



„Vállalkozás-keltető”
START-UP-MODEL Új vállalkozások létrehozásának ösztönzését és segítségét célzó rendszer kidolgozása
belga, portugál és francia modellek alapján.

Élethosszig tartó tanulás program
Leonardo da Vinci
Innovációtranszfer projekt

KÉZIKÖNYV

A francia, belga és portugál vállalkozás-
keltető rendszerek tapasztalatairól

Összeállította

a külföldi partnerek dokumentumainak felhasználásával

Kristóffyné Szász Etelka
Baukóné Dr. Juhász Marianna

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés	6
2	A francia modell bemutatása	7
2.1	A vállalkozás-keltetők létrejöttének szükségessége	7
2.2	A vállalkozás-keltetők kialakulásának körülményei	7
2.3	A vállalkozás-keltetők kialakulása	7
2.3.1	Vállalkozások indítását segítő eszközök a keltető megjelenése előtt	7
2.3.2	Az első keltetőhöz hasonló szervezetek létrejötte, működése, jogi háttere	7
2.3.3	A keltetők létrehozásának nehézségei (jogi, pénzügyi, társadalmi, gazdasági)	9
2.3.4	A vállalkozás-keltetők jogszabályi hátterének megteremtése	10
2.3.5	A jogi és pénzügyi háttér megteremtésében közreműködő egyéb partnerintézmények	11
2.3.6	Az első keltetők működési formái	11
2.3.7	Az első keltetők által nyújtott szolgáltatások, támogatások	12
2.3.8	Az első keltetők működése során felmerülő első problémák	12
2.4	A napjainkban működő keltetők a nemzetgazdaság rendszerében	12
2.4.1	keltetők szerepe a nemzetgazdaság rendszerében	12
2.4.2	A keltetők nemzeti szintű követése, ellenőrzése, irányítása	13
2.4.3	A keltetők országos hálózatának felépítése	13
2.5	A keltetők működése	13
2.5.1	A keltetők jogi formái	13
2.5.2	A keltetők gazdasági mérete	13
2.5.3	A közvetlen működtetést ellátó apparátus, pozíciók (könyvelő stb.)	14
2.5.4	A működtetésben részt vevő társszervek szerepe, feladatai	16
2.6	A keltetőbe történő belépés folyamata	16
2.6.1	A tölcser elv működése	17
2.6.2	A felvételi bizottság szerepe, összetétele	19
2.6.3	A felvételi bizottság értékelésének szempontjai	19
2.6.4	A felvételi bizottság értékelésének módszertana	19
2.6.5	A keltető elhagyásának folyamata és feltételei	20
2.7	Mentorálás	20
2.7.1	A mentorok kiválasztásának szempontjai	20
2.7.2	A mentorok felkészítése /képzése	20
2.7.3	A mentor feladatai	21
2.7.4	A mentori tevékenység dokumentálása	23
2.8	A vállalkozó jelöltek képzése	23
2.8.1	A képzés célja	23
2.8.2	A képzés tárgya	23
2.8.3	A képzés időtartama	23

2.9	A francia modell összefoglalása	23
3	A belga modell bemutatása	25
3.1	Miért szükséges inkubátorházak létrehozása?	25
3.2	Az inkubátorházak létrehozásának körülményei	25
3.3	Inkubátorház létrehozása	26
3.3.1	A vállalat alapítást segítő intézmények az inkubátorházak létrehozását megelőzően	26
3.3.2	Az első inkubátorházhoz hasonló szervezetek alapítása, működése, jogi alapjai	26
3.3.3	Az első inkubátorházként működő szervezetek vállalatsegítő szolgáltatásai, támogatásai	26
3.3.4	Az inkubátorok létrehozásánál tapasztalt akadályok (jogi, pénzügyi, társadalmi, gazdasági)	27
3.3.5	Az inkubátorházak jogi alapjainak megteremtése	27
3.3.6	A jogi keretek és a pénzügyi alapok megteremtésében együttműködő egyéb szervezetek	28
3.4	Az első inkubátorházak működési formái	28
3.4.1	Humán erőforrások	28
3.4.2	Logisztikai eszközök	29
3.4.3	Pénzügyi eszközök	29
3.5	Az első inkubátorházak által nyújtott támogatás és szolgáltatások	29
3.5.1	Képzési tevékenység	30
3.5.2	Hálózatépítés és mentorálás	31
3.5.3	Az első inkubátorházak működésével kapcsolatban észlelt problémák	32
3.6	Az országban jelenleg működő inkubátorházak	32
3.6.1	Az inkubátorházak szerepe az ország gazdaságában	32
3.6.2	Az inkubátorházak országos szintű nyomon követése, irányítása, vezetése	33
3.6.3	Az inkubátorházak országos hálózatának kiépítése	33
3.6.4	Az inkubátorházak jogi státusza	33
3.7	Az inkubátorházak jelenlegi működése	35
3.7.1	Az inkubátorok gazdasági mérete	35
3.7.2	Apparátus, posztok (könyvelő, stb.), a működés közvetlen irányítása	35
3.7.3	A működésben részt vevő társult szervezetek szerepe, funkciója	35
3.7.4	Az inkubátorházak jövedelemforrásai	36
3.8	Az inkubátorházba történő felvétel eljárás módja	36
3.8.1	A felvételi kérelem feltételei	36
3.8.2	A felvétel feltételei	37
3.8.3	Szűrőrendszer (a kiválasztás rendszere)	39
3.8.5	A felvételi bizottság szerepe és összetétele	40
3.8.6	A felvételi bizottság által értékelt szempontok	41
3.8.7	A felvételi bizottság értékelési módja	41
3.9	A vállalkozások próbaidőszaka az inkubáció keretében	41
3.9.1	Az inkubátorház elhagyásának folyamata és feltételei	44
3.10	Mentorálás	44
3.10.1	A mentor kiválasztásának szempontjai	44
3.10.2	A mentorok felkészítése/képzése	45
3.10.3	A mentor feladata	46
3.11	A vállalkozójelöltek képzése	46
3.11.1	A képzés célja	46

3.11.2	A képzés témakörei	47
3.11.3	képzés tartama	48
3.12	A belga modell összefoglalása	48
4	A portugál modell bemutatása	51
4.1	Előzmények	51
4.2	A CRER – FORRÁS ÉS KUTATÁSI KÖZPONT MEGALAPÍTÁSA	51
4.2.1	A CRER módszertan megvalósítása	53
4.2.2	Nehézségek és akadályok	54
4.3	Eredmények	55
4.3.1	A CRER Egyesület	55
4.3.2	A CRER Módszertan	55
4.3.3	SIM	57
4.3.4	CRER Termék – Módszertani Útmutató	58
4.3.5	CRER Disszeminációs Módszertan	58
4.3.6	A CRER Hálózat	60
4.4	A CRER (FORRÁS ÉS KUTATÁSI KÖZPONT) JELENLEGI MŰKÖDÉSE	60
4.4.1	Célcsoport	61
4.4.2	A CRER helyi gazdaságban betöltött fontos szerepe	61
4.4.3	A CRER vállalkozók nyomon követése	61
4.4.4	A nyomon követés feltételei és határai	61
4.4.5	CRER disszemináció	61
4.5	A portugál modell összefoglalása	61
5	A külföldi tapasztalatok összehasonlító elemzése	62
6	Mellékletek	65

1 Bevezetés

A vállalkozás-keltető egy eszköz, egy módszer, egy eljárás, amely arra szolgál, hogy támogatást nyújtson azoknak az álláskeresőknél, akik saját, önálló gazdasági projektötlettel, projektelképzeléssel és szándékkal rendelkeznek.

A vállalkozás-keltető a saját projektötlettel rendelkezők közül előzetesen kiválasztott vállalkozójelöltek számára lehetővé teszi, hogy reménybeli vállalkozásukat az adott gazdaság környezeti viszonyainak megfelelően olyan jogi státusz birtokában teszteljék, amely számunkra sem szociális, sem pénzügyi, sem családi kockázatot nem jelent.

Ezt a kiváló módszert, ezt a foglalkoztatottságot és aktivitást növelő, újdonságnak számító eljárást, gyakorlatot és intézményt adaptálja a magyarországi viszonyokra a Békés Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja által vezetett partnerség, amely a Tempus Közalapítvány támogatásával, az Európai Unió Egész életen át tartó tanulás program Leonardo da Vinci Innovációtranszfer alprogramja keretében valósítja meg projektjét, a START-UP-MODEL-t, az új vállalkozások létrehozásának ösztönzését és segítségét célzó rendszert. A magyar modell és módszer kidolgozása a francia, a belga és portugál projektpartnerek szakmai módszereinek és tapasztalatainak a felhasználásával történik.

A négy nemzetközi partner – a francia Union des couveuses (UCE) – Párizs, Franciaország; a belga Système d'Accompagnement à la Création d'Entreprises (SACE) – Gilly, Belgium; a szintén belga Service Public de Wallonie (SPW) – Namur, Belgium; és a portugál Associação de Desenvolvimento Integrado das Serras de Montemuro Arada e Gralheira (ADRIMAG) – Arouca, Portugália – e kézikönyvben bemutatja a vállalkozás-keltetőnek mint eszközrendszernek a saját országukban történő kifejlesztését, a kifejlesztéshez vezető utat, valamint annak gyakorlati működését.

A kézikönyv célkitűzése, hogy bemutassa a módszert, ezáltal segítséget nyújtson azok számára, akik szeretnék a vállalkozás-keltetést mint módszert, mint eszközt, mint eljárást megérteni és megismerni, valamint azoknak, akik szeretnék a módszert a vállalkozói szellem erősítésére a vállalkozások számának, valamint a vállalkozások életképességének hosszú távú fenntarthatósága növelésére felhasználni.

2 A francia modell bemutatása

2.1 A vállalkozás-keltetők létrejöttének szükségessége

A 90-es években a vállalkozások létrehozását támogató hálózatok rájöttek arra, hogy milyen fontos változást jelentett ez sok vállalkozó számára az elindulás tekintetében. A különböző megoldások között felmerült a támogatás bővítésének ötlete oly módon, hogy a vállalkozást létrehozni kívánó jelentkezők számára lehetővé váljon projektjük további tesztelése, valamint annak elsajátítása, hogyan tudják saját vállalkozásukat menedzselni és fejleszteni.

A teljes körű tesztelést, valamint a vállalkozók számára a menedzszerszakma képzés általi elsajátítását lehetővé tevő vállalkozás-keltetők fogalma egyre inkább elterjedt.

2.2 A vállalkozás-keltetők kialakulásának körülményei

A struktúra létrejötte 2000-ben a Munkaügyi Minisztérium figyelmét is felkeltette, amely a kipróbálást ösztönözte. Ezt követően intézményi partnerek által támogatott helyi kezdeményezések – köztük a Betéti és Hitelpénztár és európai programok – jöttek létre.

Egy egyesült információcsere-struktúra lett felelős az új keltetők gyakorlatainak megosztását segítő munkacsoportok létrehozásáért és koordinálásáért.

Az ilyen jellegű kísérletek nagyon pozitív eredményeket mutattak, így struktúraként iktatták törvénybe a Gazdasági Kezdeményezésről szóló 2003-as törvényben és az azt megvalósító 2005-ös határozatban. Egy átmeneti szerződés, a CAPE – vállalkozói projekteket támogató szerződés – került létrehozásra.

2.3 A vállalkozás-keltetők kialakulása

2.3.1 Vállalkozások indítását segítő eszközök a keltető megjelenése előtt

A 90-es évektől kezdve a vállalkozók az elmúlt 30 évben kialakult és rendszerezett széleskörű hálózatokból származó támogatásokban részesülhetnek. Támogatás kétféleképpen nyújtható:

pénzügyileg – mikrohittel, biztosíték nélküli kölcsön

szakmailag – vállalkozók menedzserképzése.

Egy nemzeti ügynökség felelős az információ nyilvánosság felé történő eljuttatásáért és a támogató hálózatok közötti összhang megteremtéséért.

Az elmúlt tíz évben olyan technológiai keltetők is létrejöttek, melyek befogadói és tanácsadói szolgáltatásokat, valamint finanszírozási megoldásokkal kapcsolatos támogatást nyújtanak, és ezek gyakran főiskolákhoz vagy kutatólaboratóriumokhoz köthetők.

Ehhez hasonlóan a vállalkozás-keltetők a 80-as évek elejétől kezdve működnek, és elhelyezést is nyújthatnak a vállalkozók számára.

2.3.2 Az első keltetőhöz hasonló szervezetek létrejötte, működése, jogi háttere

A vállalkozás-keltetők a helyben induló vállalkozásokat segítik. Együtt és egymást kiegészítve működnek a térségben található területi támogatórendszerekkel, valamint a gazdasági

fejlesztésbe vont helyi szereplőkkel és ez utóbbiak részt vehetnek az irányító, a szakmai, vagy a keltető kiválasztásával kapcsolatban működő bizottság munkájában.

A projekteket egy támogató szervezet hagyja jóvá a keltetőbe történő belépés engedélyezése érdekében. A belépésre vonatkozó értékelés meghatározott időkeretek között, célokat és pontos tervezést követve valósul meg. A keltetők folyamatos működési támogatást nyújtanak a jelentkezők számára.

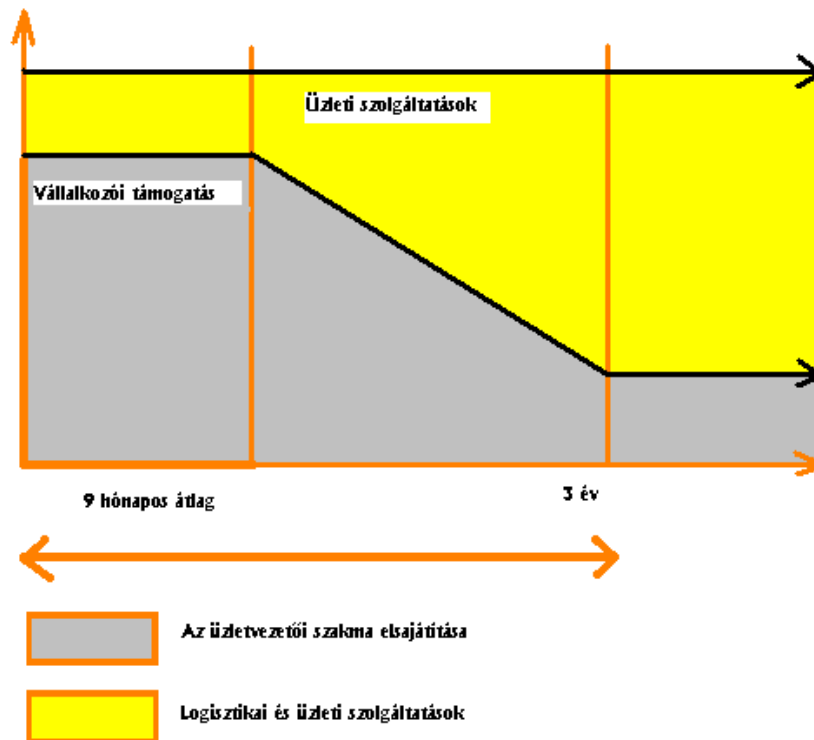
A keltető szakasz végén az induló vállalkozásokat a projekteknek megfelelő finanszírozási és támogatási struktúrákba irányítják.

