tagállamainak környezetügyi intézményeivel és ügynökségeivel.
- Folytatni kívánjuk az 2019-ben az AM számára elkezdett „egy hazai agrofólia begyűjtő-hasznosító rendszer létrehozása és működtetése” témakörben készített stratégiai elemzés elkészítését, ezzel hozzájárulva a körforgásos gazdaság, tágabb értelemben pedig a fenntarthatóság céljainak eléréséhez.

BAT – ELÉRHETŐ LEGJOBB TECHNIKÁK

- Kiemelt célunk, hogy segítsük a KKV szektort a „zöld” technológiák, innovációk közvetítésével.
- Felkutatjuk és megismertetjük az érdekelt felekkel a jó nemzetközi gyakorlatokat, illetve a hazai viszonyok között sikerrel alkalmazható megoldásokat.
- Szakmai útmutatókat dolgozunk ki az elérhető legjobb technikákról (BAT) a hatósági szakemberek, valamint a vonatkozó irányelv alá tartozó ipari és mezőgazdasági szektort képviselő szereplők részére.

SZEMLÉLETFORMÁLÁS

- A Társaság meghatározó tényezőként szeretne megjelenni a magyarországi fenntarthatósági szemléletformálásban.
- Alkalmazkodva a digitális világ nyújtotta lehetőségekhez, olyan programok, előadások, szakmai fórumok, konferenciák, digitális játékok szervezését tervezzük, amelyekkel a leghatékonyabban adjuk át az ismereteket közvetlenül a célközönségnek.
- Tovább folytatjuk szemléletformáló segédanyagok kidolgozását különböző korosztályok környezetvédelmi érzékenyítéséhez, képzéséhez a kisiskolásoktól az egyetemistákig.
- A Magyarország környezeti állapotát bemutató kiadványunkat, megújult tartalommal, az elkövetkező években is tervezzük megjelentetni.
- Kiemelt figyelmet fordítunk a hazai viszonylatban hiánypótló környezetvedelem.hu honlap szerkesztésére és szakmai tartalommal való frissítésére.

TERMÉSZETVÉDELEM

- A biológiai sokféleség megőrzése és fenntartható hasznosítása nélkülözhetetlen társadalmi létünk és jólétünk biztosításához. A stratégia egyik hangsúlyos területe a természetvédelmi oltalom alatt álló területek és fajok védelme, állapotuk és annak változásainak ismerete. Ezen tevékenység elsősorban a Nemzeti Biodiverzitás-monitorozó Rendszer keretein belül valósul meg, amelynek szakmai támogatása kiemelt feladatunk. Emellett részt veszünk az európai uniós irányelvekből adódó természetvédelmi kötelezettségek teljesítésében.
- Bizonyos, különösen sérülékeny fajok, fajcsoportok védelme téren szakmai tudásunknak megfelelően aktív közreműködünk a szakértői csoportok tevékenységében, fajmegőrzési tervek készítésében és megvalósításában.
- Célunk a fókuszterület bővítése, az egyedi védett területeken és értékeken túl az emberi jólét szempontjából sokkal kézzelfoghatóbb ökoszisztéma-szolgáltatás koncepció megismertetése, népszerűsítése.
- A teljes társadalom felé sokkal szélesebb közösségi média eszközökkel történő elérés egyik lehetséges eszköze az önkéntes alapú közösségi adatgyűjtésre épülő Vadonleső Program. Elképzeléseink között szerepel ennek kiterjesztése és további népszerűsítése, társadalmi bázisának bővítése, hátrányos társadalmi helyzetű csoportok bevonása, valamint innovatív eszközökkel, célzott kampányok, akciók megvalósítása.

- Törekszünk az idegenhonos inváziós fajok elleni küzdelemben való egyre intenzívebb szerepvállalásra, hiszen ma már ezen fajok terjedése áll a második helyen a biológiai sokféleséget veszélyeztető tényezők között. Ennek eszköze lehet az Európai Unió idegenhonos inváziós fajok elleni védekezéséről szóló rendeletének a hazai megvalósításának támogatása, másrészt a társadalom minél szélesebb rétegeinek mozgósítása a megelőzésben, védekezésben, illetve a már megtelepedett fajokkal szembeni fellépésben.

4.2. KÖRNYEZETBARÁT TERMÉK ÉS EURÓPAI UNIÓS ÖKOCÍMKE TANÚSÍTÁS

Az Igazgatóság nevében hordozza küldetését, feladata a nemzeti *Környezetbarát Termék védjegy minősítés és az Európai Unió ökocímke pályáztatása és odaítélése.*

Az Igazgatóság célkitűzése, hogy megkönnyítse a környezeti jelölési rendszerek közötti eligazodást, hozzájáruljon a fogyasztók környezetet kímélő vásárlási szokásainak megválasztásához azzal, hogy felhívja a figyelmet a környezeti előnyöket is nyújtó termékekre és szolgáltatásokra, valamint ösztönözze a gyártókat a környezetbarát termékek előállítására, a kevésbé káros megoldások keresésére. Célja továbbá, hogy bemutassa a környezeti címkézés és a „zöld” közbeszerzés összefüggéseit, végeredményben előmozdítsa egy környezetbarát gazdasági szerkezet kialakítását.

Valljuk, hogy van más választás: a környezetbarát jövő felé az ökocímkés termékek és szolgáltatások használatával vezet az út. Az ökocímke garancia a minőségre és a hitelességre Magyarországon és az Unióban egyaránt.

A megfelelőség-tanúsítási intézményrendszerek működtetésének és továbbfejlesztésének 2020-2024. évi stratégiai feladatai:

- A nemzeti rendszer működtetése vonatkozásában meghatározó 29/1997. (VIII. 29.) KTM rendelet tervezet módosításában való szakmai közreműködés.
 - A kapcsolódó belső működési- és eljárási szabályok felülvizsgálata; a vállalkozóbarát pályázati rendszer kialakítása, folyamatok egyszerűsítése, és mind több elektronikusan kezelhető eljárás kialakítása.

Ezzel összefüggésben:

- a hazai illetékes testület feladatai ellátásában közreműködő Környezetbarát Termék Értékelő és Minősítő Bizottsági tagságra és működési eljárásra vonatkozó rendszer megújítása,
- a bizottsági munkát támogató tudásbázis-rendszer fejlesztése.
- Az elmúlt évek piaci tapasztalatai alapján:
 - továbbfejleszteni az egyes ökocímkék használatának ellenőrzésére, eltérések esetén annak szankcionálására vonatkozó eljárás- és követelményrendszert,
 - kialakítani a jogi eljárások megtételéhez szükséges, elsődlegesen a fogyasztóvédelemért felelős szervekkel történő együttműködés rendszerét.