Az alábbi diagram a francia induló vállalkozásoknak nyújtott támogató szolgáltatásokat foglalja össze és megmutatja, hol helyezkednek el a keltetők ezen az úton.

Ötlet felmerülése	Fogadás	Támogatás – egyéni vagy csoportos	Keltető	Az újonnan létrehozott vállalkozás támogatása
<u>ÖTLET FELMERÜLÉSE</u>	<u>TÁMOGATÁS</u>		<u>ÉRTÉKELÉS</u>	<u>AZ ÚJ VÁLLALKOZÁS TÁMOGATÁSA</u>
Projekttel vagy azzal rendelkező egyének Feltárás Információ	Ötlet- és projektgazdák Információ Karrierterv meghatározása	Elfogadott projektgazdák Támogatás Elméleti képzés Egyének és projektek jóváhagyása Munkaprogram	Tesztvállalkozók (jóváhagyott projektgazdák) A tevékenység jogi keretek közé helyezése A könyvelés monitoringja Egyéni támogatás Egyéni és csoportos tanulás Hálózatépítés	A vállalkozás létrehozása Üzletvezetői tanácsadás Források felkutatása Hálózatépítés

A kezdeti keltető funkciót betöltő működő szervezetek által vállalkozások részére nyújtott szolgáltatások, támogatások

A keltetők szerepe a következőképpen foglalható össze:



Kiemelten fontos a vállalkozók támogatása a kipróbálás kezdeti szakaszában. A jelentkezőket nagymértékű támogatásban kell részesíteni és a helyes úton elindítani annak érdekében, hogy a legjobb körülmények között kezdhesék meg vállalkozási tevékenységüket.

A keltetők gondoskodnak az értékelt vállalkozások tevékenységeiből származó bevétel könyveléséről, a bejelentésekről, valamint az egyéb adminisztrációról. Az ilyen jellegű adminisztrációs terhek ritkábbak a kipróbálás kezdeti szakaszában, a kevés tevékenységet végző induló vállalkozások esetében. A vállalkozók a vállalkozási tevékenységek fokozódásával, valamint a támogatásra és képzésre irányuló igényük fokozatos csökkenésével szereznek önállóságot. Az önálló továbbhaladást megelőzően a keltetők értékelhetik a vállalkozók kompetenciáit.

2.3.3 A keltetők létrehozásának nehézségei (jogi, pénzügyi, társadalmi, gazdasági)

A keltetőknek köszönhetően a vállalkozásalapítás új foglalkozássá nőtte ki magát. A vállalkozás-keltetők a vállalkozások elindítását megelőzően, a tevékenységük kipróbálásában nyújtanak segítséget a projektgazdáknak, akik ennek ellenére előre nem látható helyzetekkel szembesülnek a keltetőben lévő vállalkozás pontosan meghatározott státuszának hiánya miatt, hiszen nem alkalmazottak és nem is szabadúszók.

A kipróbálási szakasz alatt a vállalkozás-keltetők szövetsége annak érdekében tett erőfeszítéseket, hogy felhívja az állami hatóságok figyelmét az új típusú kapcsolat törvénybe iktatásának szükségességére.

Ez nagy kihívásnak bizonyult. A már meglévő foglalkoztatási szerződésekbe történő nagyobb rugalmasság bevezetésére, valamint az emberek teljesítmény szerinti kompenzálására nem volt lehetőség, mivel a Munka Törvénykönyve megsértésének kockázata rossz következményeket eredményezett volna minden munkavállalóra nézve.

A CAPE szerződéssel a hatóságok egy másik megközelítést részesítettek előnyben. Ez a szerződés formalizálja, hivatalossá teszi a keltetőben lévő vállalkozás gazdájának státuszát (a létrehozás előtt és után) és lehetővé teszi számára, hogy ugyanolyan szociális védelemben részesüljön, mint a munkavállalók.

Nagyon fontos hangsúlyozni az átmeneti időszakot – melyet a francia törvénykezés nem ismert el – formalizáló szerződés fontosságát és újdonságát: a CAPE aláírója nem egy munkavállaló és nem is a vállalkozás vezetője, hanem egy olyan vállalkozó, aki kipróbálás alatt áll és egy képzési folyamat keretében, meghatározott ideig értékeli projektjét.

A törvényhozó szerv egy olyan szociális státuszt akart létrehozni, mely védelmet nyújt az értékelt vállalkozóknak és lehetővé teszi számukra a rájuk ruházott jogok megtartását, valamint újabbak szerzését. Ez az eddig példa nélkül álló helyzet alkalmanként olyan szituációkhoz vezet, melyet még a törvényhozó szerv sem láthatott előre. Ezek a pontosítások gyakorlati válaszokat nyújtanak az értékelt vállalkozók és az őket támogató keltetők számára, azonban sok részlet vár még tisztázásra.

A vállalkozás-keltetők szövetsége hű maradt küldetéséhez és tökéletesen töltötte be közvetítő szerepét saját tagjai és az állami hatóságok között az információ terjesztése és javaslatok tétele által.

2.3.4 A vállalkozás-keltetők jogszabályi háttérének megteremtése

A CAPE a 2003-as Gazdasági Kezdeményezésről szóló törvény (20. és 21. cikkely) által bevezetett eredeti szerződés. Ez a szerződés a civil szervezetektől eredő kipróbálás kiterjesztésének eredménye, mely a leendő vállalkozóknak nyújt segítséget projektjeik kipróbálásában. Ezek a kezdeményezések azt követően váltak lehetővé, hogy egy igazgatási körlevél foglalkoztatási kontextusban ismerte el a kipróbálás jogát. A törvény azóta a megvalósításhoz szükséges részleteket tartalmazó, Hivatalos Közlönyben (2005. május 19.) megjelent megvalósító határozattal és egy igazgatási körlevéllel (2006. szeptember) egészült ki. A CAPE célja vállalkozásalapítással vagy átvétellel kapcsolatos képzés nyújtása egyének számára. Egy olyan struktúra felügyeletével nyújt támogatást az egyéneknek projektjeik elindításában, mely a szükséges szakmai támogatást is biztosítja, cserébe a kedvezményezett a szerződésben vállalja a képzési program teljesítését. A Kereskedelmi Törvénykönyv határozza meg az egyetlen feltételt, miszerint a kedvezményezett ezzel párhuzamosan nem alkalmazható teljes munkaidős szerződéssel.

Célját és a benne foglalt felelősségeket tekintve a CAPE nem egy különösképpen korlátozó munkaszerződés. A szerződők nem a keltetők alkalmazottai, hanem a szerződés által létrejövő szerződéses jogviszony alanyai. Ennek ellenére a Kereskedelmi Törvénykönyv meghatározza, hogy a kedvezményezett jogosult lehet a szociális biztonsági rendszer juttatásaira.

A támogató struktúrának biztosítania kell a kedvezményezett számára a feladat teljesítéséhez szükséges összes megfelelő eszközt – a folyamatos pedagógiai támogatást, logisztikát, valamint személyes tanácsadást.

A vállalkozói szakmára történő képzés magában foglalja a vállalkozási projekt működtetéséhez ténylegesen szükséges szakmai és menedzsment készségek elsajátítását. A vállalkozók munkája olyannyira speciális, hogy néhány jelentkező számára a projekt gyakorlatban történő kipróbálása és a piacra történő tényleges kimozdulás jelenti a nehézségek hatékony leküzdésének, valamint a projektben és annak gazdájában rejlő lehetőség feltárásának egyetlen módját.

2.3.5 A jogi és pénzügyi háttér megteremtésében közreműködő egyéb partnerintézmények

Az Urssaf-nál (a szakemberek társadalombiztosítási és családi hozzájárulásait összefogó egyesület) történő nyilvántartásba vétel alapvető fontosságú a felelősségi ügyek tekintetében. A CAPE szerződés életbe lépésekor a tesztvállalkozók nem részesülnek ellenszolgáltatásban, viszont jogosultak lehetnek a szociális biztonsági rendszer juttatásaira. A jogosultság biztosítása érdekében és a társadalombiztosítási hozzájárulások hiányában a vállalkozóknak előzetesen nyilatkozatot kell tenniük – mely hasonló a vállalkozás első hónapjaiban újonnan alkalmazott egyének helyzetéhez. Így az előzetesen tett nyilatkozat nagyon fontos szerepet játszik az egyén szociális rendszerbe történő bekapcsolódásának hivatalos dátumát illetően.

Társadalombiztosítás :

Az előző társadalombiztosítási helyzetből származó jogok az új rendszerrel egyidejűleg létezhetnek. Ezen jogok adott esetben a társadalombiztosítás terhére történő orvosi költségek fedezésében és táppénzben történő részesülésben nyilvánulnak meg.

Munkanélküliség :

A tesztvállalkozókat új jogok illetik meg a nyilvántartásba vétel előtti jövedelemszerzés szempontjából. A polgári jog szerint jogaik megmaradhatnak vagy egybeeshetnek a nyilvántartásba vétel előtt vagy után. A CAPE égisze alatt eltelt időszakok beleszámítanak az álláskeresői járadék megállapításába.

Nyugdíjazás :

A CAPE szerződők ugyanolyan társadalombiztosításban részesülnek, mint a munkavállalók. Egy CAPE időszak alatt az általános nyugdíjterv értelmében negyedéves prémiumokat gyűjtenek össze. A tesztvállalkozót még az ellenszolgáltatás hiánya vagy az üzleti tevékenység veszteségessége esetén is megilletik ezek a jogok.

Ezek a jogok megegyeznek a nyilvántartásba vétel előtt és után is.

2.3.6 Az első keltetők működési formái

Egy keltető megalakításának a létrehozás területén jelentkező szükségletekre kell válaszolnia. Nagyon fontos a terület összes szereplőjének pénzügyi vagy üzleti partnerként történő bekapcsolódása az inkubátorba.

Az alábbi szakaszok segítenek a legjobb válasz megtalálásában:

Az intézményi és működtetői szereplők figyelmének felkeltése

Ez a szakasz alapvető fontosságú a projekttel kapcsolatos összes szereplő mozgósításának és a jövőbeli keltető fenntarthatóságának biztosítása szempontjából.

Megvalósíthatósági tanulmány elkészítése

Egy projekt elindítása előtt egy megvalósíthatósági tanulmány elkészítése elengedhetetlen. Segít a területi struktúra kialakításában, a lehetséges célok meghatározásában, valamint a partnerek és a működési szervezet azonosításában.

Ezután lehetővé válik a keltető területi környezetben történő elhelyezése és a projektindítás lépéseinek meghatározása.

A helyi partnerek ettől a szakasztól kezdve kapcsolódnak be a projektbe és aktív szerepet fognak játszani a térségük számára ideális keltető kialakításában. Könnyebben lehet őket felkérni irányító bizottságokban, felmérésekben vagy a keltető finanszírozásában történő részvételre.

Érvényesítő tanulmány

A megvalósíthatósági tanulmányt követő érvényesítő tanulmány a működési elemeket gyűjti össze egy vagy két keltetőbeli projekttel kapcsolatban, melyek az irányító bizottsághoz kerülnek benyújtásra jóváhagyás céljából. Ezen kívül meghatározza a működési folyamatokat, a fejlesztési tervet, valamint segíti a működés megtervezését.

A tanulmány végén az irányító bizottság dönt a keltetés megkezdéséről, mely esetben a szponzoroknak kell ajánlatokat tenniük.

2.3.7 Az első keltetők által nyújtott szolgáltatások, támogatások

Már az első keltetők is nyújtottak támogatást adminisztratív és könyvelési ügyekkel kapcsolatban – mely a mai napig feladatuk magját alkotja – a projektgazdáknak szóló, üzleti menedzserrel válást segítő mentorálással együtt.

2.3.8 Az első keltetők működése során felmerülő első problémák

A keltetők egy 2000-ben kezdődött és három éven keresztül tartó kísérlet folyamán jelentek meg. Abban az időben a CAPE szerződés még nem létezett. A törvény bevezetése előtt a keltetők az akkor létező rendszerek keretében, úgy mint szakmai képzés és támogatott munkaszerződések alkalmazása által működtek. A kísérlet ideje alatt a Munkaügyi Minisztérium finanszírozta a keltetők csoportba szervezését helyi ügyek felvetése érdekében, és eljutott az eredeti CAPE szerződés törvény által történő bevezetéséhez.

2.4 A napjainkban működő keltetők a nemzetgazdaság rendszerében

2.4.1 keltetők szerepe a nemzetgazdaság rendszerében

A vállalkozás-keltetők nagy szerepet játszanak a nemzetgazdaságban, mivel vállalkozási tevékenységek megteremtése által segítik elő az álláskeresők reintegrációját és hozzájárulnak a gazdasági tevékenység fejlesztéséhez. A vállalkozás-keltetők a célközönség – nők, fiatalok, migránsok, helyi lakosok – érdekében támogatják a helyi kormánypolitikát, és választ adnak a Munkaügyi Minisztérium, a Pénzügyminisztérium vagy az iparág-specifikus ügynökségek által bevezetett irányelvek működési szükségleteire. Például, a városközponttal kapcsolatos irányelveknek megfelelően, a keltetők hozzájárulnak a belvárosi területek rehabilitációjához.

2.4.2 A keltetők nemzeti szintű követése, ellenőrzése, irányítása

Az UCE hálózatán belüli keltetőknek eleget kell tenniük a hálózat folyamatos fejlesztési szemléletmódjának, s annak megfelelő szolgáltatási palettát kell biztosítaniuk. Egy háromévente lefolytatott igazolási eljárás hitelesíti a paletta szemléletnek való megfelelését.

A folyamatos fejlesztési szemléletmód része a jövőbeli vállalkozók szponzorai számára nyújtott képzési program, melynek köszönhetően ugyanolyan alapkészségekkel fognak rendelkezni.

A CAPE szerződést törvényesen a vállalkozás-keltetők szövetsége tette hivatalossá, ezért tartalma és alkalmazása a hálózat felügyelete alá tartozik.

Végezetül, a szövetség egy olyan belső szoftvert fejlesztett ki, mely lehetővé teszi a keltetők számára a tesztvállalkozások monitoringját.

2.4.3 A keltetők országos hálózatának felépítése

A 2002-ben létrehozott *Union des couveuses* egyesületeket és helyi partnereket által támogatott szervezeteket fog össze. A *Union des couveuses* egyszerre nyújt helyet az innovációnak és kutatásnak a szolgáltatások személyek számára történő biztosítása és az ipari hálózatok (építőipar, tervezés) kialakítása által.

Mik a céljaik? A férfiak és a nők segítése annak érdekében, hogy tevékenységük végzése által tisztességes megélhetésre tegyenek szert; értékteremtés, s ezáltal egy hosszú távú jövőkép megteremtéséhez való hozzájárulás. Ennek elérése érdekében nagy hangsúlyt fektetnek a hálózatok tökéletesítésére. Közös szakmák és foglalkozások, valamint szolgáltatások referencia adatbázisa is meghatározásra került. Tagjai számára képzéseket ajánl és oktatási célokból speciális kiadványokat terjeszt.

A vállalkozás-keltetők országok hálózata elkötelezett az alábbiak iránt:

- Projektgazdák önállóvá válásának és a felelősség általuk történő felvállalásának segítése.
- Értékteremtés, szolidaritás, sokféleség és környezetvédelem.
- A vállalkozás-keltetők európai hálózatának (Enis) koordinálásával megvalósuló nemzetközi fejlesztés.