További kiemelt feladatok:

- Az egyes kritérium-tervezetek előkészítéséhez az érdekelt felek, az ágazat, ezen belül a kis- és középvállalkozások, szakmai szervezetek, a környezet- és fogyasztóvédelmi szervezetek bevonása, a szakmai egyeztetés és vélemény nyilvánítást biztosító folyamatok intézményesített működtetése.
- Az öko címkével ellátott termékek és szolgáltatások értékének és/vagy számának folyamatos növelése, azt ezt szolgáló marketing és promóciós intézkedések megtétele.
- Az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek környezetbarát minősítésének előmozdítása érdekében oktatási- és képzési anyagok kidolgozása.
- Öko címké tudásportal létrehozása a zöld beszerzések előmozdítása érdekében, amely hivatott:
 - bemutatni a zöld beszerzések nemzetközi és a hazai példáit tematikus- és kereshető formában,
 - összefoglalni a zöld beszerzések megvalósításhoz szükséges ismereteket az egyes termékcsoportok környezetbarát beszerzése terén,
 - hozzáférhetővé tenni EU-s adatbázisokra épített interaktív öko címké katalógust, amelyben termékek és szolgáltatások kereshetők azok főbb környezeti hatásai, a termék környezeti teljesítménye alapján.
- Közös promóciós tevékenységet kifejteni az érdekelt felek jobb tájékoztatására az egyes kiemelt termékcsoportok esetében.
- Új minősítő termékcsoportokat kidolgozni:
 - a kiemelt és hangsúlyos termékek és szolgáltatások esetében – azok jelentős környezeti hatására figyelemmel,
 - amelyek megfelelően teljes és kezelhető termékválasztékot eredményeznek és amelyekre vonatkozóan nem készültek zöld közbeszerzési kritériumok vagy zöld beszerzési útmutatók.

4.3. AGRÁRSZAKKÉPZÉS

A Társaság egyik alapfeladata az általános mezőgazdaság, az állattenyésztés, az erdészet és vadgazdálkodás, a kertészet, a mezőgazdasági gépészet, a földmérés, térképészet, térinformatika, az élelmiszeripar és a környezetvédelem tekintetében a szakképesítésért felelős miniszter feladatainak megvalósításában való közreműködés, döntés-előkészítés. A középfokú agrárszakképzés-fejlesztéssel kapcsolatos feladatok támogatása, előkészítése és végrehajtása. A minisztérium ügyviteli feladatainak támogatása, egyes, a szakképzéssel, szakmai vizsgáztatással, országos szaktanári továbbképzésekkel kapcsolatos feladatok teljes körű ellátása. A szakképzésben résztvevők számára a tankönyvek és oktatástechnikai anyagok biztosítása. Szaklapok, kiadványok elkészítése, nyomdai előállítás, készletezése, nyilvántartása és értékesítése.

Kormányzati szinten döntés született a szakképzés, ezen belül az agrárszakképzés megújulásáról, amely az alábbi jogszabályokban került meghatározásra.

- 1168/2019. (III.28.) Korm. határozat – a szakképzés újraszabályozását rögzítő Szakképzés-4.0 stratégia.
- 1470/2019. (VIII. 1.) Korm. határozat – a Digitális Agrár Stratégia amely a korszerű mezőgazdasági technológiák alkalmazásának elősegítése érdekében támogatja a mezőgazdasági termelők digitális kompetenciáinak és ismereteinek fejlesztését.

- 229/2019. (IX. 30.) Korm. rendelet – amely az Országos Képzési Jegyzékről és az Országos Képzési Jegyzék módosításának eljárásrendjéről szóló 150/2012. (VII. 6.) Korm. rendeletet módosította.
- 2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről (jelenleg folyamatban van a gyakorlati megvalósítását szolgáló végrehajtási jogszabályok, tanügyi dokumentumok kidolgozása.)

Mindezen jogszabályokban foglaltak új feladatok elé állítják a Társaságot az agrárszakképzés területén. Feladatunk ezzel kapcsolatban kettős:

- Egyrészt biztosítanunk kell a folytonosságot, azaz a 2020. szeptember 1. előtti kifutó rendszerű képzésekhez az írásbeli, szóbeli tételeket, a tankönyv- és egyéb oktatási segédanyagokat.
- Másrészt feladatunk az új elvárásoknak való megfelelés:
 - a meglévő tankönyvek tananyagtartalmának felülvizsgálata és átdolgozása az új követelményeknek való megfelelés érdekében, illetve digitális tananyagként való alkalmazhatóságuk vizsgálata.
 - az automatizáció, digitalizáció, robotizáció (Mezőgazdaság 4.0) területe, amelyet csak digitális tananyagok segítségével lehet oktatni.
 - Az új területekhez új, digitális tananyagok, oktatási segédletek (pl. videofilmek) kidolgoztatása,
 - oktató szoftverek keresése, iskolák számára hozzáférhetővé tétele (honlap), esetlegesen készíttetése, adaptálásában való tevékeny közreműködés.
 - A technológiák nagy részét nem lehet hagyományos módon bemutatni, szükség van videóknak, háromdimenziós modellek, animációknak, szimuláció alkalmazására, ezek felkutatása, elkészíttetése.
 - Jelenleg jogszabály által rögzített országos vizsgaszervezési joggal rendelkezünk az összes agrár-szakképzés tekintetében. Az új rendszerben a vizsgáztatást független akkreditált vizsgaközpontok végzik a standardizált módon történő vizsgáztatás érdekében. A feltételek megismerése után szeretnénk akkreditált független vizsgaközpontként tovább működni.
 - Az agrárszakták népszerűsítéséhez, a beiskolázás segítéséhez a jó pályaorientációs tevékenység jelentősen hozzájárul. A pályaorientációs kommunikáció során is elengedhetetlen a célcsoport igényeihez jobban illeszkedő új eszközök alkalmazása. Pl. az agrárszaktákat bemutató népszerűsítő Youtube-videók, készíttetése, közösségi oldalakon (pld. Instagram, Facebook) való megjelenés biztosítása.
 - A szaktanári továbbképzések struktúráját, az oktatók továbbképzéseinek egy részét vállalati környezetben tervezik megvalósítani az új technológiák gyakorlatban való megismerése érdekében. Lehetőséget látunk olyan országos szaktanári továbbképzések szervezésére, amelyek pl. a szakmai tantárgyak oktatásához kapcsolódó információs és kommunikációs technológiai (IKT) eszközök, oktató szoftverek használatának megismerését szolgálja. Új módszertani ismereteket nyújtanak, felkészítik a pedagógusokat a digitális tananyagok használatára.
 - A Kárpát-medencei magyar lakosság agrárszakképzésének támogatása annak érdekében, hogy a gazdasági és munkaerő-piaci együttműködés a térségben egységesen valósulhasson meg az agrárgazdaságban is.