Jelenleg a vállalkozás-keltetők egyesületének 55 tagja és 180 helyszíne van. A tesztelés alatt álló egyének 75%-a sikeres a saját vállalkozásának létrehozásában vagy a munkaerőpiacra történő visszatérésben. 2002 óta mintegy 20.000 vállalkozó részesült a hálózat támogatásában.

2.5 A keltetők működése

2.5.1 A keltetők jogi formái

A keltetők a szociális gazdasághoz hozzájáruló, egyesületi vagy szervezetek formájában működő szervezetek. Mindkét esetben CAPE szerződésekkel működnek.

2.5.2 A keltetők gazdasági mérete

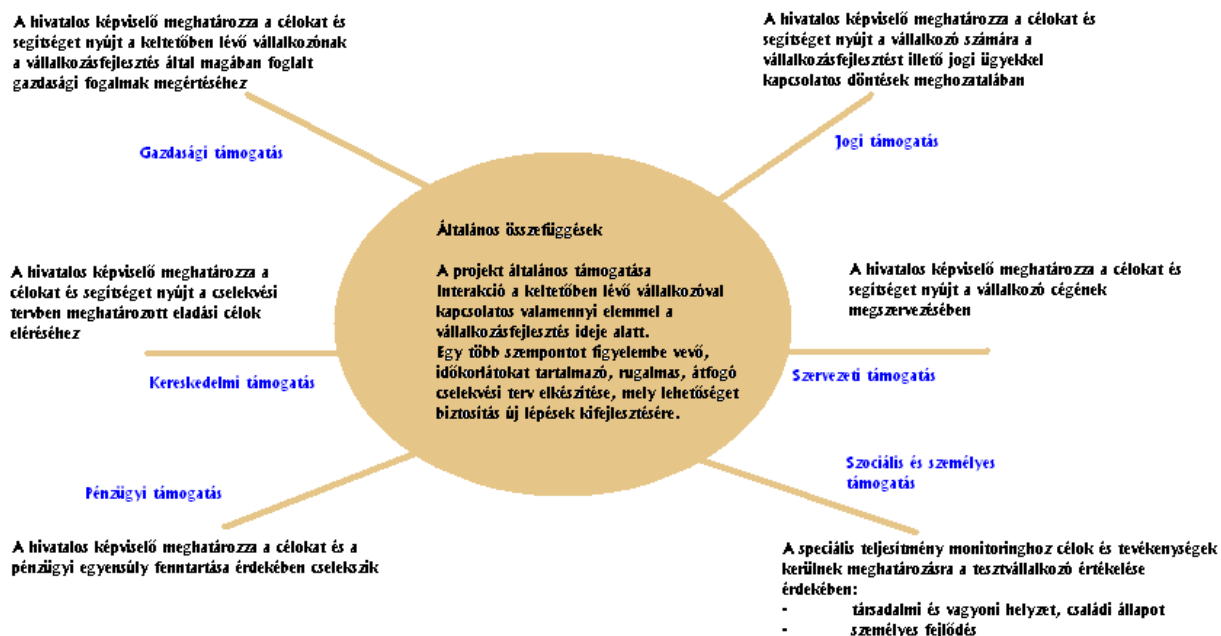
A keltetőknek helyszínt vagy irodát kell biztosítaniuk a tesztvállalkozásoknak, valamint adminisztratív és könyveléssel kapcsolatos tanácsadást kell nyújtaniuk a projekttel és a struktúrával kapcsolatban.

Az egyesület által foglalkoztatott állandó munkatársak közül legalább két tanácsadónak 30-40 vállalkozót kell felügyelnie, míg egy kolléga adminisztratív és könyvelési feladatokat végez.

A működési költségek az irodabérlet, a villamos áramot, valamint az informatikai berendezések beszerzését és működtetését teszik ki.

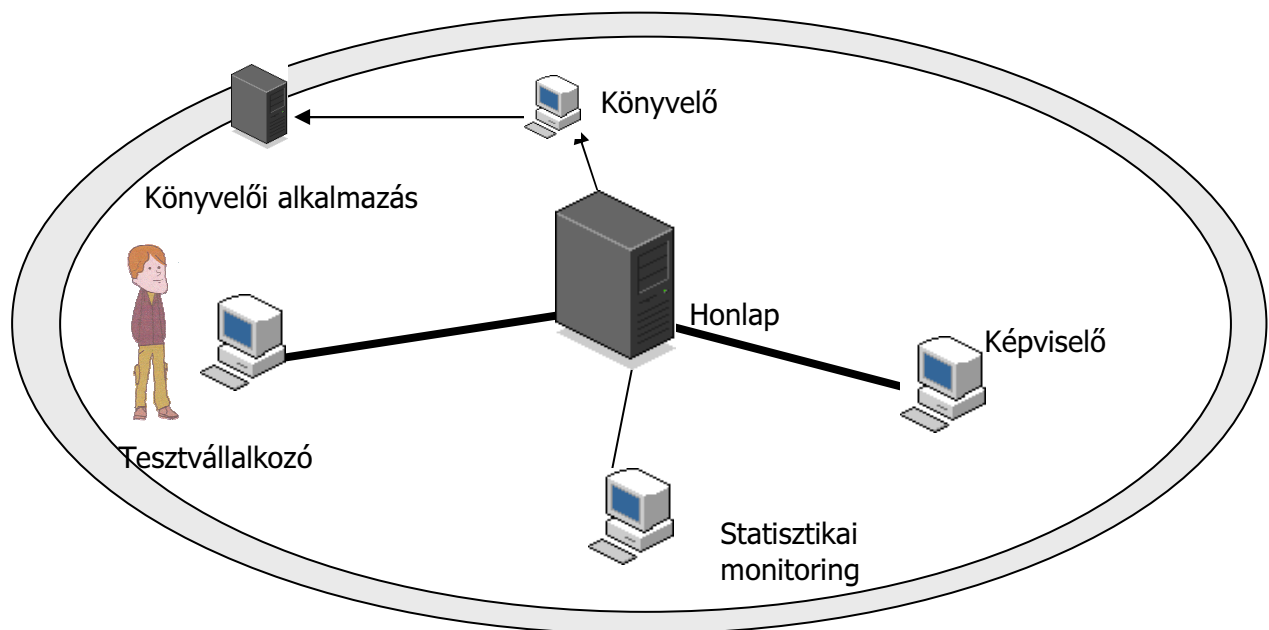
2.5.3 A közvetlen működtetést ellátó apparátus, pozíciók (könyvelő stb.)

A tanácsadó – a továbbiakban "képviselő" feladatai



Az informatikai megoldások átfogó működése

Az alábbi ábra a keltetők és a tesztvállalkozók közötti kapcsolatok létesítésének módját mutatja.



A teljes mértékben központosított információ egy napi 24 órában internet csatlakozással elérhető szerveren található. A honlap sajátosságainak köszönhetően az adatok felhasználóbaráttá válnak.

A tanácsadók képesek felügyelni a vállalkozókat, hollétüktől függetlenül, így például, betekintést nyerhetnek a lehetséges üzletfelek nyilvántartásába vagy a vállalkozás életében bekövetkezett növekedésbe.

A könyvelő ellenőrizheti az elszámlolt számlákat és társíthatja a számlákat a beérkezett pénzfizetésekkel, vagy a beérkezett alátámasztó dokumentumok alapján igazolhatja a követeléseket. Kivehet adatokat és beillesztheti azokat a keltető könyvelésébe, így elkerülve a könyvelések duplikációját.

A keltető vezetője az aktuális vállalati statisztikáknak is utánanézhet.

A partnerek információt szerezhetnek a keltetőben lévő projektgazdákról és a belépési bizottsághoz benyújtott dokumentumokról.

A tesztvállalkozók bárhol és bármikor adatokat szolgáltathatnak vállalkozásukról és meg is tekinthetik azokat. A keltetőből történő kilépéskor az összes – vásárlókkal és támogatókkal kapcsolatos – adatukat, valamint a kereskedelmi tranzakciók történetét – árajánlatok, számlák, pénzforgalom stb. – is megőrzik.

Az informatikai megoldás egy új szolgáltatással bővíti a keltető portfólióját a személyes jelenlétet igénylő találkozók és támogatások fontosságának csökkentése nélkül:

Egyéni monitoring és találkozók:

Ezek a találkozók a fejlett technológiával hadilábon álló vállalkozókat segítik megismertetni az új megoldással. Amíg a vállalkozók képessé válnak az új informatikai megoldás használatára, addig a mentorok töltik fel az intranetre a tesztvállalkozók által megadott adatokat.

Az irányító bizottság szerepe kulcsfontosságú, és a térség, valamint a helyi szereplők érdekeit hangsúlyozza.

A megvalósíthatósági tanulmány során: jóváhagyja a keltető életképességét és a projekt elindításának lépéseit.

A keltető tevékenységei során: meghatározza a keltető stratégiai beavatkozási területeit és meghatározza az együttműködési és partnerségi eljárásokat.

2.5.4 A működtetésben részt vevő társszervek szerepe, feladatai

A keltetők partnerekkel együttműködő szervezetek. A helyi szereplők bevonása a projekt kidolgozásától kezdve, a pontos meghatározás és a felépítés szakaszán keresztül, egészen a projekt megkezdésig szükséges. A keltető tevékenységét támogató legfőbb partnerek az alábbiak:

Az inkubátorok támogató feladatát finanszírozó intézményi partnerek:

- Megyei Munkaügyi Szervezet;
- Általános Tanács (gazdasági növekedés, szociális és szolidaritási gazdaság);
- Regionális Tanács (gazdasági fejlődés, képzés);
- önkormányzati igazgatás;
- Európai Szociális Alap;
- helyi hatóságok;
- kapcsolt közösségek;
- magántőke...

Működési partnerek:

- támogató/finanszírozó hálózatok;
- kamarák;
- országos munkaügyi központ (álláskereső munkaeő-piaci integrációját segítő országos ügynökség)

A keltetők bevételi forrásai

A keltetőket alapvetően a hatóságok finanszírozzák. A pénzügyi támogatás a helyi hatóságoktól vagy – az állam közbenjárásával – Európából érkezik.

A keltetők önfinanszírozás által is tesznek szert bevételre a tesztvállalkozók általi értékesítés 10%-ának beszedésével.

2.6 A keltetőbe történő belépés folyamata

A keltetőbe történő jelentkezés feltételei

A keltető-programban részt venni kívánó vállalkozók nem rendelkezhetnek teljes munkaidős szerződéssel. A legtöbb foglalkozás elfogadható, azonban az irodát igénylő, valamint a biztosítás alá nem tartozó, szabályozott szakmák nehezen elfogadhatók.

2.6.1 A tölcser elv működése

A vállalkozás-keltetőik szövetsége egy olyan szolgáltatási palettát hozott létre, melynek tevékenységei a keltetőbe történő jelentkezés alábbi három fázisa szerint különülnek el:

A keltetőbe történő belépés előtt:

- tájékoztatók szervezése projektgazdák számára.

A jelentkezés szakasza:

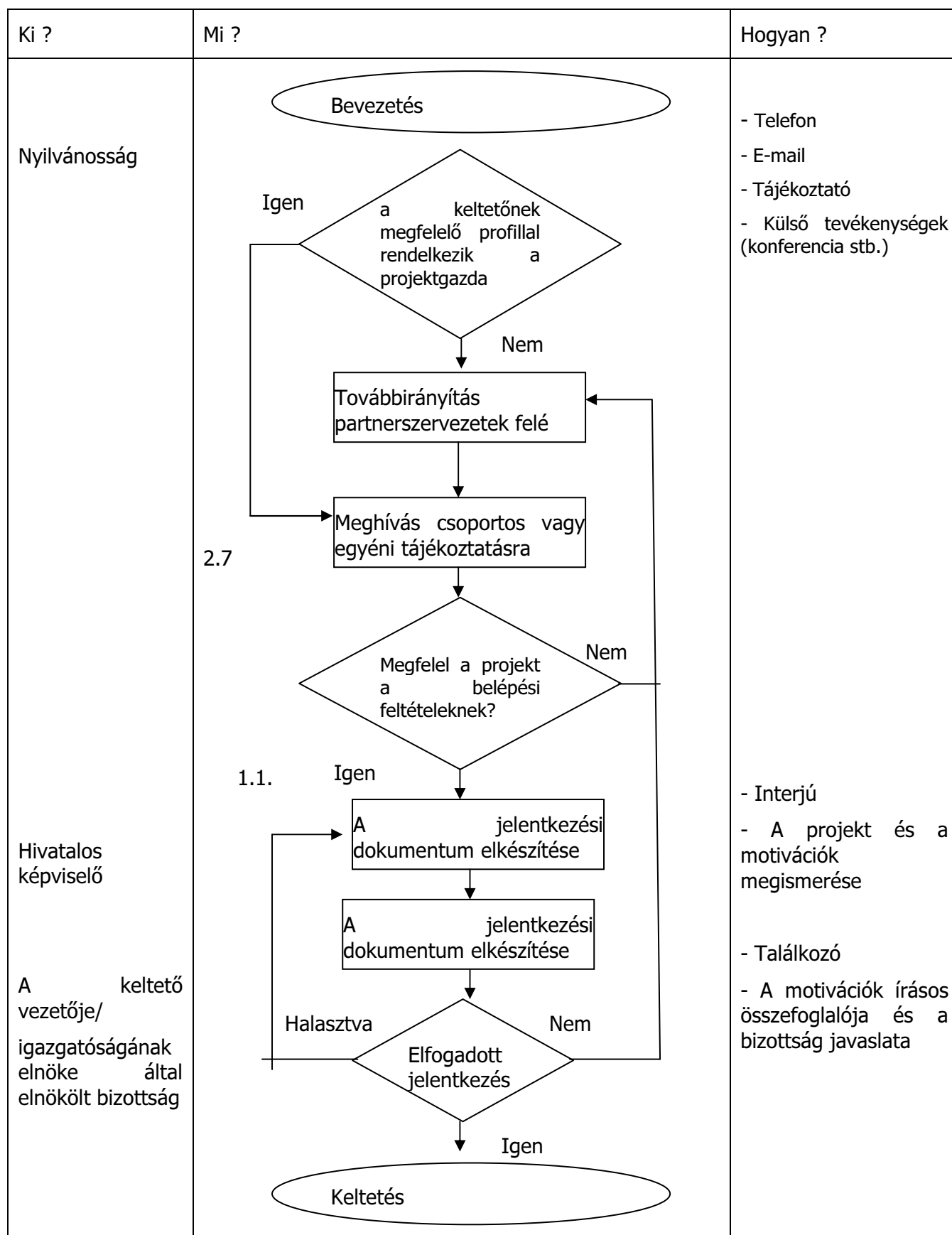
- a projektgazdák köszöntése, további információ nyújtása a keltetőről és a projektről;
- jelentkezések hivatalossá tétele és jóváhagyása;
- elfogadás és beszámoló;
- a jelentkezők és a partnerek tájékoztatása az elfogadás eredményéről.

Belépés:

- dossziék nyitása a tesztvállalkozók számára (a CAPE szerződés hivatalossá tétele) és gondoskodás az adminisztratív ügyekről;
- a tesztvállalkozó integrálása.

Az alábbi rajz a kiválasztási folyamat lépéseit ábrázolja:

A keltetőbe történő belépés és az integrációs folyamat



2.7.1 A felvételi bizottság szerepe, összetétele

A felvételi bizottság célja a projektek következetességének, helyzetének és a vállalkozók motivációjának értékelése. Tagjai általában helyi szereplők: a keltető vezetője és ügyvezető igazgatója, egy biztosító, egy bankár, egy tanácsadó az országos munkaügyi központtól, valamint egy a tesztvállalkozásnak megfelelő iparági szakértő.