A jogszabályi változások mellett az AM által fenntartott oktatási intézmények 2020. szeptember 1-től centrumokban látják el feladataikat. Az intézmények és a Társaság közötti kapcsolattartás és feladatok alapjaiban fognak megváltozni, amelyre fel kell készülni. Ilyen új feladatként jelentkezhet, hogy a jogszabályok értelmében a szakképzési centrumoknak és az azokban

található tagintézményeknek kötelező minőségbiztosítási rendszert működtetni, amelynek szakmai támogatására a Társaságnak fel kell készülnie.

Az agrárszakképzés területén jelentkező új szakmai feladatok megvalósításában, valamint, azok tartalmának minőségi fejlesztésében kiemelt szerephez juthat a Társaság. A Képzési Igazgatóság közreműködésével, a minisztérium irányításával az iskolákat segítő, több pilléren nyugvó, könnyen és olcsón igénybe vehető, magas színvonalú szolgáltató és ellenőrzési rendszert lehetne működtetni. Mindezzel biztosíthatóvá válna az intézmények közötti kapcsolatok, a hálózati tanulás támogatása, valamint a szakmai irányítás, illetve a szakpolitika és a pedagógiai folyamatok megvalósítói közötti információáramlás.

4.4. NEMZETKÖZI PROJEKTEK

Célkitűzések

- A folyamatban lévő nemzetközi projektek szerződésben meghatározott módon történő megvalósítása, koordinálása.
- Hasznos, eredményes, nemzetközi projektekkel a Társaság a szakmaiságát erősíteni.
- További nemzetközi projektekkel, nemzetközileg is ismertté és elismertté tenni a Társaságot.
- Saját bevétel generálása.
- A központi költségvetéstől való függőség csökkentése.
- Szakmai szervezeti és vállalati kapcsolatok építése.

Stratégia

- A folyamatban lévő két LIFE IP projekt, szerződésben meghatározott módon történő megvalósítása, koordinálása.
- További nemzetközi, közvetlen európai uniós (LIFE, INTERREG, HORIZON EUROPE, EC AID, Innovációs alapok) projektek benyújtása koordináló vagy társult kedvezményezettként.
Ezen belül kiemelt területek:
 - levegőminőség javítása, a LIFE IP tapasztalatok alapján vagy attól függetlenül;
 - természetvédelem, gyepes élőhelyek, a LIFE IP tapasztalatok alapján vagy attól függetlenül;
 - éghajlatváltozáshoz kapcsolódó, a LIFE Clim'Foot és EGT CLIM-NET/HUN projektek eredményekre alapozva vagy attól függetlenül;
 - a zajvédelem, a körforgásos gazdasághoz kapcsolódó, az agrárium környezet- és természetvédelmi fejlesztése a két LIFE IP-ben kapcsolódó tevékenységek eredményei alapján vagy attól függetlenül.
- Részvétel további LIFE IP-k összeállításában, pályázatírási és/vagy kedvezményezetti szerepvállalás.
- A LIFE Clim'Foot projekt eredményeit hasznosítva, vállalatok számára karbonlábnyom-számítási és mitigációs terv készítési szolgáltatás indítása.
- Projektekhez kapcsolódó önálló vagy társrendezvények szervezése.

A stratégia megvalósításához szükséges feltételek, feladatok:

- A Társaság angol nyelvű honlapjának kialakítása, LinkedIn oldal használata, tartalommal feltöltése.

- Az eddigi eredményeinket (főbb szerződések, projektek), terveinket bemutató magyar és angol nyelvű tájékoztató anyag elkészítése.
- További proaktív, projektekben (is) jártas munkatárs bevonása.

Nyitottság, fogadókészség projektek megvalósítására a Társaság szakmai és támogató munkatársainak részéről.

4.5. GAZDÁLKODÁS

Az elmúlt időszakban többszöri, jelentős átalakításon ment keresztül a Társaság szakmai, gazdasági működtetése. Felülvizsgálatra és ennek eredményeként több esetben módosításra került a szervezeti struktúra, az egyes munkatársak feladatellátása. Mindezek eredményeként mára kialakult egy hatékonyabb szervezeti struktúra, amely költséghatékonyabban és racionálisabban látja el a feladatokat.

Ennek következményeként a Társaság gazdálkodása is új alapokra került.

- A 2019. évtől kezdődően az egyes szakmai igazgatóságok közötti forráselosztás feladat alapon került meghatározásra.
- Felülvizsgálatra került a Társaság működését biztosító szerződéses állomány, amelynek eredményeként több ponton beavatkozásra, szerződésfelmondásra, vagy a lejáró szerződések esetében azok hosszabbítására nem került sor.

Mindezek következményeként a működési költségek jelentősen átalakultak, összességében csökkentek, a Társaság „működtetése” hatékonyabbá vált.

Az elkövetkező időszakban a Társaság gazdálkodását érintően az alábbi feladatokat tervezzük:

- A megelőző időszakban a hosszas egyeztetések és a tulajdonosi joggyakorló általi beavatkozás eredményeként, két Támogatói okirat megkötésével került biztosítottá a Társaság 2019. évi és 2020. évi feladatellátásának finanszírozása. A 2021. évi központi költségvetési törvény tervezése során nélkülözhetetlen a Társaság számára az eddigi 584,4 millió forint alaptámogatásnak – a fent említett támogatói okiratokban szereplő összeggel összhangban – további 250 millió forinttal történő kiegészítése. Amennyiben ez az emelés bázis alapon megvalósul és az így rendelkezésre álló többletforrás hosszú távon is rendelkezésre áll, akkor ennek alapján biztosítható a Társaság zavartalan és hosszú távon is tervezhető működése.
- A Társaságot érintő nagy volumenű fluktuáció miatt nélkülözhetlené vált a munkavállalók egészét érintő bérrendezés mielőbbi végrehajtása. A megelőző években – fedezet hiányában – annak ellenére sem kerülhetett erre sor, hogy a gazdaság egyéb szektoraiban és a közszférában is mindez elkerülhetetlen volt a munkaerő megtartása érdekében. A Társaság további működésének és a magas színvonalú feladatellátásának biztosítása érdekében a közeljövőben elkerülhetetlen, hogy a speciális ismeretekkel rendelkező és jól képzett, megfelelő szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő bérrendezése annak érdekében, hogy ők továbbiakban is a Társaság alkalmazásában maradjanak.
- Szükséges a Társaság belső folyamatainak további átszervezése, hatékonyabbá tétele. Ennek során az informatikai rendszerek nyújtotta támogatás, automatizálás és ellenőrzés lehetőségeinek minél szélesebb körű igénybevétele a szakmai munka minél

magasabb szintű ellátásához, a működés hatékonyságának további fejlesztéséhez, növeléséhez.

- A Társaság munkavállalóinak szakmai képzése és ismereteiknek fejlesztése – amelyet a gazdasági lehetőségeket figyelembe véve és optimalizálva – részben házon belül, részben külső szakértők bevonásával célszerű megvalósítani.
- A fenntartó minisztérium által meghatározott feladatok további, minél magasabb színvonalon történő ellátása.

Mindezen feladatok megvalósítsa rövidtávon elengedhetetlen, hiszen ellenkező esetben a jelenleginél is nagyobb humán erőforrás problémák jelentkezhetnek a nagyon magas arányú fluktuáció miatt. Az így módosított rendszer fenntartása és további fejlesztése, valamint az innovatív technológiák adta lehetőségek intenzívebb kihasználása pedig a hosszú távú célok részét kell majd, hogy képezzék.

4.6. INFORMATIKA, ÜZEMELTETÉS, IKTATÁS

Célunk a Társaság dolgozói munkavégzésének támogatása informatikai eszközökkel, a munkakörnyezet megfelelő alakításával az üzemeltetés eszközeivel, valamint a tevékenységének dokumentálása az iratkezelés segítségével.

Mindezek alapján az elkövetkezendő három év során az alábbiak megvalósítását tervezzük:

- Iratkezelés folyamatának tudatosítása.
- Az inhomogén gépállomány homogenizálása.
- Informatikai biztonság tudatosítása.
- Sávsebesség bővítése a székhelyen 1 G/sec.
- Szerverterem kialakítása a Kft. székhelyén.
- Szerver hosting megszüntetése.
- Rendezvények streamelésének megoldása.
- WEB fejlesztés további bővítése.
- Android applikáció fejlesztési kapacitás kialakítása.
- Autó üzemeltetés költségeinek csökkentése, zöldítése.
- Épületek energia felhasználásának csökkentése.
- Liphay úti iroda fűtőkorszerűsítése.

4.7. KIEMELT PROGRAMOK

Célunk a tulajdonosi joggyakorló által meghirdetett nemzeti és uniós finanszírozású programok zökkenőmentes, gyors lebonyolítása.

Mindezek alapján az elkövetkezendő három év során az alábbiak megvalósítását tervezzük:

- Egységes pályázatbenyújtó felület kialakítása.
- Teljes elektronikus benyújtás elérése.
- Pályázatok elektronikus kezelése a megvalósítási fázisban (metaadatok adatbázisba rögzítése).
- MNVH állandó titkárság üzemeltetése.
- MNVH kiemelt és kisprojektjeinek kezelése.
- Pályázati lehetőségek folyamatos figyelése a Társaság számára.

4.8. KOMMUNIKÁCIÓ

A kommunikáció terén az állandó feladatokon túl:

- az AM Sajtóirodájával és sajtóval való kapcsolattartás,
- honlapok, internetes felületek üzemeltetése, frissítése,
- sajtóanyagok és közlemények készítése,
- cikkek írása,
- fotózás,
- sajtóesemények szervezése,
- kiadványok készítésében való közreműködés.

A jövőben több feladathoz, szakterülethez külön, új honlapot vagy internetes felületet kívánunk létrehozni, az adott téma eredményesebb társadalmasítása érdekében.

A meglévő, már működő felületek folyamatos fejlesztése nemcsak feladatunk, hanem kifejezett célunk is, ezzel segítve partnereink munkáját, az ügyfélbarát működést elősegítendő.

5. STRATÉGIAI CÉLOK ÉS DEFINÍCIÓK

Proaktív fellépés:

A Társaság tevékenységét átható, kezdeményezőkézségen alapuló szerepfelfogás.

Szakmai kiválóság:

A szakmai kiválóság olyan minőség-orientált szemléletmód, amely elvárja a rendelkezésre álló időkeretben lehetséges legnagyobb szakmai és elemzési igényességet; a vonatkozó szakirodalom és esetjog követését, a professzionalizmust és a magas hazai és nemzetközi szakmai presztízs képviselésére, megtartására és emelésére való folyamatos törekvést.

Ügyfélközpontúság:

A működést az ügyfél-orientáltság hatja át: az eljárások átláthatóak, kiszámíthatóak és szükségtelen terheket nem rónak az ügyfelekre, a kapcsolattartás egyszerű. Nyitott, kétirányú és közérthető kommunikáció által a Társaság közelebb kerül potenciális és meglévő „ügyfeleihez”, ezáltal elősegítve az ügyfelek tájékozottságát és felkészültségét, valamint a Társaság számára szükséges információk rendelkezésre állását.

Intenzívebb, rugalmasabb partneri együttműködés:

A Társaság aktívabb és kezdeményezőbb szerepvállalásra törekszik a társhatóságokkal, civil szervezetekkel és szakmai, illetve tudományos munkát végző intézményekkel, szervezetekkel való kapcsolatokban. A partnerekkel való kapcsolattartásban a közvetlenségre, rugalmasságra, kölcsönösségre és informatív kommunikációra törekszik. A beérkező megkeresések jellegüknek megfelelő, rugalmas kezelése, és a jelzések nyomán hatásos fellépés, reagálás.

Hatásos külső kommunikáció:

Közérthető tartalommal, tudatosan kiválasztott csatormán és megfelelő időzítéssel kijuttatott olyan információkra épül, amelyek képesek hatást gyakorolni a kívülré irányuló kommunikáció címzettjeire, növeli a Társaság széles körű elfogadottságát, szakmai presztízsét.

Vezetői kompetenciák fejlesztése:

Kompetenciamérésen alapuló fejlesztés, amelynek fókuszában a vezető munkájában praktikus – és a hagyományos módszereknél nagyobb hatással – alkalmazható kommunikációs technikák, vezetői döntési, visszajelzési módszerek bemutatása és begyakorlása áll, segítséget és gyakorlati példákat adva a hatékony vezetői munkához, a munkatársak teljesítményének menedzseléséhez, a hatékony célkitűzés és a célok elérését támogató vezetői minta elsajátításához.