2.7.2 A felvételi bizottság értékelésének szempontjai

A felvételi bizottság értékeli a projektgazda motivációját, termékével/tevékenységével kapcsolatos szaktudását, valamint a célpiac lehetőségeit.

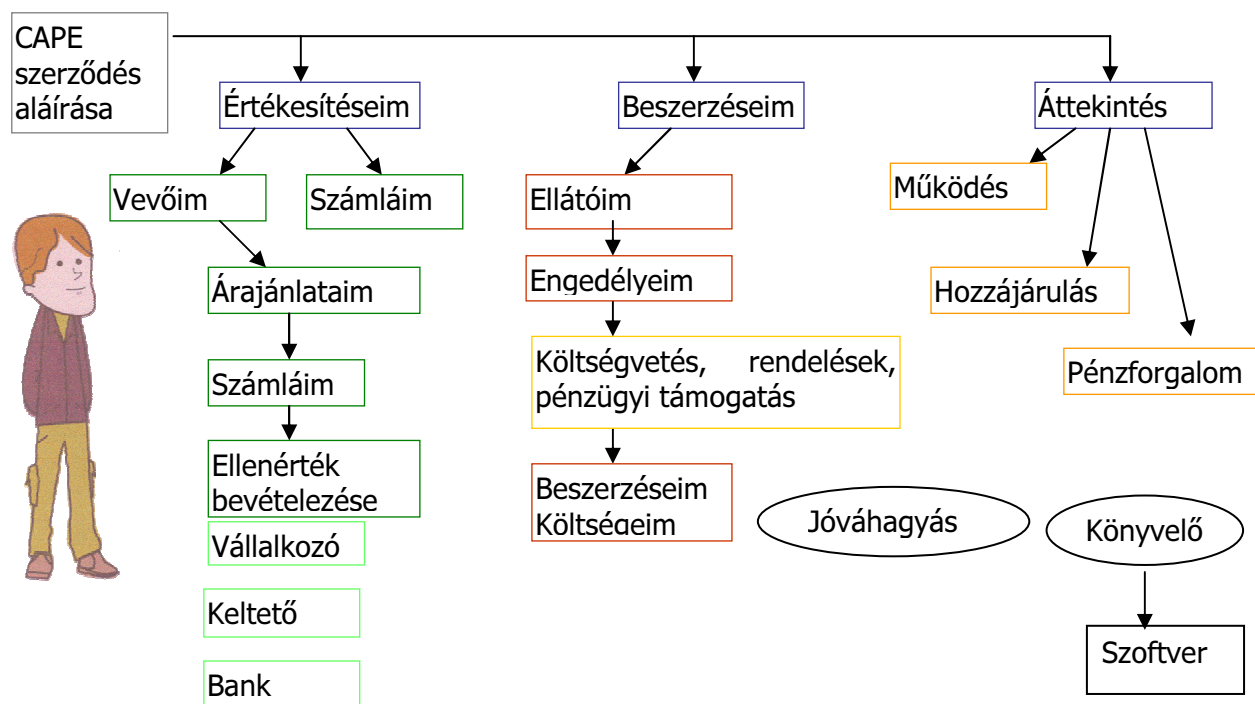
2.7.3 A felvételi bizottság értékelésének módszertana

A felvételi bizottság először a projektet benyújtó írásos anyagát kapja meg, ezt követően a vállalkozó interjú keretében mutatja be projektjét – először szóban, majd a bizottság értékelő táblázatának megfelelő kérdésekre válaszolva.

A vállalkozások tesztelésének menete a keltető keretein belül

A projektgazdák általános és kereskedelmi adminisztratív támogatásban, csoportos képzésben és workshopokban, vállalkozói hálózatban, a CAPE szerződés értelmében megvalósuló adminisztratív és menedzsment monitoringban, valamint az elsajátított készségek értékelésében részesülnek.

A tesztvállalkozók minden nap értékelik tevékenységüket és ellenőrzik vállalkozásukat, és folyamatosan függetlenné válnak:



2.7.4 A keltető elhagyásának folyamata és feltételei

A CAPE szerződés befejeződésével a keltetők záró értékelést készítenek a vállalkozók projektjeiről és átadják a keltetésről szóló, ezt alátámasztó dokumentumokat. A vállalkozók megkapják bevételük összegét – az előírt hozzájárulások levonása után –, majd megelégedettségi kérdőívet töltenek ki. Ezt követően a keltetők véglegesítik a vállalkozók könyvelési és adminisztratív dokumentumait, valamint feljegyzik a kilépés okát, ami lehet: vállalkozásalapítás vagy reintegráció.

2.8 Mentorálás

2.8.1 A mentorok kiválasztásának szempontjai

A mentorálás célja egy vállalkozást létrehozó/megvásárló projektgazda sikerességi rátájának növelése egy tapasztalt üzletvezető vagy ügyvezető igazgató know-how-jának és szaktudása átvételének segítése által. E személyre szabott támogatási időszak alatt az önkéntesen jelentkező tanácsadó hozzájárul tudásának, hálózatának és vállalkozási tapasztalatának átadásához. A mentorok semmilyen esetben sem vehetik át az üzletvezetők szerepét – teljesen függetlennek kell maradniuk és felelősséget kell vállalniuk saját döntéseikért.

Mentorok:

A mentorok a projektben dolgozó, a keltető hálózatának rendszerében támogató szerepet vállaló önként jelentkezők. Az önként jelentkezőknek biztosítani kell lenniük az önkéntes megbízásra.

Megjegyzés: A vállalkozáskeltető által alkalmazott munkavállaló nem jelentkezhet a saját munkáltatója által monitoringolt – támogatott – projektgazdához.

2.8.2 A mentorok felkészítése /képzése

A tanácsadók hűek maradnak a vállalkozáskeltetők egyesülete hálózatának céljaihoz és működéséhez:

Szoros kapcsolat kialakítása az alábbiak által:

- megismerés, odafigyelés és támogatás nyújtása;
- megértő, segítő és részvételt ösztökélő légkör kialakítása;
- a kölcsönös bizalom helyének megteremtése.

Empátia: az alábbiak megismertetése és megértetése az egyénnel:

- az egyén részéről önmaga teljes mértékű elfogadása;
- a projektgazdák által érzékelt problémák, kockázatok és féltelmek.

Az alábbi szakmai és humán készségek szem előtt tartása:

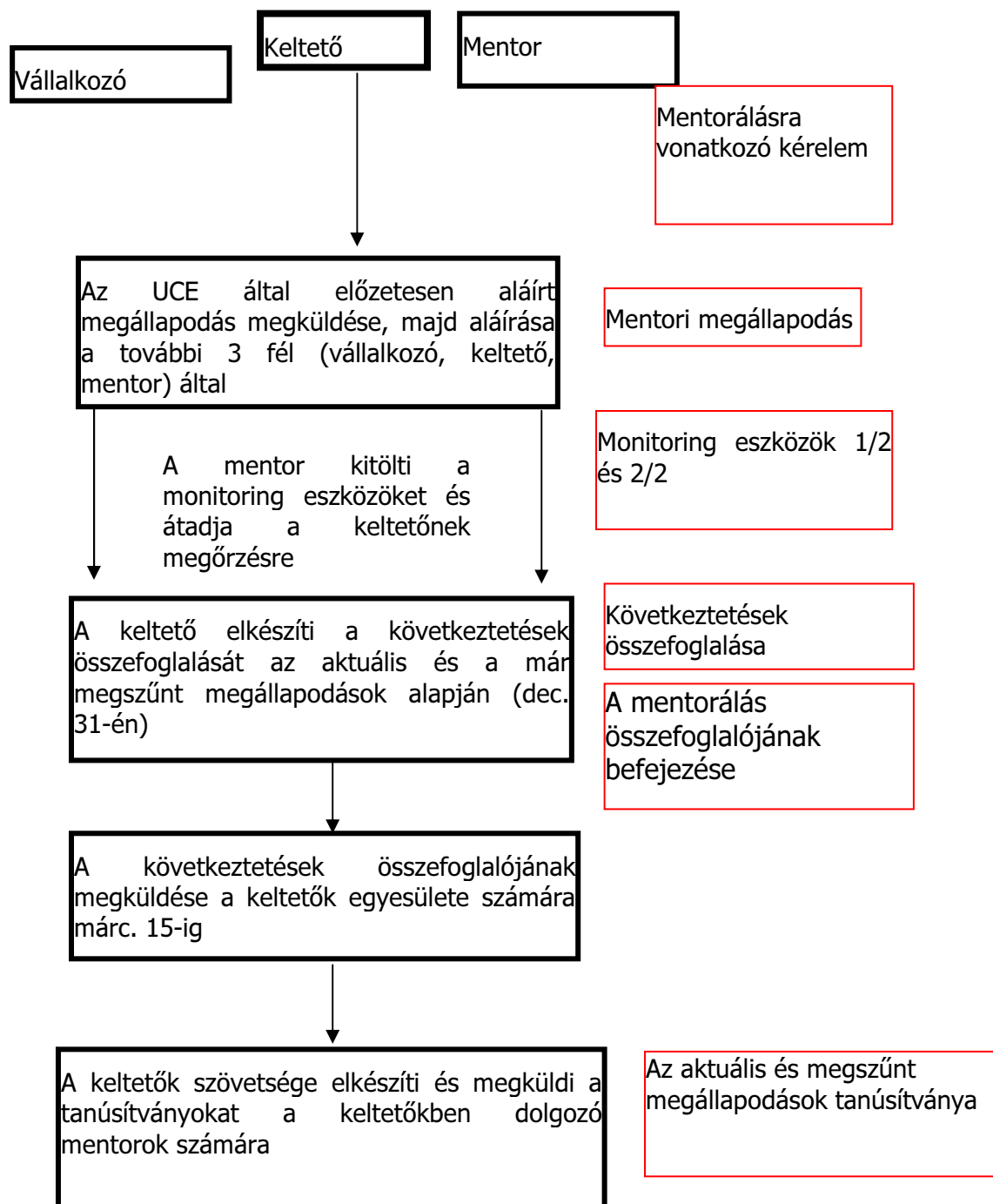
- a jelentkező célja;
- az eredményességre való törekvés kötelessége;
- az egyén szükségleteinek és lehetőségeinek figyelembevétele;
- a felelősség és a függetlenség kialakítása;

- a feladat aktuális helyzete nyomon követésének megvalósítása.

2.8.3 A mentor feladatai

- a mentorálás a támogató struktúra által létrehozott speciális rendszer keretében valósul meg és az önként jelentkező becsületbeli köteletségének tartja feladatát;
- a mentorálás párokban zajlik, résztvevői a mentor és a projektgazda;
- a mentor tevékenységei mindig a támogató struktúra alkalmazottainak munkáját egészítik ki;
- a mentor szem előtt tartja az eredményességre való törekvés köteletségét;
- a mentor lehetővé teszi a projektgazda számára a saját forrásmenedzsmentjének és függetlenségének kialakítását, elfogadja és tiszteli az egyént;
- feladata továbbá a projektgazda helyzetének monitoringja és nyomon követése;
- fontos betartani, hogy a megszerzett információról harmadik személy nem szerezhet tudomást.

A KETTŐ MŰKÖDÉSE



2.8.4 A mentori tevékenység dokumentálása

- Mentornak történő jelentkezés
- Megállapodás, szerződéskötés a keltetővel
- Monitoring megtervezése
- A szerződés megszűnése / az aktuális megállapodás tartalma
- A következtetések összefoglalása

2.9 A vállalkozójelöltek képzése

2.9.1 A képzés célja

A vállalkozásindítás módszerének elsajátítása gyakorlati képzés által. A cél a projektgazdák üzletvezetéssel kapcsolatos képzése a könyvelés, a pénzügyek és az adózás jobb megértése érdekében, valamint a marketing és kommunikációs készségek fejlesztése.

2.9.2 A képzés tárgya

Minden keltető saját képzési programmal rendelkezik. A hagyományos képzések az alábbiakat foglalják magukban:

- üzleti kommunikáció
- könyvelés/pénzügyi menedzsment: a nullszaldós pont kiszámítása, pénzforgalom előrejelzése
- jogi státusz
- marketing/kereskedelem: piactanulmány és kérdőívek összeállítása, értékesítési tréning

2.9.3 A képzés időtartama

A képzési programok általában 1 évig tartanak.

2.10 A francia modell összefoglalása

Egy keltető (couveuse) a közös jövedelemszerzés helye, mely lehetővé teszi a saját vállalkozást indítók számára projektjük valós feltételek közötti kipróbálását és a vállalkozás elindításához szükséges képességük tesztelését. Egy helyi fejlesztési eszköz, a vállalkozáskeltető (couveuse) a helyi térségben már működő támogatási mechanizmusok partnere és kiegészítője.

A vállalkozáskeltető hozzáadott értéke:

A cég megalapítása előtti tesztelés fejleszti a projektek minőségét, növeli az induló vállalkozások fennmaradási rátáját, és eszközöket nyújt a vállalkozóknak a tevékenységükből származó tisztességes jövedelem megszerzéséhez.

A tevékenységük keltetőben történő kipróbálása lehetővé teszi a vállalkozók számára a kezdeti szabálytalan, esetleg be nem jelentett munkaszakasz mellőzését, valamint tevékenységük hivatalossá tételét.

A keltetők által kínált támogató programok – akár személyes mentorálás, akár csoportos képzés által valósulnak meg – célja a vállalkozójelöltek függetlenségének biztosítása.

A keltető mindenki – kiváltképp azok, akik nem rendelkeznek vállalkozói kultúrával – számára lehetővé teszi egy vállalkozás létrehozásának kipróbálását és projektjük sikerre vitelét.

A tesztidőszak végén a pozitív eredmények aránya stabilan 80% azon tesztvállalkozók körében, akik saját vállalkozást indítanak vagy elhelyezkednek.

A projektgazda számára:

Kísérleti vállalkozás: lehetséges vevők felkutatása, szolgáltatásaik előállítása és értékesítése a cég nyilvántartásba vétele előtt.

Vállalkozói ismeretek elsajátítása: személyre szabott mentorálás; csoportos tréningek; információ, tapasztalat stb. megosztása és cseréje más vállalkozókkal.

A projekt kipróbálása teljes biztonsággal: felügyelet nyújtása jogi keretek között.

Végezetül, a keltetők jogi keretet biztosítanak a projektgazdák számára. A keltetők kifejlesztették szakértelmüket a vállalkozói menedzserek képzésének területén és napról napra növelik támogató szolgáltatásaikat a vállalkozói igények minél magasabb szinten történő kielégítése érdekében.

2010 óta az új vállalkozások számára nyújtott elhelyezési lehetőség és szolgáltatásfejlesztés a keltetők és a vállalkozói szolgáltató központok céljait egyesítő Boréal rendszeren keresztül valósul meg.

3 A belga modell bemutatása

Előzmények:

3.1 Miért szükséges inkubátorházak létrehozása?

A „próbavállalkozások inkubátorháza” koncepciójának létjogosultságát egy sor olyan jelenség igazolja, melyekkel a vállalatalapítást támogató és segítő szervezetek nap mint nap találkozhatnak.