Az együttműködés erősítése – „Egy hajóban evezünk”:

A munkatársak egymást segítve, az esetlegesen eltérő érdekeket egy összetartó közösségben elvárható módon kezelve, csapatként végzik tevékenységüket a Társaság, egységes céljainak elérése érdekében. A belső kommunikáció tudatosan történik és folyamatos visszacsatoláson alapul annak érdekében, hogy a megfelelő információ a megfelelő időben álljon az érintettek rendelkezésére.

Adaptív „Társasági” működés:

Teljes körű, egyértelmű és világos, következetesen és részrehajlás nélkül alkalmazott belső szabályozók biztosítják az átlátható és ellenőrizhető, ugyanakkor magas szakmai színvonalú működést. A szabályok betartását elsősorban a munkatársak általi – magas elfogadottságukból eredő – önkéntes követése biztosítja. A belső szabályok és azok alkalmazása egyben garantálja a kellő rugalmasságot, és a váratlan helyzetek kezelését is szabályszerű keretek között a körülmények változásához igazodó kreatív megoldások, gyakorlatok alkalmazásához.

Folyamat- és projektközpontúság erősítése:

A feladatok végrehajtása, a működés rendszeresen ismétlődő folyamatok vagy esetileg megvalósuló határidős projektek formájában, folyamat- és projektmenedzsment módszerek és technikák alkalmazásával kerül megszervezésre. Erre épül az irányítás, szabályozás, amelyben folyamatosan megvalósul a célok, feladatok, működési feltételek és teljesítmény-követelmények logikus egymásra épülése. Mindezek által növekszik a szervezettség, hatékonyabbá válik a célmegvalósítás és az operatív döntéshozatal, valamint jól követhetővé válik bármely változás tovaryűrő hatása a szervezetben.

Hosszú távon biztosított kompetens emberi erőforrások:

Olyan munkaerő folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása, amely hosszabb távú karrierjét a Társaságban képzei el, annak szakmai presztízsét és tekintélyét gazdagítva folyamatosan képes megújulni, illetve önképzéssel is hajlandó kompetenciáit az elvárásoknak, céloknak való megfelelés érdekében fejleszteni.

Strukturáltabb tudásmegosztás:

A szervezetben felhalmozott ismeretek rendszerezése, alkalmas módon történő tárolása és kezelése, hogy a munkavégzéshez, döntéshozáshoz, egyéni fejlődéshez szükséges információ megfelelő helyen és időben elérhető legyen.

Korszerű módszerek, technológiák alkalmazása:

Új, eredményre vezető eljárások és ötletek meghonosítása; új megoldások, módszerek felkutatása és alkalmazása a Társaság fellépései során, leginkább az agrárszakképzés területén.

Teljesítményalapúság erősítése:

A szervezeti kultúra hangsúlyos része az elvégzett munka iránti szakmai igényesség, az előre meghatározott teljesítménykövetelményeknek megfelelő és a kitűzött szervezeti célok irányába ható egyéni teljesítmény. A Társaság egésze a kiváló teljesítményeket erkölcsileg és anyagilag is elismeri és ösztönzi a munkatársakat arra, hogy ezt a teljesítményt fenntartsák.

Költségvetési források hatékony felhasználása:

A korlátozott költségvetési források felhasználása figyelembe veszi az alapfolyamatok eredményes ellátásának ráfordítási igényét, a változó gazdasági környezethez való technikai- technológiai alkalmazkodás követelményét. A kitűzött célok elérése a lehető legköltséghatékonyabb erőforrás-felhasználással valósul meg, amit megfelelő kontrollfolyamatok támogatnak, ezzel együtt a napi tevékenységben, hatósági feladatok ellátása során is érvényesülnie kell a költségtudatos szemléletnek.

A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN TERVEZETT AKCIÓK

A stratégia végrehajtását – a meglévő működési folyamatokon túl – több különböző akcióterületen részben már megkezdett, illetve betervezett, alább részletesebben ismertett projektek szolgálják. Találhatóak közöttük olyan komplex programok, amelyek több akcióterülethez is kapcsolódnak.

A stratégiaalkotás során további, egyelőre még csak ötlet szintjén felmerült, kifejezett vezetői döntéssel még meg nem erősített fejlesztési ötletek, projekttervek is azonosításra kerültek, amelyek a gördülő tervezés során – felsővezetői jóváhagyást követően – válhatnak a stratégia részévé. A stratégia végrehajtását szolgáló akciók megvalósításával lesz a stratégiából „élő”, a szervezeti működés minden szintjére kiható cselekvés.

6.1.FOLYAMATFEJLESZTÉS

6.1.1 A folyamatkultúra elmélyítése a működésfejlesztésben

A kulcsfontosságú folyamatokat leíró folyamatmodellek kidolgozásra, illetve frissítésre kerültek, hogy a szervezeti és szabályozásbeli változásokat naprakészen kövessék. Az elkészült modellek segítik a folyamatszemplétű munkakultúra stabilizálódását, a folyamatok hatékonyságalapú fejlesztését, a munkafolyamatok könnyű megismerhetőségét, vezetői követését, az erőforrás-szükségletek áttekintését, valamint lehetőség nyílik a folyamatok informatikai eszközökkel történő további támogatására. Az akcióterület programjai jelentősebb részben már folyamatban vannak, egyes folyamatokra kiterjesztés szükséges, míg másokra az elmélyítés. Az alkalmazás további konkrét irányait elemzések alapján kell kijelölni.

6.2. STRATÉGIAI MENEDZSMENT

A stratégiai és operatív célmeghatározás, az ehhez kapcsolódó teljesítmény követelmények meghatározása, a folyamatelvű szervezet- és működésszabályozás, a fejlesztést szolgáló projektek és változások menedzselése, az eredményeket számonkérő átfogó ellenőrzés (kontrolling) egységes, összehangolt rendszert képez. A rendszerben jelentős mértékben megnő a szervezet rendeltetésének és a kitűzött céloknak megfelelő, eredményes működés.

6.2.1 Zárt ciklusú stratégiai menedzsment rendszer kiteljesítése (célmeghatározás, teljesítménykontroll, szabályozás, feladatok, felelőségek, hatáskörök tisztázása)

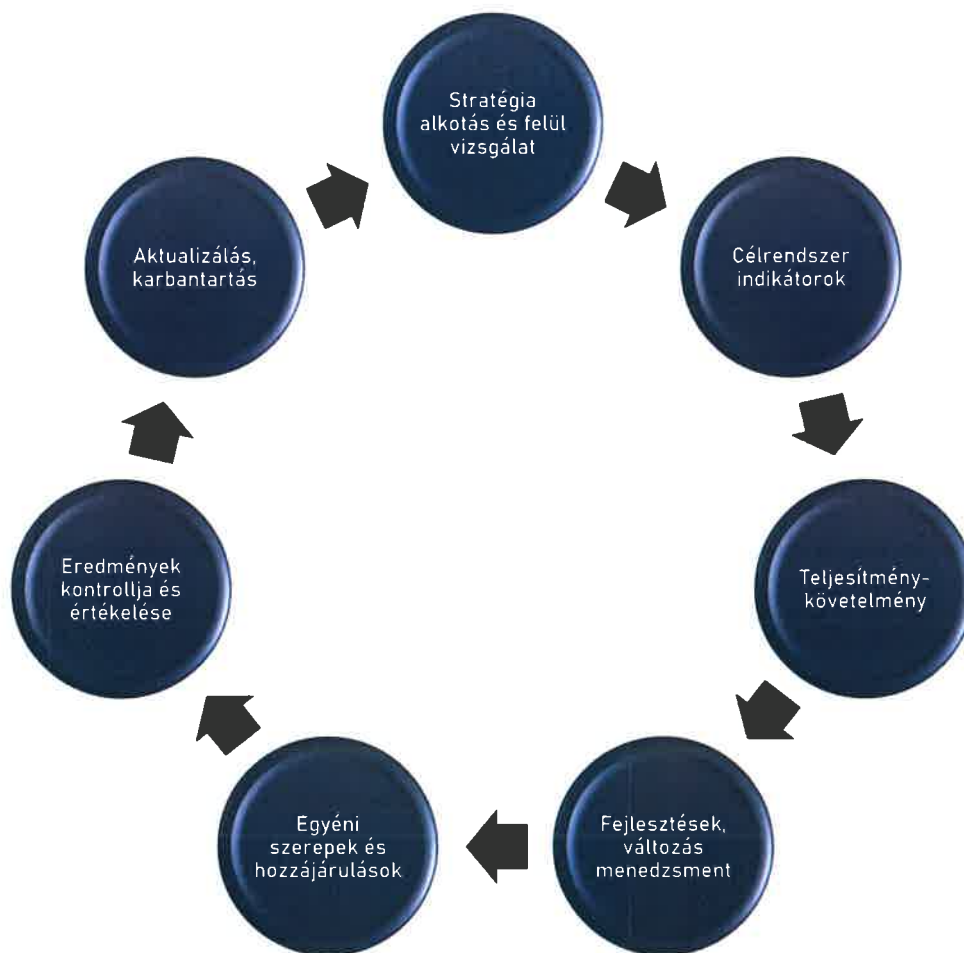
A stratégiai menedzsment fejlesztése a korábbi időszakban megkezdődött és módszeresen folytatódik a jövőben is, a már bevált elemek a belső szabályozással intézményesednek.

Kiemelt program:

- stratégiai tervezés rendszerének intézményesítése,
- a részstratégiák készítésének kiteljesítése (a meglévők és újak összehangolása az alapstratégiával és egymással),
- a stratégiai célok megvalósulását mérhetővé tevő, a teljesítmény követelményekkel összekapcsoló indikátor-rendszer kidolgozása, módszertani megalapozása a működés prioritást élvező területein,

- a belső kontrollrendszer kiterjesztése a stratégiai és operatív működés egészére (ezen belül az erőforrás-allokációra),
- a megerősített integritás rendszer beépítése az átfogó ellenőrzés rendszerébe (Társaság Kontrolling).

Zárt ciklusú stratégiai menedzsment rendszer modellje



6.2.2 Stratégiai tervezés intézményesítése

A stratégia eredményes végrehajtásához szükséges a stratégiai akciók – projektek, intézkedések, beruházások és feltételek – megtervezése és megszervezése, ezekhez a megfelelő erőforrások hozzárendelése, a megvalósítást támogató szervezet és folyamatok kialakítása, a szükséges – szervezeti, személyi és kulturális – változások végrehajtása, és a tevékenység feltételeinek biztosítása, a folyamatos, illetve stratégiai ellenőrzés működtetése. A stratégiai menedzsment megvalósításához elengedhetetlen, hogy ez a folyamat, szervezet és felelősségi rendszer szabályozás formájában is intézményesüljön és a tervezés minden szintjén megjelenjen a stratégiai szemlélet, amely a stratégiai célok, ezekhez kapcsolódó feladatok időről időre történő felülvizsgálatát is magában foglalja.

6.2.3 Integritásirányítási rendszer kiteljesítése

Az integritásirányítási rendszer a korrupciós kockázatokkal való tudatos és szervezett keretek között zajló „szembenézést”, a feltárt kockázatokkal szembeni konkrét intézkedések meghatározását, valamint azok eredményességének figyelemmel kísérését és értékelését jelenti. Az integrált kockázatelemzés keretében rendszeresen fel kell mérnie és elemeznie kell a szervezetet érintő korrupciós kockázatokat, ezek kiküszöbölésére is hivatott belső kontrollrendszerek állapotát és az elemzés alapján évente szervezeti szintű intézkedési terveket kell készítenie a feltárt hiányosságok orvoslása érdekében.

6.2.4 Belső szabályozás továbbfejlesztése

Cél, hogy egyértelmű és világos, következetesen alkalmazható, a felmerülő újszerű helyzeteket is szabályszerű keretek között kezelni engedő belső szabályozók álljanak a munkatársak rendelkezésére. A szabályozók a mindenkori jogszabályokkal összhangban legyenek és a Társaság belső életét a szükséges és elégséges körben keretek között tartó módon határozzák meg. Fontos, hogy a munkatársak a belső szabályokkal is tisztában legyenek, azok célját és szükségességét megértsék és alkalmazni tudják a napi működésben.

6.2.5 Belső kontrollrendszer továbbfejlesztése

A jogszabályi előírásnak megfelelő ellenőrzési rendszer minden lényegi kontrollfunkciót magába foglaló intézményi controlling rendszerre fejlődik. Az ellenőrzés közvetlenül kiszolgálja a stratégiai és operatív működést, biztosítja a vezetői információs rendszer működtetéséhez szükséges adatokat. A belső kontrollrendszer alkalmassá válik arra, hogy a zárt ciklusú menedzsment szerves részeként működjön.