Egy saját vállalat létrehozása valójában mindig komoly kihívást jelent. Ez a szakmai projekten messze túlmutató, a vállalkozó életének minden területét átszövő valóságos életprojektté terebélyesedik, mely folytonos odaadást igényel, amit nem mindig könnyű kezelni. Emellett a vállalatalapítás sokszor az álláskeresővé válás egyetlen alternatívája, s a vállalkozók ezt a saját munkahelyük megteremtéséhez vezető legkézenfekvőbbnek tekintett utat gyakran azért választják, mert nincs más módjuk, hogy visszakerüljenek a munkaerőpiacra.

Egy támogató szervezet igénybevétele azzal jár, hogy felméri a vállalattal kapcsolatos kockázatot, mérlegre teszik az egész projektet. A projektgazda nem feltétlenül vágyik erre a megmérettetésre, hiszen nem kételkedik saját képességeiben, termékében vagy szolgáltatásában és meg van róla győződve, hogy van rá piaci kereslet.

Az első beruházások után néhány hónappal, mikor a hitelre felvett összegek elfogytak, már csak a kudarcot tudja megállapítani, melynek okai a kellő előkészítés és a megfelelő piacismeret hiánya, az üzleti hibák és a vállalatvezetési lazaságok.

Ezen vállalkozók közül sokan szembesülnek a súlyos eladósodottság terheivel, és jóval nagyobb gondokkal kell szembenézniük, mint amit kezdeti munkanélküliségük jelentett.

A statisztikai felmérésekre támaszkodva lehetőség van arra, hogy jelentősen lecsoradjon a kudarcra végződő vállalatalapítások száma oly módon, hogy magas színvonalú támogatást nyújtanak nekik a vállalat létrehozása előtt és közvetlenül azt követően. (Az első 5 év alatt kudarcba fulladt vállalatok arányát 80%-ról 20%-ra lehet csökkenteni). A vállalati inkubátorház koncepciója ennek a célnak a jegyében született: a lehető legjobb esélyt kívánja biztosítani a leendő vállalatalapítóknak ahhoz, hogy optimális feltételek között indíthassák be vállalatukat, egyben hozzásegíti őket, hogy fokozatosan eljussanak a munkakereső státuszból a vállalatvezetőibe.

3.2 Az inkubátorházak létrehozásának körülményei

A próbavállalatok részére létrehozott inkubátorház egy állomás a vállalatalapítás felé vezető úton. Ennek megfelelően a tesztelési időszakot megelőzően a projektgazdát segíteni és orientálni kell, tanácsokkal kell őket ellátni projektjük megfelelő előkészítéséhez. Ahhoz, hogy az inkubátorház szakszerűen láthassa el ezt a munkát, horizontális és vertikális partnerségi kapcsolatokba kell ágyazódnia.

Horizontálisan: az inkubátorháznak széleskörű partnerséget kell kialakítania az adott területen működő, vállalatalapítást segítő szervezetekkel. E partnerségben tehát ugyanúgy jelen kell, hogy legyenek a gazdasági szereplők (vállalati csoportosulások, kereskedők egyesületei, gazdaságfejlesztési célú szervezetek, klasszikus vagy alternatív finanszírozók, jogászok, stb.), mint a társadalmi szereplők (a munkaügyi és képzési központok, ahol a munkanélkülieket elsődlegesen fogadják, s ahol kinyilváníthatják szándékukat az önfoglalkoztatás megvalósítására).

Vertikálisan: a hivatalos szervek politikai és adminisztratív támogatása szintén a fejlődést segítő elem, egyben kifejezi, hogy a térség, melyben az inkubátorház található, elismeri az általa megtestesített dinamizmust.

Ez az újszerű megközelítés egyszerre kell, hogy támaszkodjon a lentől felfelé és a fentről lefelé irányuló szándékok közelítésére.

3.3 Inkubátorház létrehozása

3.3.1 A vállalat alapítást segítő intézmények az inkubátorházak létrehozását megelőzően

Az inkubátorház koncepciója a 90-es években alakult ki. Ekkor a hangsúly még nem annak társadalmi vonatkozásain, hanem a gazdasági szükségszerűségeken volt. A támogatás különböző formáit bankárok, jegyzők és néhány, a régiós (térségi) gazdaságfejlesztéssel foglalkozó intézmény testesítette meg. E szereplőkkel kapcsolatban kétféle probléma merült fel: egyrészt csak a hitel-és fizetőképes leendő vállalat alapítók érdeklik őket, másrészt az általuk adott tanácsok egy speciális területre, bizonyos szektorokra korlátozódnak. Esetükben semmiképp sem beszélhetünk támogatásról, a projektgazda/projekt páros együttes kezeléséről, emellett a klasszikus struktúrák jellegükből adódóan kirekesztik azokat, akik nem felelnek meg a vállalkozói profilnak.

Egy lehetőség mégis létezett: a KKV Központ, mely leendő vagy már működő vállalkozókat képzett. Bár ez valódi lehetőséget nyit a célközönség (a vállalkozói profillal nem rendelkezők) számára, amennyiben hozzásegíti őket a szükséges ismeretek és a személyes hitelesség megszerzéséhez, de a képzési egységek formalizáltak és nem egyénre szabottak.

Másrészt léteztek még az ún. „hall relais”-k, melyek kezdő vállalkozásoknak helyet adó, irodákból, műhelyekből álló épületek voltak. Ezekben legfeljebb 3 évig maradhattak az induló vállalkozások.

3.3.2 Az első inkubátorházhoz hasonló szervezetek alapítása, működése, jogi alapjai

Az inkubátorházat képzési intézménynek tekintjük, melyet elismer a Forem (a munkakeresők képzéséért és figyelemmel kíséréséért felelős hatóság) és az Onem is (a munkanélküli segélyt ellenőrző és annak rendezéséért felelős intézmény). Ezen elismerések alapján a szervezet egy, a Forem által megfogalmazott képzési szerződésminta alapján működik. Ebben az esetben a munkát kereső nem egy bizonyos szakma elsajátítása érdekében képezi magát, hanem azért, hogy működtetni tudja vállalkozását.

A módszer előnye, hogy már meglévő eljárások együttesén alapul. Az inkubátorház alapítóinak csupán annyi dolguk maradt, hogy biztosítsák az Onem együttműködését a képzés sajátos voltára való tekintettel, melynek célja, hogy bevételt generáljon. Emellett találni kellett egy olyan megoldást, mellyel legálisan vissza lehetett forgatni a projektgazda által keresett pénzt, és melynek révén a felhalmozott nyereséget méltányosan adóztatják: nem úgy, mint egy fizetést, inkább mint egy jutalékot (kedvezőbb adózási feltételek).

A hitelesség forrása abból adódik, hogy a struktúra sokrétűen kapcsolódik a vállalkozók képzésével és státuszával kapcsolatos helyi, térségi és regionális intézményekhez.

3.3.3 Az első inkubátorházként működő szervezetek vállalatsegítő szolgáltatásai, támogatásai

Az inkubátorház az alábbi deklarált célokkal jött létre:

- A „próbavállalatok” inkubátorháza lehetővé teszi a projektgazdának, hogy valóságos piaci körülmények között, élesben teszteljék tevékenységüket.
- Az inkubátorház intézménye az első időkben biztosítja az üzleti tevékenység végzésének jogi kereteit.
- Tanácsadással foglalkozó állandó alkalmazottai révén az inkubátorház egyéni és kollektív tanácsadó, támogató funkciót lát el a vállalatai felé.
- Az inkubátorház logisztikai segítséget is nyújt irodafelszerelések és informatikai berendezések rendelkezésre bocsátásával.
- Az inkubátorház minden adminisztratív és számviteli területen segíti a projektgazdát.
- Az inkubátorház találkozókat szervez a próbavállalkozók között, ezáltal előmozdítja a csoportdinamika kialakulását, mely hozzájárul az érdekeltek motivációjának és lelkesedésének fenntartásához, elősegíti közöttük a tapasztalatcserét, és ami a legfontosabb: kiemeli őket az elszigeteltségből, mely gyakran egyik oka a kudarcnak.
- Végül az inkubátorház magára vállalja a tevékenység induló költségeit, és ki tudja elégíteni a kezdeti pénzszükségeket.

3.3.4 Az inkubátorok létrehozásánál tapasztalt akadályok (jogi, pénzügyi, társadalmi, gazdasági)

A legnagyobb nehézséget az elégséges pénzügyi támogatás megszerzése jelenti, mely ahhoz szükséges, hogy minden egyes projektgazda megfelelő minőségű segítséget kaphasson. Elsősorban állami forrásokra lehet számítani, mivel a tevékenység elsősorban a vállalatalapítás nem nyereséges részére összpontosít. E terület sok klasszikus szereplője mutat érdeklődést a vállalkozójelöltek iránt, mivel ők potenciálisan életképesebbek, tehát hosszú távon nyereségesebbek lehetnek.

Amennyiben az inkubátorház finanszírozási segítséget is nyújt, gondoskodni kell egy hozzáértő könyvelőről, aki könnyedén vált egyik tevékenységi ágról a másikra, és jól tudja „kezelni” a különböző adózási vonatkozásokat, hogy ne merüljenek fel problémák egy esetleges ellenőrzésnél.

Jogi szempontból a képzési szerződésre épülő inkubátorház modellje minden szempontból biztonságot (és egy sor előnyt) jelent a projektgazdának. 5 év kísérletezés után (2006-ban) az illetékes miniszterrel együttműködve rögzítésre került a módszertan, és jogi alapokra helyeződött az inkubátorház intézménye. Az ennek eredményeként létrejött rendelet rögzíti a „munkakereső - vállalatalapító” kettős státuszát és megerősíti a szervezeteket költségvetésük megvalósítása, elérendő céljaik tekintetében.

3.3.5 Az inkubátorházak jogi alapjainak megteremtése

A jogi alapok lefektetése megtörtént: a Vallon Régió 2008. július 15-i rendelete bevezette az Önfoglalkoztatás Megvalósítását Támogató Szervezetek (Structures d'Accompagnement à l'AutoCréation d'Emploi - SAACE) fogalmát, melybe az inkubátorházak is beletartoznak, és a 2009. április 23-i végrehajtási határozat megjelöli a gyakorlatban való alkalmazás módját és a szervezet teljesítményértékelésének mutatóit.

Másrészt a Forem, az inkubátorház és a projektgazda közötti szerződésekben a Francia Község Végrehajtó Bizottságának 1987. május 12-i keltű, a szervezett formában történő szakmai továbbképzésre vonatkozó rendeletét lehet alapul venni, mely a jelen szerződésekre is irányadó.

3.3.6 A jogi keretek és a pénzügyi alapok megteremtésében együttműködő egyéb szervezetek

Támogató szervezetei a Vallon Régió és az Európai Szociális Alap. Emellett esetenként segítséget nyújthat valamely bank szociális alapja is feltéve, hogy a partnerség keretei beépültek a struktúrába.

A Forem: a munkakeresők képzéséért és figyelemmel kíséréséért felelős regionális hatóság.

Az Onem: a munkanélküli segélyt ellenőrző és annak rendezéséért felelős országos intézmény.

A Pénzügyminisztérium: az inkubátorháznak vegyes ÁFA-azonosítót kell beszereznie. A szervezet tevékenysége - nonprofit szervezetről lévén szó - nem ÁFA-köteles, ám a képzésen résztvevők tevékenysége igen. Fontos tisztázni az esetlegesen keletkezett haszon utólagos átengedésének jogállását. Kedvezőbb (adózási szempontból) és igazságosabb (a munkakereső státuszra való tekintettel), hogy ezt a nyereséget inkább jutalékként, mintsem bérként tekintsék.

A biztosítótársaság: választani kell a többfajta üzleti tevékenységre vonatkozó különféle biztosítások között: globális biztosítás párhuzamosan végzett többféle tevékenységre, vagy formaszereződés az inkubátorház által támogatott egyes tevékenységekre vonatkozóan. Mindkét eljárásnak megvannak az előnyei és a hátrányai.

A bank sem elhanyagolható partner. Ha működési támogatásról van szó, olyan bankot kell választani, melynek gyakorlata van a közpénzek kezelésében: így könnyebben meg lehet állapodni velük olyan hitelkeretekben, zálogba adásokban, melyek a likviditás szempontjából hasznosak lehetnek a szubvenció hatóságok általi odaítélése és tényleges folyósítása közötti időszakban.

3.4 Az első inkubátorházak működési formái

3.4.1 Humán erőforrások

Az inkubátorházat egy vezető (tanácsadó-irányító) és egy adminisztratív és számviteli asszisztens működteti.

A tanácsadó-irányító szerepe:

- A partnerségek kezelése, a Felvételi és (a jelöltek/projektek fejlődését) Felügyelő Bizottság üléseinek megszervezése;
- A próbavállalkozók fogadása;
- A próbavállalkozók képzése, tanácsadás számukra a vállalat működésével kapcsolatos minden téren (kereskedelmi stratégia, pénzügyek, beszerzés, adminisztratív és számviteli szervezés, stb.);
- Az inkubátorház belső életének szervezése;
- A partnerségek gondozása.

Az adminisztratív és számviteli asszisztens feladatai:

- Az inkubátorház valamennyi vállalata számára telefonügyeletet biztosít;
- Vezeti a vállalkozók egyéni dossziéját;
- Rögzíti az értékeléseket;
- Adminisztratív segítséget nyújt a próbavállalkozóknak (gépírás, stb.).

3.4.2 Logisztikai eszközök

Az inkubátorháznak szüksége van egy olyan helyiségre, mely lehetővé teszi a projektgazdák fogadását üzleti és adminisztratív, stb. ügyintézéseik során, az egyéni és csoportos tanácsadást, egyéni megbeszélések lebonyolítását. Célszerű, hogy ez az állandó helyiség egy olyan épületben legyen, melyben már jelen vannak hagyományos - lehetőleg nemrég indult - vállalkozások, mert ez kedvez a hálózatépítésnek.

Dinamikusan szervezve ez a helyiség lehetőséget nyújt a projektgazdáknak az egyéni munkára (íróasztal, asztali számítógép, stb.), és teret biztosít a személyezettel ill. esetenként más projektgazdákkal végzett közös munkához.

Mivel a struktúra épít a decentralizált szervezetekre (amilyenek pl. a Helyi Fejlesztési Ügynökségek, a vállalkozói csoportosulások, a munkakeresőkkel foglalkozó szervezetek), ezért szükség van két laptopra, valamint egy helyi telefonvonalra, faxra és fénymásolóra.

Ezeket a tevékenység beindításához kapcsolódó költségeket az inkubátorház fedezi, esetleg a helyi fogadószerző rendelkezésre bocsáthat egy felületet (vitrint) az üzleti tevékenység bemutatására.

3.4.3 Pénzügyi eszközök

Az inkubátorház beruházásainak finanszírozásán túl gondoskodni kell a működés finanszírozásáról is, mely a működési költségek, a munkaerőköltségek mellett magában foglalja a tevékenységek beindításához kötődő, átlagon felüli induló költségeket is.

A vállalati projektek kapcsán ugyanis az inkubátorház részben (és csakis szigorúan a Felvételi és Felügyelő Bizottság által meghatározott keretek között) fedezi a vállalkozás beindításakor felmerülő üzleti költségeket (fogyóeszközökkel és dokumentációval kapcsolatos, valamint reklám, biztosítás, telefon, fax, fénymásolás, adminisztratív, stb. kiadásokat).