6.2.6 Teljesítmény menedzsment-rendszer fejlesztése

A Társaság teljesítmény-menedzsmentjének olyan mérési és értékelési rendszerre kell válnia, amely a szervezeti célok elérése érdekében az egyéni teljesítmény és kompetencia fejlesztését tartja fő céljának és rendszeres vezetői mellett biztosítja az egyéni teljesítmények egyenletesen magas szintjét. A teljesítménymenedzsment rendszer továbbfejlesztésének egyik kiemelt célja egy olyan objektív értékelő rendszer létrehozása és működtetése, amely a vizsgálók teljesítményének érdemi értékelésén túl megmutatja az egyes vizsgálók leterheltségét, valamint a munkateher elosztásban esetlegesen meglévő aránytalanságokat is. A rendszer bevezetésével objektívabb és ellenőrizhetőbb szempontok alapján lesz mérhető és összehasonlítható a vizsgálók teljesítménye. A rendszer alappillérei: az adekvát vezetői visszajelzés, a kompetenciák folyamatos fejlesztése és a teljesítmények indikátorok mentén történő – lehetőleg minél objektívebb – mérése.

6.3 INFORMATIKAI FEJLESZTÉS

A már működő, illetve fejlesztés alatt álló informatikai alkalmazások számos területen kínálnak az eredményességet, hatékonyságot és gazdaságosságot növelő, az erőforrások jobb kihasználását biztosító, ügyfél-kiszolgálási, vezetési, adatkezelési rendszer integráltságát fokozó szolgáltatási lehetőségeket. Így például jó keretet adhatnak az elektronikus ügyfélkapcsolatok, az iratkezelési rendszer fejlesztéséhez, iratmintatár, tudásmenedzsmentet támogató adatbázis, alkalmazás létrehozatalához, illetve jól használhatók egyes folyamatok, projektek menedzseléséhez.

Az infokommunikációs lehetőségek biztonságos kihasználásának kiszélesítését és elmélyítését célzó informatikai fejlesztéseknek a jövőben a stratégiai célok megvalósítását kell szolgálniuk. A projektek nagyobb része már folyamatban van, ill. eldöntött, kisebb része (elektronikus ügyfélkapcsolatok, iratmintatár, intranet-rendszer és tudásmenedzsment- rendszer) új, ötlet szintjén megjelenő projektelképzelések.

6.3.1 Agrárszakképzés digitalizálása

Informatikai szolgáltatások, pályázatbonyolítás

A Társaság rendelkezik pályázati rendszerek komplett kiépítéséhez és lebonyolításához szükséges szakmai tapasztalattal és szakmai háttérrel. A különböző támogatásokból és saját bevételekből folyamatosan fejleszti az ehhez szükséges infrastrukturális háttérét, így a jövőben az is lehetséges bevételi forrás lehet, ha a Zártkerti program, vagy a Tanyafejlesztési pályázatokhoz továbbá az MNVH kisprojektekhez hasonlóan egyéb pályázattal és teljes bonyolítási rendszereket is tudna még szolgáltatni a Társaság az AM, a szakképző intézmények, vagy más külső felhasználók részére.

Felnőtt- és akkreditált oktatói továbbképzések

Jelenleg a Társaság nem folytat direkt felnőttképzési tevékenységet, azonban vannak olyan szakképzési és vizsgáztatási rések (pl.: "aranykalászos gazdaképzés"), amelyek tekintetében rendelkezésre áll a megfelelő szaktudás a Társaság szervezeti egységein belül. Egy átlagos képzés megszervezésének költsége a Társaságon belül kb. 1 mFt. nagyságrendet képez, az esemény helyszínét a Herman Ottó Konferencia Központ szolgálhatja. A személyi és tárgyi feltételek tehát zömében már adottak a Társaság számára. A képzési tevékenység bevezetése mellett szól továbbá az is, hogy ez szorosan összekapcsolható a tankönyvek és vizsgatételek értékesítésével, amely szintén növelheti a Társaság bevételeit. A bevezetni kívánt képzések vonatkozásában ugyanakkor rendkívül fontos szempont, hogy milyen valós igények merülnek fel azokkal kapcsolatban, továbbá, hogy az egyes képzések vonatkozásában milyen mértékben telített a piac, hiszen nyilvánvalóan nehézséget jelentene megjeleni egy olyan piacon, ahol jelentős mértékű konkurenciával kell számolni. Erre tekintettel, célszerű lenne az oktatások és vizsgáztatások bevezetése során a valós piaci igények felmérését követően olyan területekre fókuszálni, ahol valóban tapasztalható a fentiekben említett rés. A képzési tevékenység bevezetése kapcsán fontos továbbá megemlíteni, hogy figyelemmel arra, hogy a képzés engedélyköteles tevékenységnek minősül, a tevékenység megkezdését megelőzően mindenképpen szükséges a vonatkozó hatósági engedélykészerzése.

6.4 HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS

Az emberi erőforrások fejlesztésének középpontjában az ellátandó munkakörök és az azokat betöltő vezetői és munkatársi kompetenciák felmérésének, fejlesztésének teljesítményorientált programjai állnak, amelyek támogatják az egyenletes munkateher elosztást, s az utánpótlás tervszerű biztosítását. Nagyobb részt már megindított (munkakörelemzés, teljesítmény-menedzsment) projektekből, valamint a jövőben kidolgozandó, javasolt akciókból (erőforrás-allokáció, utánpótlás tervezés) áll ez a fejlesztési terület.

6.4.1 Munkakörök elemzése és értékelése (felülvizsgálat)

A munkakörök elemzése a munkakörhöz – és nem a munkakör betöltőjéhez – tartozó, a munkakör ellátásához szükséges tudás és kompetencia feltérképezését, a munkakörök „letisztítását” és a hasonló munkakörök munkakör családkba szervezését jelenti.

A munkakörelemzés és az ehhez szervesen kapcsolódó kompetenciaelemzés nyitja meg az utat ahhoz, hogy az oly sokat hangoztatott „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet érvényre lehessen juttatni és a munkaerő utánpótlása tervezhetővé váljon. A munkakör-értékelés során – a munkakörelemzés adatait felhasználva – a munkakörök szervezetben elfoglalt relatív értékének feltérképezése történik meg, amelynek fő célja a vizsgálói munkakörök differenciálása elsősorban a vizsgálói pótlék megalapozott módon való meghatározása érdekében.

6.4.2 Vezetői kompetenciák fejlesztése

Olyan képzetek és coaching alkalmak biztosítása, amelyek a vezető munkájában alkalmazható döntéshozatali és kommunikációs technikák, vezetői visszajelzési módszerek bemutatását és begyakorlását szolgálják, gyakorlati példákon keresztül segítik a vezetőt a hatékony vezetői munkában, a teljesítményértékelés értékelő beszélgetéseinek eredményesebb lefolytatásában, a hatékony célkitűzés és a célok elérését támogató vezetői minta elsajátításában.