A jelen struktúrában megcélzott projektek és célközönség esetében projektenként átlagosan 2500€ (max. 5000€) ilyen jellegű kiadás előirányzására tesznek javaslatot.

3.5 Az első inkubátorházak által nyújtott támogatás és szolgáltatások

Ha külső szakértőkhöz fordulnak, annak egyik előnye az, hogy kapcsolatba lehet hozni a vállalkozót a támogató szervezetekkel.

Hat kompetenciaterületet lehet meghatározni:

<u>Vállalkozási ismeretek</u>	• Kompetenciaprofil • Önmenedzselés, imázsépítés • Időgazdálkodás • Stresszkezelés • Emberi erőforrások kezelése, stb.
<u>Kereskedelem, marketing</u>	• Értékesítési technikák: kommunikáció, eladási érvanyag, ügyfélszerzés, kereskedelmi tárgyalások, stb. • Piactanulmányok, • Reklámanyagok készítése

<u>Könyvvitel, adózás</u>	• Egyszeres könyvvitel: beérkező és kimenő számlák, könyvelési napló, számlák és árajánlatok készítése, bevételi és pénztárnapló, stb. • ÁFA-bevallás, • Természetes személyek adózása: levonható költségek, az adó kiszámítása, stb.
<u>Vállalatvezetés, pénzügyek</u>	• A vállalat főbb mutatóit tartalmazó táblázatok, • Készletgazdálkodás, • Kintlevőségkezelés, • Pénzügyi menedzsment • Likviditási terv és pénzügyi terv • Bankhitelek • Mikrohitelek
<u>Jog</u>	• Kereskedelmi jog: kereskedelmi szerződések, biztosítások • Munkajog, társadalombiztosítási előírások: egyéni vállalkozói státusz, a munkáltató kötelezettségei, csődtörvény, ideiglenes foglalkoztatás, stb. • A cégalapítással kapcsolatos formalitások.
<u>Informatika</u>	• Dokumentumok (reklámanyagok, üzleti és vállalatvezetési dokumentumok) létrehozása Word és Excel használatával • Internet használata információk felkutatásához, a cég megismertetéséhez, • Powerpoint használata a cég termékeinek, szolgáltatásainak bemutatására.

Ezeket a képzéseket belső képzési szakemberek tartják, vagy kiszervezik erre szakosodott külső cégekhez, esetleg külső szakértők (biztosítási szakemberek, bankárok, ügyvédek, stb.) vezetik.

3.5.1 Képzési tevékenység

A képző szerepét a koordinátor vagy a kísérő látja el. Az inkubátorházi képzési tevékenység az a kapcsolat, melyben a képzésben részt vevő személy (a projektgazda) megtanul mérleget vonni a vállalkozáshoz rendelkezésre álló képességeiről és eszközeiről, képessé válik szakmai projektjének megfogalmazására, a kockázatok felmérésére, azon területek és eszközök kiválasztására, melyek lehetővé teszik számára, hogy előrelépjen projektjének megvalósításában és a kapcsolat végén önállósodjon.

A coach szerepe az, hogy segítse a kezdő vállalkozót az alábbiakban:

- az önbizalom, önbecsülés kialakításában,

- az önértékelésben, abban, hogy kellő távlatból tudja megítélni, ismételten átgondolni helyzetét,
- hogy megtalálja a fejlődését segítő eszközöket, megoldásokat,
- önmaga képzésében,
- a változásokra való nyitottság kialakításában,
- teljesítményének növelésében.

A coach-olt személy számára a coach több, mint tanácsadó: tájékozódási pont, a kommunikációt megkönnyítő tényező. A coach szerepe, hogy meghallgassa és motiválja a másikat, ne mondjon ítéletet, ne hozzon döntéseket a coach-olt személy helyett a céges projekttel kapcsolatban, stb.

A coaching iránti igény jelöltenként változik a személyes és szakmai életútjuk, szociális környezetük függvényében. Egy dolog kétségtelen azonban: ez a szakmai kapcsolat a vállalkozóvá válásuk egyik legfőbb motorja.

3.5.2 Hálózatépítés és mentorálás

A jelöltek közötti hálózatépítés a szemináriumok alkalmával alakul ki. A csoportdinamika működik annak ellenére, hogy felvételük időpontjának függvényében a jelöltek a vállalat alapítás különböző szakaszaiban vannak. Ez lehetővé teszi az elszigeteltség megszüntetését, a „vállalkozójelölt” identitással való azonosulást a jelöltek közötti azonosság felismerése révén, segíti a jelöltek közötti szinergiák kialakulását, valamint a személyes és üzleti kapcsolatok létrejöttét.

Emellett az inkubátorházak rendszeresen szerveznek olyan programokat is, melyek során a jelöltek „profi” vállalkozókkal kerülhetnek kapcsolatba. Ezek során az üzleti eszmecserék kialakulásán felül az is megfigyelhető, hogy társuk sikere motiválja a többieket.

Bizonyos inkubátorházakban felmerült a vállalkozók által vezetett klubok létrehozásának ötlete is, de ez hamarosan többféle akadályba is ütközött: egyrészt bizonyos tagok a klasszikus üzleti szférával való kapcsolatokat létesítették előnyben, másrészt a kezdeményezőknek nem volt elég idejük, energiájuk, hogy vállalkozásuk beindításával párhuzamosan életben tartsanak egy ilyen hálózatot.

Abból a megállapításból kiindulva, hogy egy projekt üzleti sikere attól is függ, hogy a jelölt mennyire képes kommunikálni, megismertetni magát, és ily módon kiépíteni egy kapcsolatrendszer - ami egy szakmai kapcsolatokkal nem rendelkező munkanélküli közegből érkező személynél problémát jelenthet - az inkubátorházak szinergiák kiépítésére törekednek a meglévő üzleti körökkel, mint pl. a kereskedelmi kamarákkal, a Vallon Vállalatok Egyesületével, stb. és segítik a vállalkozókat az első kapcsolatok kiépítésében.

E hálózatépítés során mentorokat keresnek meg és toboroznak annak érdekében, hogy támogatást nyújtsanak a projekt technikai vonatkozásaiban és fejlesztésében.

Ennek köszönhetően a vállalkozók tanácsot kapnak ágazatuk szakembereitől pl. a piac jobb felmérésére, a konkurenciától való megkülönböztetésre, a technikai megvalósíthatóság felmérésére, kínálatuk piaci igényekhez való igazítására, stb. vonatkozóan.

Az így kialakuló kapcsolat révén a mentor esetenként nemcsak hozzáértését osztja meg a leendő vállalkozóval, hanem kapcsolatrendszerét is, esetleg saját megbízásainál alvállalkozóként bevonhatja a jelöltet.

Az inkubátorházból való távozás után a mentor továbbra is folytatja szerepét, segítve az új vállalkozót a vállalatvezetésben és fejlesztésben.

3.5.3 Az első inkubátorházak működésével kapcsolatban észlelt problémák

A problémák elsősorban az inkubátorház koncepciójának újszerűségéből adódtak. Ennek a teljesen újfajta eljárásnak bizonyítania kellett hitelességét és létjogosultságát a vállalkozóvá válni kívánó munkakeresőkkel, valamint a velük foglalkozó intézmények irányába.

Ugyanakkor bizonyítani kellett, hogy nem versenytársai a klasszikus módon induló vállalkozóknak. A munkaadói szervezetekkel folytatott első tárgyalások eredményeként egy 9 hónapos köztes támogatási időszak létrehozására került sor. Ma ezek a szervezetek támogatják a segítség időszakának 12 hónapra való meghosszabbítását, mivel meggyőződtek arról, hogy a szervezett támogatással kísért próbaműködés valódi hozzáadott értéket jelent. Minden szereplő (biztosítók, finanszírozók, társadalombiztosítási pénztárak) érdekelték abban, hogy a vállalkozók legyenek kellőképp stabilak nemcsak vállalkozói minőségükben, hanem tevékenységük tartósságát illetően is.

A másik nehézség egy olyan biztosítási szerződés kialakítása volt, mely megfelelően biztosítja nemcsak a projektgazdát, hanem meghatározza az inkubátorház felelősségét is. Két módszer vizsgálatára került sor, s ezeket alkalmazzák ma is a szervezetek felelősségének függvényében: egy globális védelmet, mely egy megosztott kockázati együttható alapján az összes tevékenységet lefedi (előnye: egyszerű adminisztráció, hátránya: magasabb összköltség), és egy projektgazdánkénti biztosítást (előnye: a tevékenységhez kötődő kockázatokra pontosan kalkulált díjtétel, hátránya: több adminisztráció).

3.6 Az országban jelenleg működő inkubátorházak

3.6.1 Az inkubátorházak szerepe az ország gazdaságában

A próbavállalatok inkubátorháza teljesen egyedi létesítmény: a szövetkezeti modellen kívül Vallóniában (és Belgiumban) nincs más szervezet, mely lehetővé tenné a vállalkozás megkezdése előtt a projekt tesztelését.

A „szövetkezeti” típusú szervezetekkel szemben a projektgazdával való szoros kapcsolatra helyeződött a hangsúly, abból az elvből kiindulva, hogy a vállalatalkítás szempontjából koruk, nemük, iskolázottságuk vagy munkanélküliségben töltött hosszabb-rövidebb idejük miatt hátrányos helyzetű személyek támogatására került sor. Ezért kell a jelöltnek minden héten találkoznia a képzést végző személlyel, hogy értékeljék a tesztet.

Ma a vállalatalkítás terén működő valamennyi szervezet partnere az inkubátorházaknak, mivel mindannyian más-más jellegzetességgel bírnak, s tevékenységük súlypontja, szakterületük is különböző. Az inkubátorházak újdonsága abban rejlik, hogy EGY helyen összegyűjtik őket, EGY kurzusba rendezik a projektgazdák hasznára, és ötvözik ezt az inkubátorházak másik jellegzetességével: a tevékenység tesztjével.

Ugyanakkor Vallóniát erősen sújtja a munkanélküliség és az általános értelemben vett alulfoglalkoztatottság. Részletesebben megvizsgálva látható, hogy a SACE illetékességi körébe eső Hainaut-ban a helyzet lassan javul úgy regionális, mint kistérségi szinten (legalábbis a Forem egyes Hainaut-i Regionális Igazgatóságait illetően).

Ugyanakkor a regionális átlagot (17,38%) meghaladó munkakereső van Charleroi térségében, ezen belül az alábbi helyeken: „Botte du Hainaut”-t (19,42%), La Louvière (17,84%) és Mons (19,74%). Ezek az adatok csak a gazdasági jéghegy csúcsát mutatják, de a múlt és a családi hagyományok teljesen a munkavállalói életmodellbe ágyazottak. Noha a tartományi és regionális fejlesztési politika, mely a régióba történő külföldi beruházások ösztönzésére helyezi a hangsúlyt, esetenként látványos sikereket mutathat fel az ezek révén egy csapásra létrejött új munkahelyek számával, ezek a munkahelyek valójában nagyon bizonytalanok. A „2. Zöld Marshall Terv” másik célkitűzése a vállalatalkítások támogatása.

Ez a megközelítés talán jobban szolgálja azt a célt, hogy megváltoztassák a Hainaut-iak (és általában a vallonok) vállalkozásokkal kapcsolatos nézeteit. Ez a célkitűzés a helyi embereknek szól, emberi léptékű sikertörténetekre épít, erejét abból meríti, hogy könnyű vele azonosulni, szelleme lassan, de mélyen beleivódik a helyi közegbe, ezáltal kevésbé - sőt talán egyáltalán - nem lesz esetleges, és eredményeképp megerősödik a helyi gazdaság szövedéke, melynek talaján a közép-és nagyvállalatok is fejlődésnek indulhatnak.

Meg kell változtatni az emberek mentalitását és meg kell mutatni azoknak, akiknek ötleteik vannak, hogy a vállalkozás egy reális lehetőség lehet számukra. Az ő sikereik példáján pedig bizonyítani lehet ezt azok számára is, akiknek még nincs ötletük, legyenek bármilyen helyzetben is (fiatal, nő, idős, külföldi származású, mozgáskorlátozott, tartós munkanélküli, stb.). Meg kell értetni velük, és arra bízni őket, hogy merjenek belevágni, mivel vannak eszközök, melyek rendelkezésükre állnak a cél megvalósításához.

A „Botte du Hainaut” térsége más problémával küzd, mint a vallon hátság. Az itteni gondok Luxemburg térségéhez hasonlatosak leginkább: kieső elhelyezkedés, kis települések együttese, melyek közelében nincs kellő vonzerővel rendelkező város. (A Chimay, Couvin, Mariembourg, Mettet, Philippeville és Florenne környéki területről van szó). Ráadásul ez a zóna a külön-külön saját fejlesztési koncepcióval rendelkező namuri és Hainaut-i térség határán fekszik. Emellett a nagyrészt namuri zóna elsősorban Charleroi vonzáskörzetéhez tartozik az áruk és szolgáltatások felvevőpiaca tekintetében.

3.6.2 Az inkubátorházak országos szintű nyomon követése, irányítása, vezetése

A vallon inkubátorházak függetlenek, de találkozók keretében megosztják tudásukat és tapasztalataikat. Tagjai az Inkubátorházak Szövetsége országos hálózatának és ennek keretében részt vesznek a hálózat minőségbiztosításában a nyújtott szolgáltatásokra vonatkozó minőségi normák kidolgozásával és tiszteletben tartásával.

Jelenleg más szereplőkkel együtt részt vesznek a vállalat alapítás támogatásának mesterségére vonatkozó normák lefektetésében.

Minőségbiztosítási tevékenységük része az is, hogy a leendő vállalat alapítók segítőit előzetesen egy oktatási terv alapján kiképezzék, hiszen ennek célja, hogy a segítőket ellássák egy közös tudásbázissal.

Végül a vallon inkubátorházak tervezik egy, a segítő és az adminisztrátorok rendelkezésére álló informatikai eszköz kidolgozását, mely lehetővé tenné a vállalkozójelöltek pályájának követését és leképezését, és ennek a szoftvernek a segítségével szeretnék kidolgozni egy internetes képzési formát is.

3.6.3 Az inkubátorházak országos hálózatának kiépítése

Nincs országos hálózat, de tagjai a Vállalati Inkubátorházak Egyesületének (l'Union des Couveuses d'entreprise - Franciaország).

Szélesebb értelemben a SAACE rendelet keretében részét képezik annak az információcserét és tevékenységük koordinálását szolgáló platformnak, mely egyesíti a szövetkezeteket, a vállalat alapítással kapcsolatos oktató és támogató intézményeket és az inkubátorházakat.

3.6.4 Az inkubátorházak jogi státusza

Az inkubátorház vagy nonprofit egyesületként, vagy hasonló célú nonprofit egyesület részlegeként működik.

Nonprofit egyesületnek nevezik azokat, melyek nem végeznek ipari vagy kereskedelmi tevékenységet, és nem céljuk a tagok profitszerzése.

Értelmezés (Aktualitások a nonprofit egyesületekkel kapcsolatban. Szerk. Kluwer): „egy nonprofit egyesület végezhet üzleti tevékenységet, feltéve hogy ezek csak kiegészítő jellegűek az egyesület alapvetően nonprofit célkitűzéseéhez képest, és hogy az ebből származó nyereséget e célra visszaforgatják... Az igazságügyi miniszter szerint ezt a „kiegészítő” jelleget inkább a prioritás oldaláról, mint a tevékenység volumenének szempontjából kell értelmezni.”