6.5 PARTNERSÉG

A társhatóságokkal és szakmai partner szervezetekkel való együttműködés körének kiterjesztése, a tudományos kutató és képző helyek támogatása, a velük fenntartott szakmai kapcsolatok elmélyítése a szakmai megalapozottság és kiválóság egyik fontos biztosítója. A partnerség fejlesztése folyamatosan zajlik, de a stratégiai céloknak való alárendelés célokát és feladatokat, esetenként új partnereket jelöl ki ezen az akcióterületen, az egyes együttműködésekben.

6.5.1 Együttműködési megállapodás új társhatóságokkal, szakmai és civil szervezetekkel, a hatályos együttműködési megállapodások felülvizsgálata

A partneri együttműködések kölcsönösen előnyös továbbfejlesztése, az intézményesített szakértői egyeztetések, az együttműködési megállapodások rendszerének a stratégiai célokhoz kapcsolódó felülvizsgálata lehetőséget kínál a társhatóságoknál rendelkezésre álló közigazgatási adatvagyon jobb hasznosítására egyes területeken, a szakértelem megosztására és a közös fellépésre a környezetvédelem területén.

7.

A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK FOLYAMATA

A stratégia többéves kifizetéséből fakadó feladat a stratégia gyakorlati megvalósítását szolgáló akciók tervezése és központi koordinálása, illetve szervezett működtetése, valamint a végrehajtás időszakában megfogalmazódó újabb és újabb akciók, feladatok vizsgálata annak érdekében, hogy a stratégia képes legyen befogadni új igényeket (illetve „el is tudjon felejtetni” másokat), ezáltal maga is adaptív válni.

Ehhez át kell térni a működésben a stratégiai szemléletre, a stratégiai célok fókuszán keresztül kell a vezetői döntéshozatalt működtetni.

A stratégia eredményes végrehajtása nem valósulhat meg a stratégiai menedzsment működés bevezetése nélkül, amely a stratégiai akciók megtervezését, a szükséges erőforrások elosztását, feltételek biztosítását, valamint folyamatba épített, illetve stratégiai indikátorok mentén történő folyamatos nyomon követését és szükség szerinti korrekciót jelenti.

A stratégiai dokumentum végrehajtásának időtartama alatt folyamatosan ellátandó tevékenység a stratégia monitoringja. A monitoring célja annak figyelemmel kísérése, hogy az adott stratégiai dokumentum programjai, akciói, feladatai, projektjei hogyan segítik a célkitűzések elérését. Ennek megfigyeléséhez olyan mutatószám-rendszert kell kidolgozni és alkalmazni, amely alkalmas arra, hogy folyamatosan tájékoztassa a stratégiai menedzsment szereplőit az előrehaladásról.

Jelen stratégiai dokumentum megfelelő monitoringjához elfogadását követő – a szervezetfejlesztési és minőségirányítási munkacsoport koordinálásával ellátandó – első feladat a stratégiai mutatószám-rendszer meghatározása és felsővezetői elfogadása.

A stratégia végrehajtásának legfontosabb alapfeltétele, hogy a vezetők a Társaság küldetése, jövőképe és alapértékei mentén, a stratégiai célok iránti teljes elkötelezettség mellett végezzék munkájukat, és ezt közvetítsék a munkatársak számára is. Ezen felül azonban szükséges az is, hogy az egyes stratégia menedzsment feladatokat ellátó, a stratégiai célok elérését elsősorban szolgáló akciók (projektek) koordinálását, a stratégiai akciók erőforrás allokációját biztosító felelősségi szintek létrehozására kerüljenek oly módon, hogy érdemi felhatalmazást és mozgásteret biztosítsanak a végrehajtásért felelős személyeknek.

A stratégia végrehajtását folyamatában nyomon követni, és előre meghatározott időszakonként – jellemzően éves stratégiai akciótervek mentén – értékelni kell, amelynek középpontjában a stratégia eredményeit és hatásait kell vizsgálni. Az értékelés célja a stratégiai dokumentum célrendszerének, beavatkozásainak és megvalósítási rendszerének egy adott szempontrendszer szerinti felülvizsgálata és a megvalósítás tapasztalatai alapján javaslatok, következtetések megfogalmazása a jelenlegi és a jövőbeli akciók minőségének javítására. További fontos feltétel, hogy a munkatársak ismerjék meg a stratégiát, fogadják el az abban kitűzött célokat és vegyenek részt a stratégiai akciók megvalósításában. A stratégia akkor lehet sikeres, ha nem a felsővezetés vagy a kidolgozásában részt vett munkatársak „kinyilatkoztatása” marad, hanem a szervezet teljes szegmensét átható aktív cselekvéssé és szemléletmóddá válik.

TARTALOMJEGYZÉK

ÜGYVEZETŐI KÖSZÖNTŐ	2
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	4
A STRATÉGIAI DOKUMENTUM ALAPADATAI	5
A STRATÉGIAI DOKUMENTUMBAN ALKALMAZOTT FONTOSABB FOGALMAK, KIFEJEZÉSEK	7
1. A TÁRSASÁG BEMUTATÁSA	9
HERMAN OTTÓ INTÉZET	9
KÖRNYEZETBARÁT TERMÉK NONPROFIT KFT.	10
HERMAN OTTÓ INTÉZET NONPROFIT KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG	11
2. A KÖZÉPTÁVÚ TÁRSASÁGI STRATÉGIA, JÖVŐKÉP, ALAPÉRTÉKEK	12
JÖVŐKÉP	12
ALAPÉRTÉKEK	12
3. VÁLTOZÁSI TÉRKÉP	14
4. STRATÉGIAI CÉLRENDSZER MEGJELENÍTÉSE	17
4.1. KÖRNYEZETVÉDELEM ÉS TERMÉSZETVÉDELEM	19
4.2. KÖRNYEZETBARÁT TERMÉK ÉS EURÓPAI UNIÓS ÖKOCÍMKE TANÚSÍTÁS	21
4.3. AGRÁRSZAKKÉPZÉS	22
4.4. NEMZETKÖZI PROJEKTEK	24
4.5. GAZDÁLKODÁS	25
4.6. INFORMATIKA, ÜZEMELTETÉS, IKTATÁS	26
4.7. KIEMELT PROGRAMOK	26
4.8. KOMMUNIKÁCIÓ	27
5. STRATÉGIAI CÉLOK ÉS DEFINÍCIÓK	28
6. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN TERVEZETT AKCIÓK	30
6.1.FOLYAMATFEJLESZTÉS	30
6.2. STRATÉGIAI MENEDZSMENT	30
6.3 INFORMATIKAI FEJLESZTÉS	32
6.4 HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS	33
6.5 PARTNERSÉG	34
7. A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK FOLYAMATA	35