Azért esett a választás erre a társasági formára az inkubátorházak esetében, mivel céljuk elsősorban a szocioprofessionális beilleszkedés elősegítése az alábbiak szerint:

- Nincs semmilyen nyereségszerzési célja: a kedvezményezettek által végzett üzleti tevékenység a képzés elengedhetetlen következménye, tehát a szociális célkitűzés elérését szolgálja;
- Az inkubátorház célközönsége olyan munkakeresőkből áll, akik nem rendelkeznek se tőkével, se bármiféle pénzügyi támogatással, és az inkubátorházban eltöltött idő alatt semmilyen szakmai jellegű jövedelmük nincs a fejlesztett tevékenység vonatkozásában;
- Amennyiben a tevékenység nyereséget termel, akkor ezt az adóköteles nyereséget a vállalkozó indulótőke formájában visszakapja az inkubátorház elhagyásakor, így ez az eredeti célkitűzést szolgálja: a gazdasági tevékenység útján történő beilleszkedést.

A nonprofit egyesületekre nem vonatkoznak az egyes szakmák gyakorlására vonatkozó megszorítások (az 1970. december 15-i törvény, mely több mint 40 szakmára előírja azok gyakorlásának feltételeit), se a vállalkozói alkalmassággal kapcsolatos előírások.

Ennek ellenére az inkubátorházba való felvétel előtt meg kell vizsgálni, hogy a jelöltek megfelelnek-e a szakmák gyakorlásával kapcsolatban és a vállalkozókkal szemben támasztott feltételeknek, hogy rendelkezzenek a megfelelő felhatalmazásokkal, mikor majd megkezdik önálló tevékenységüket.

A nonprofit egyesületnek tiszteletben kell tartania az üzleti tevékenységekre és a fogyasztóvédelemre vonatkozó előírásokat.

Védelem alá esnek a szellemi foglalkozások is (könyvelő, ingatlanügynök, orvosi, ápolói, paramedikális szakmák, stb.), de ezeket a szakmákat csak megfelelő végzettség birtokában lehet űzni. Ugyanakkor e szakmákra nem terjed ki az inkubátorház tevékenysége.

Felelősség

A nonprofit egyesület felel a hozzá tartozó személyek, ill. szervek magatartásáért és az általuk okozott károkért. Más szavakkal: amikor a jelöltek az egyesület nevében járnak el, akkor ez nem az ő személyes felelősségüket, hanem az egyesület felelősségét vonja maga után. Ezért van az, hogy a felvételnél aláírnak egy szerződést, melynek értelmében minden olyan cselekedetet, mely az inkubátorház felelősségvállalását vonja maga után, csak a koordinátor jóváhagyásával, a felelős aláírásával lehet végrehajtani. Ide tartoznak pl. a kereskedelmi szerződések, árajánlatok, számlák, rendelések, helységbérleti szerződések, stb.

Az inkubátorház gazdálkodási tevékenységekre vonatkozó felelősségbiztosítást köt a kisvállalatok jogi befogadását lefedő általános tevékenységekre, bizonyos fajtájú kockázatokra pedig (pl. üzemi baleset, felelősségbiztosítás, lopás, tűz, stb.) külön egyéni szerződéseket köt. A Forem nyújt fedezetet a kötelezően előírt biztosítás körébe tartozó kockázatokra (melyek az üzemi balesetekkel kapcsolatosak). A Sace globális felelősségbiztosítást és kötelező biztosítást kötött.

3.7 Az inkubátorházak jelenlegi működése

3.7.1 Az inkubátorok gazdasági mérete

A nagy egyesületekre a vállalati számviteli szabályok vonatkoznak (mérlegkészítés és kettős könyvvitel vezetésének kötelezettsége), amennyiben az alábbi három feltétel közül esetükben kettő fennáll:

5 teljes munkaidős alkalmazott

250.000 € összbevétel

1.000.000 € mérlegfőösszeg.

Még ha az inkubátorházak a fentiek közül csak egy feltételnek, vagy egynek sem felelnek meg, akkor is a nagyvállalati könyvvitel vezetését írhatják elő az átlátható gazdálkodás érdekében és azért, hogy az analitikus számlák alkalmazásával lehetővé váljon az egyéni (tevékenységekre lebontott) nyilvántartás.

Emellett a könyvvitel vezetésének összetettségére való tekintettel (egyéni számlák és támogatások) javasolják a Vállalati Revizorok Intézetének tagjai közé tartozó könyvvizsgáló igénybevételét is.

3.7.2 Apparátus, posztok (könyvelő, stb.), a működés közvetlen irányítása

A beszerzések és költségek kezelése a szervezeten belül központosítottan történik, ezért van a pedagógiai csapat mellett egy igazgatói és egy könyvelői beosztásban dolgozó munkatárs. Ez lehetővé teszi a tevékenység pénzügyi és adminisztratív vonatkozásainak közvetlen felügyeletét.

3.7.3 A működésben részt vevő társult szervezetek szerepe, funkciója

Egy sor partnerszervezet van, akik közvetve vagy közvetlenül részt vesznek az inkubátorház működtetésében. Az alábbiakban felsorolásra kerülnek az együttműködés jellegének megjelölésével:

- Aiseau-Presles, Anderlues, Courcelles és Pont-à-Celles **városok** közvetlenül részt vesznek a SACE szervezetében, képviseltetik magukat a Közgyűlésen és az Igazgatótanácsban.
- Ath, Colfontaine, Dour, Enghien, Fleurus, Frameries, Quiévrain, Saint-Ghislain, Seneffe, Soignies, Thuin **városok** „ADL” vagy ehhez kapcsolódó projektjük útján részt vesznek a projektgazdák felkutatásában, orientálásában.
- **Créajob és Job’in** : Történelmi múltra visszatekintő módszertani együttműködés és információcsera azokról a konkrét esetekről, melyekkel az inkubátorház működtetése során találkoztunk. Ezt az együttműködést az Equal keretében 6 évre megállapodás formájában rögzítették.
- **Je crée Mon Job** : Földrajzi és módszertani partnerség a jelöltek pályájának kezelése tekintetében: kölcsönösen képviseltetik magukat egymás igazgatótanácsában.
- **Forem – Maisons de l’Emploi – CEFO**: az önálló projekt kifejlesztését tervező munkakeresők beazonosításán és orientálásán alapuló partnerség.
- **Onem et Syndicats FGTE/CSC** : az önálló projekt kifejlesztését tervező munkakeresők beazonosításán és orientálásán alapuló partnerség.
- **Transvia (Hornu), Codef (Oloy-sur-Viroin), Mode d’emploi (Froidchapelle), CeRAIC (Trivière), C.R.I.C.** beilleszkedést segítő szervezetek: olyan

munkakeresők beazonosításán és orientálásán alapuló partnerség, akik a munkakereső klubjukon keresztül szeretnék önálló vállalkozóvá válásukat eredményező projektet megvalósítani, vagy az integrációs központok keretében kívánnak beilleszkedésüket célzó üzleti tevékenységet kialakítani.

- **Charleroi és Mons-Borinage-Centre KKV Központja:** partnerség az inkubátoros tesztelés fázisában vagy az azt megelőző szakaszban lévő vállalkozójelöltek csoportos képzése, a képzési irányokra vonatkozó információszolgáltatás terén.
- **Héraclès:** folyamatos információcsere, a vállalkozójelöltek támogatásának elősegítésére a cégalapítás előtt és után.
- **Caisses Sociales d'Indépendant (Acerta, CPME, Partena, UCM):** partnerség a vállalkozójelöltek képzési programjaiban, tanácsadás a munkajog, társadalombiztosítási előírások és az adminisztratív eljárások terén.
- **Barthelemy (Cabinet Hoche) és Spinois (Avocats) ügyvédek:** partnerség a vállalkozójelöltek képzési programjaiban, tanácsadás a kereskedelmi jog és a szerződések ellenőrzése terén.
- **nonprofit egyesületek : Souffle de succès, Encolies, Interformation, Aérograf :** oktatási partnerség a közös képzések keretében.
- **Ing Bank:** partnerség az inkubátoros tesztelés fázisában vagy az azt megelőző szakaszban lévő vállalkozójelöltek csoportos képzése, a képzési irányokra vonatkozó információszolgáltatás terén.
- **Socame, Crédal:** oktatási partnerség a csoportos képzések terén, pénzügyi partnerség bizonyos projekteknel beruházás esetén.
- **HEPCUT:** képzési, felsőoktatási partnerség csoportos képzések terén.

Ezen szervezetek közül néhányan időnként delegálnak egy szakértőt a projekteket jóváhagyó bizottságba, hogy az inkubátorházba történő felvétel objektív elbírálás alapján történhessen.

3.7.4 Az inkubátorházak jövedelemforrásai

Az inkubátorházakat túlnyomórészt regionális közpénzekből és az Európai Szociális Alapból finanszírozzák. Ezek a támogatások két részre oszlanak: működési és foglalkoztatási támogatásokra.

Néhányan banki alapítványon keresztül jutottak egyedi finanszírozáshoz.

Ezek a források lehetővé teszik, hogy a munkakeresők térítésmentesen részesülhessenek a segítő szolgáltatásban.

Más esetekben a vállalatalapítási képzésre vonatkozó csekkek felhasználásával lehet a szolgáltatásért fizetni. Ezeket a csekkeket a projektgazdák 2,5€-ért vásárolhatják meg, névértékük azonban 12,5€. Az a projektgazda, aki nem munkakereső, ezekkel a csekkekkel fizetheti a támogatás vagy a konzultációk egy részét.

3.8 Az inkubátorházba történő felvétel eljárás módja

3.8.1 A felvételi kérelem feltételei

Személyes feltételek

Az inkubátorházak célközönségét az olyan munkakereső projektgazdák képviselik, akiknek projektje kisvállalat vagy kiskereskedelmi egység létrehozását célozza.

Ezen kívül a struktúra elsősorban olyan jelölteknek kíván támogatást nyújtani, akiknek a hagyományos vállalat alapítást segítő eszköztár nem kínál megoldást, és akiknek kockázatvállalását az inkubátorházi rendszer csökkenti.

Az alábbi kategóriákba tartozó projektgazdák kiemelt figyelmet élveznek:

- Nők,
- Fiatalok,
- Alacsony képzettségűek,
- Tartós munkanélküliek,
- 50 év feletti szakmaváltó munkanélküliek
- Külföldi származásúak.

A kiválasztási eljárásban és a szervezet megismertetésében, az ezt célzó kommunikációban kiemelkedő figyelmet kapnak a nők. Fontos kiemelni, hogy noha a nők a belga társadalom 51% -át képviselik, az egyéni vállalkozók között mindössze 30%-os az arányuk. Mint azt a vállalkozói tevékenység arányát (TEA: Taux d'activité entrepreneuriale) vizsgáló GEM 2008 elemzés megállapította, Vallóniában mindössze minden hetedik férfi vállalkozóra jut egy női vállalkozó.

Az inkubátorház az egyik olyan eszköz, mely elősegíti a nemek közötti egyenlőséget a vállalkozók körében, mivel választ kínál a célközönség által leggyakrabban tapasztalt gátak feloldására: a magánélet/munka időbeli összehangolása, a gyermekmegőrzés költségeinek átvállalása, a jövedelmi színvonal megőrzése, az elszigetelődés megakadályozása, a háztartás eladósodásának megelőzése, a sorstársaktól kapott támogatás, stb.

A képesítést igazoló oklevél megléte szempont, de nem kizáró ok. Bár fontos, hogy az inkubátorház elsősorban a kevésbé képzettekkel foglalkozzon, ám a munka világába való beilleszkedésre tett intézkedések szempontjai itt nem helytállóak az alábbiak miatt:

- A vállalat alapításhoz szükséges kompetenciák nem lehetnek azonosak azokkal, melyek egy képesítés nélküli alkalmazotti munka ellátásához szükségesek (pl. mint amilyenek az EFT, EI, OISP [a szakmai beilleszkedést szolgáló szervezeti/vállalati formák], stb. kritériumai).
- A vállalkozói alkalmasság feltételeinek teljesítése megkerülhetetlen előírás mindazon jelöltek részére, akik egyéni vállalkozóvá szeretnének válni, emellett több mint 40 szakma gyakorlásának még külön jogszabályi feltételei is vannak (a fodrástól a kőművesen át a fényképészig). Ezt az engedélyt bizonyos minimálisan szükséges szakképesítés meglétéhez kötik (CESS, szakképzési okirat, stb.).
- Az inkubátorházak tapasztalata azt mutatja, hogy a vállalat alapítás és a vállalkozás tartós fennmaradása nem nagyobb arányú a képzettebb jelöltek körében.

Alapelvük az, hogy a CESS (Certificat d'Enseignement secondaire Supérieur - Oklevél a másodfokú képzés felső fokozatáról) legyen a legmagasabb végzettség, mellyel még felveszik a jelölteket, és hogy a felsőfokú végzettséggel (egyetemi diploma vagy licenc) rendelkezők aránya ne haladja meg a 20-30 %-os kvótát.

3.8.2 A felvétel feltételei

Az inkubátorház a beilleszkedést szolgáló intézmény, mely nemcsak társadalmi célokat követ, hanem eleget kell tennie a vállalatokkal szemben támasztott gazdasági követelményeknek is.

Noha a tesztelési szakaszban lehetővé teszi bizonyos kockázatok és gátak megszüntetését, nem tud bármilyen típusú tevékenységet befogadni. Ezért a tartós siker érdekében előzetesen ellenőrzik az üzleti megvalósíthatóság és a vállalkozói képesség_bizonyos feltételeinek meglétét.

a. A felvehető tagokra vonatkozó előírások:

- *Legyen bejegyezve mint tevékenységgel nem rendelkező munkakereső,*
- *Rendelkezzen vállalatalapítási joggal (vagy legyen beiratkozva a vállalatvezetési ismeretek elsajátítását célzó gyorsított tanfolyamra) és tegyen eleget az egyes szakmák gyakorlásával kapcsolatos feltételeknek.*

b. Személyiségjegyek:

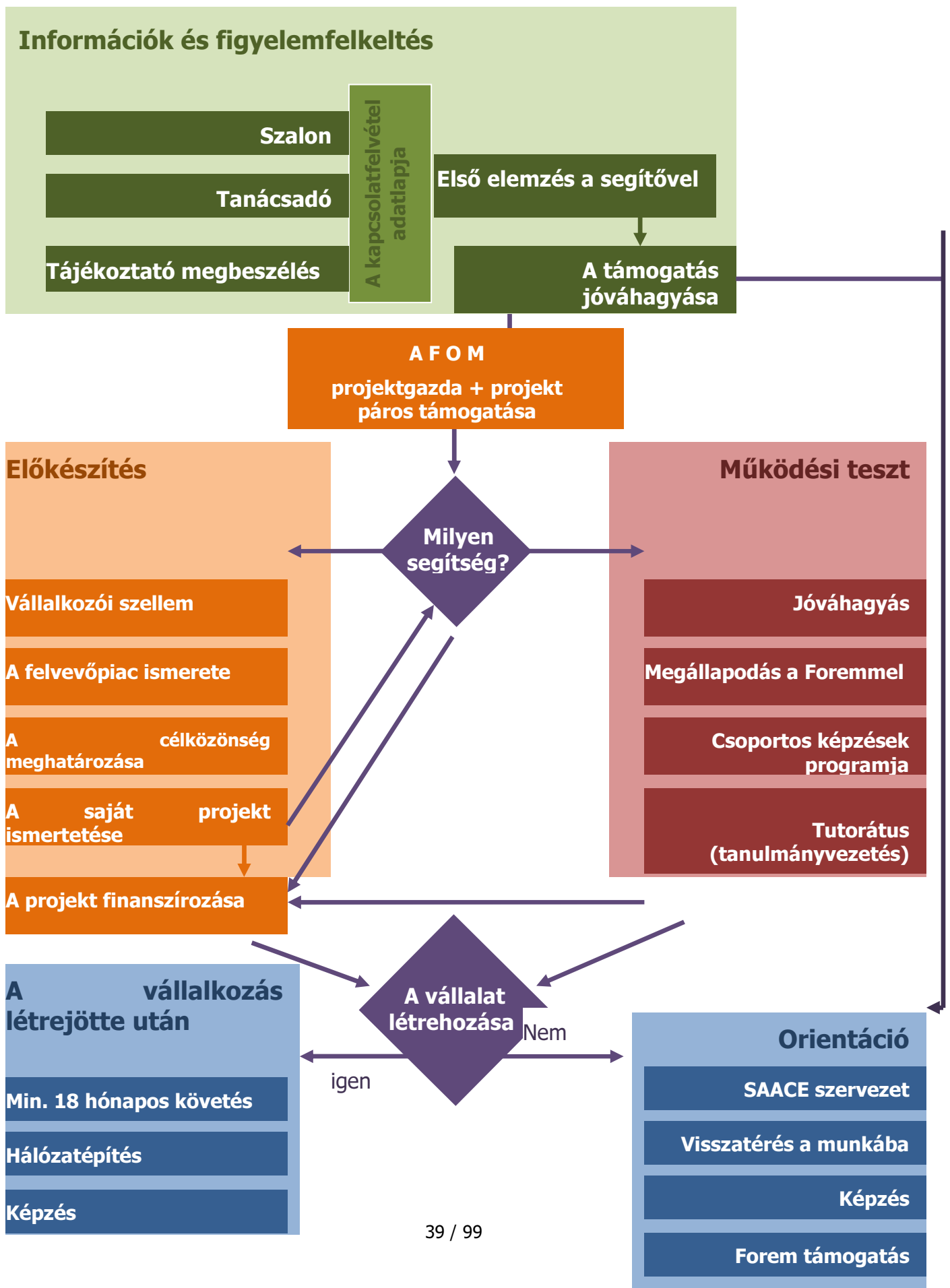
- *Legyen motivált az inkubátorházba való felvétellel kapcsolatban, mutasson együttműködést a kiválasztási időszakban,*
- *Ismerte a leendő működési területet, érdeklődjön iránta, legyen e téren szaktudása,*
- *Rendelkezzen vállalkozói profillal.*

Az inkubátorháznak ellenőriznie kell a motiváció és kompetencia meglétét, annak hiányát nem fogadhatja el.

c. Társadalmi-gazdasági helyzet:

- *A jelölt nehezen jut bankhitelhez,*
- *Amennyiben el van adósodva, vagy banki feketelistán szerepel, akkor megkövetelnek egy a pénzügyi helyzetének rendezésére vonatkozó tervet.*

3.8.3 Szűrőrendszer (a kiválasztás rendszere)



3.8.5 A felvételi bizottság szerepe és összetétele

A bizottság összetétele

- a Charleroi-i Forem képviselője
- a támogató csapat tagjai
- az igazgatóság egyik tagja
- meghívott külső szakértők (bank, biztosítótársaság, partnerek)
- a Vallon Közhivatal képviselője
- a felügyeletet ellátó minisztérium képviselője

A bizottság szerepe

A felvételi bizottság feladata, hogy eldöntse: befogadhatók-e a támogató csapat által javasolt egyes projektek, milyen szintű támogatásban részesülhetnek, alkalmaznak-e rájuk tesztelési szakaszt vagy sem?

Tesztelési szakasz esetén a döntést a jelöltek által összeállított felvételi dosszié szempontjai alapján hozzák meg (ld. 4.4.1.2. pont), egyéb esetben a támogatás megkezdésekor egy egyszerűsített előzetes dosszié alapján döntenek.

Tesztelési szakasz esetében a bizottságnak a Foremmel aláírt képzési megállapodás megkötése után 6 és a 9 hónappal arról is döntenie kell, hogy a jelölt folytassa-e tevékenységét az inkubátorházban. A hosszabbítást írásban kell kérni a SACE nonprofit egyesülettől.

A bizottság működési rendje

Az ülések gyakorisága

A felvételi bizottság évente 10 alkalommal ül össze, azonban a benyújtott dossziék számától függően további ülések iktathatók be. Az ülések általában a nonprofit egyesület székhelyén zajlanak, de lebonyolíthatók a Saint-Ghislain-i vagy más partnertelepülések helyi kirendeltségeinél is.

Meghívó

A meghívót és a dossziék 1-1 példányát az ülés előtt 1 héttel, elektronikus úton küldik meg a résztvevőknek.

A támogató csapat az egyetlen kompetens egység, melynek alapos vizsgálatot követően joga van valamely jelölt dossziéját elbírálásra javasolni. A dosszié tartalmazza a megfelelő igazolásokat és a támogató csapat által készített összefoglalót. A napirendet az igazgatóság hagyja jóvá.

Csak olyan dossziék kerülhetnek a felvételi bizottság elé, melyek a meghívó elkészítésének időpontjában hiánytalanok.

A dosszié összeállításához szükséges: egy összefoglaló lap, mely felsorolja a dosszié tartalmát, valamint a projektgazda valamennyi személyes adata (név, státusz, diploma, vállalkozói alkalmasság és alkalmasság adott szakma végzésére, stb.)

A tesztelési szakaszhoz szükséges: jelentkezési dosszié és annak mellékletei.

Noha a bizottság havonta ülésezik, indokolt, sürgős esetben az intézmény telefonon felveszi a kapcsolatot a felvételi bizottság minden tagjával és kijelölnek egy rendkívüli időpontot.

Ugyanakkor ilyen esetben is szükséges legalább egy teljes munkanapot hagyni a dosszié(k) alapos tanulmányozásához. Ez kivételes eljárásnak számít.

Jelenlét és hiányzás

A felvételi bizottság határozatképes, ha az alábbi feltételek egyidejűleg teljesülnek: jelen van legalább 3 külső szakértő, valamint a Forem, az igazgatóság és a támogató csapat legalább egy tagja.

Ha a felvételi bizottság egy tagja távol van, az illető írásban (levélben és/vagy e-mailben) eljuttathatja véleményét és esetleg szavazatát a felvételi bizottság egyik tagjának.

3.8.6 A felvételi bizottság által értékelt szempontok

A felvételi bizottság tagjai az alábbi 6 szempontból értékelik a jelöltek által benyújtott dossziét.

- Szakértelem
- A szervezet elvárásai
- Tapasztalat
- Célszerűség
- Piacismeret
- Likviditási terv

3.8.7 A felvételi bizottság értékelési módja

Valamennyi jelen lévő tag egy döntési szavazattal rendelkezik, kivéve a projektgazdát eddig támogató segítő, akinek konzultatív szavazata van.

A bizottság döntése a jelen lévő tagok szavazatainak egyszerű többsége alapján születik meg. Az alábbi döntések születhetnek:

- felvétel
- a döntés elnapolása
- elutasítás

Ha a szavazatok megoszlása nem tesz lehetővé döntést, az igazgatóság képviselőjének szavazata dönt. Minden döntést megindokolnak. Az ülésekről összefoglaló jegyzőkönyv készül, mely tartalmazza az egyes vállalkozójelöltekkel kapcsolatban hozott döntést. Ez a jegyzőkönyv alapul szolgál az Igazgatótanácsnak a felhasználható összegek meghatározásánál.

3.9 A vállalkozások próbaidőszaka az inkubáció keretében

A tesztidőszak viszonylag szabad, attól a feltételtől eltekintve, hogy a részvétel kötelező a közös képzéseken és a felügyeletet ellátó koordinátorokkal.

Létezik továbbá egy, az inkubátorházban alkalmazott központi könyvelési munkát könnyítő, az alábbiakban bemutatandó könyvelési-pénzügyi előírási-rendszer

ELŐÍRÁSOK

Beszerezési előzetes kimutatás

Minden beszerzést megelőzően a jelölt kitölt egy Beszerezési előzetes kimutatás-t. Minden kiadást előzetesen jóvá kell hagyatni a felügyeletet ellátó személlyel (vagy a megbízott (vagyon-)kezelővel, amennyiben a nettó összeg meghaladja a nettó 500 eurót. Utóbbi esetben a jelöltnek összehasonlító kimutatást kell készítenie legalább három beszállító

vonatkozásában az ár/érték arányról, ily módon igazolva választását.) A felügyeleti megbízott aláírásával jóváhagyja a beszerzést, amelyet a non-profit társaság (Asbl SACE) végez.

A felügyeleti megbízott ellenőrzi a beszerzés jogosultságát, összevetve a jelölt tevékenységét a pályázati dokumentációban leírtakkal.

Megrendelőlevél

Az esetleges megrendelőt elégséges egy hiteles képviselőnek aláírni az inkubátorház részéről. A megrendelő alapján végzett, a jelölt vagy harmadik fél által aláírt beszerzésekkel nem az inkubátorház foglalkozik.

Visszafizetés

A lehető legrövidebb időn belül és a pénztár helyzetének szem előtt tartásával a beszerzési számla összegét kifizetik a beszállítónak vagy visszatérítik a jelöltnek (készpénzben vagy átutalással), amennyiben ez utóbbi az összeget megelőlegezte.

Beszerzési számla

A jelöltnek ügyelnie kell arra, hogy a beszerzési számlákon az inkubátorház adatai mellett (név, cím, ÁFA-azonosító) szerepeljen zárójelben az ő saját neve, mert ellenkező esetben az inkubátorház nem fogadja be a számlát.

Hivatalos út elszámolása

A hivatalos út költségeit visszatérítik a jelöltnek megfelelő igazolás bemutatásával, amelynek dokumentumát a non-profit szervezetnél beszerezheti. Ezek a költségek a jelölt által termelt nyereségből levonásra kerülnek.

TERMÉKEK

Készpénzes értékesítés

A jelöltnek nincs számlázási kötelezettsége, tevékenységéről vezethet bevételi könyvet, amelyben feltünteti napi bevételeit az ÁFA-adatok részletezésével.

Havi egy alkalommal a jelölt leadja a bevételi másodpéldányokat az adatrögzítést-archiválást végző könyvelési alkalmazottnak. A dokumentumokon szereplő adatok valódiságáért a jelölt felel.

A jelölt vállalja, hogy az inkubátorház elhagyásának évét követő január elsejétől a tizenkettedik év végéig megőrzi a bevételi könyvet.

Árajánlat

Árajánlat készítésekor kizárólag az inkubátorház által rendelkezésre bocsátott nyomtatvány használható. Az üzleti partner aláírhatja elsőként a dokumentumot, miután a felügyeletet ellátó személy azt átnézte, de a jelölt aláírásán kívül feltétlenül szerepelnie kell rajta a non-profit szervezet képviselője aláírásának. A jelölt semmiféle változtatást nem kezdeményezhet a dokumentumon.

Számlára történő értékesítés

A jelölt előzetesen kötelezően kitölt egy számlázási kérelmet, melynek formanyomtatványa rendelkezésére áll és ennek alapján a könyvelés a megfelelő módon kiállítja és megküldi a számlát az ügyfélnek.

A jelölt által készpénzfizetéssel bonyolított értékesítések.

Heti egy alkalommal a jelölt befizeti az inkubátorház számlájára a készpénzfizetéssel bonyolított értékesítések során realizált bevételt. Befizetéskor meg kell adnia a nevét és az

ügyfele nevét, illetve amennyiben semmiféle számla kiállítására sem került sor, a nevét és a « készpénzbevétel » megjelölést.

A JELÖLT KÖNYVELÉSI ÉS PÉNZÜGYI NYILVÁNTARTÁSA

A könyvelés felelőssége

Az inkubátorházhoz való tartozás ideje alatt a jelölt jogi és könyvviteli szempontból egyaránt lefedettséget élvez. Ettől függetlenül a jelöltnek az inkubátorházba való belépésétől kezdve folyamatosan át kell adni a bevétel-kiadási pénztárkönyv adatait hogy saját maga is nyomon követhesse számlája alakulását. Havi legalább egy alkalommal a felügyeletet ellátó személy ellenőrzi a jelölt pénzügyi és könyvelési szempontú helyzetét az utóbbi által megadott adatok alapján, melyeket összevet a nonprofit szervezet könyvelésén találhatókkal.

Ügyfelek késedelmes fizetése

Havonta egyszer a könyvelés alkalmazottja a felügyelettel megbízott személyt tájékoztatja, melyek azok az ügyfelek, akik harminc naptári napnál nagyobb késedelemmel nem fizettek még. Hacsak nem valamely rendkívüli jogi esetről van szó, magának a jelöltnek kell közbenjárnia ügyfelénél a teljesített kiszállítás vagy szolgáltatás kifizetése érdekében.

ÁRUKÉSZLET-LELTÁR

A non-profit szervezet által rendelkezésre bocsátott nyomtatványon kell rögzíteni az aktuális készleteket december 31.-én (hogy ily módon a non-profit szervezet megfelelhessen a könyvelési előírásoknak), illetve az inkubátorház elhagyása pillanatában. Az árukészletről ÁFA-s számlát állítanak ki a jelölt részére, aki azt vállalkozói tevékenysége során felhasználhatja és visszaigényelheti az ÁFA-t.

A JELÖLT SZÁMLÁJÁNAK LEZÁRÁSA

A számlaelemzést a könyvelés egyik alkalmazottjával együtt végzik, így a jelölt tevékenységéről pontos képet lehet kapni.

A számlán a következő adatok szerepelnek:

- *Az értékesített áruk-szolgáltatások nettó összege + a végső zárás kori árukészlet nettó értéke (1)*
 - *Az összes vásárolt áruk-szolgáltatások és egyéb kiadások nettó összege (1)*
 - *Beruházási javak bruttó értéke (2)*
 - *A ki nem fizetett ügyfélszámlák bruttó egyenlege (3)*
 - *Árukészlet bruttó értéke (4)*
 - *Fel nem használt képzési csekkek értéke 12,50 € (5)*
- *= Nyereség/Veszteség mérleg*

Megjegyzések

Az eladás-vásárlással kapcsolatos ÁFA kezelését a non-profit szervezet végzi, így a jelöltnek nincs ezzel összefüggő tennivalója.

A befektetési javak dologi, egy évnél hosszabb használatban lévő materiális javakat jelentenek, amelyek nettó egységára meghaladja a 250,00€ összeget. Mivel a korábban elkülönített ÁFA-összeget az állam felé be kell fizetni, azt a jelölttől megkapják. Ráadásul ezeket a befektetési javakat a későbbiekben leszámolazzák a jelölt felé, aki önálló cégtevékenysége során visszakaphatja az ÁFA-t mint adóalany.

Ez logikus, mivel az összes értékesítés értéke magában foglalja a számlázott összeget, ami azonban nem okvetlenül kifizetett összeg is egyben. Egyébként az ÁFÁ-t a non-profit szervezet már befizette az állam felé és nem szedik be az ügyféltől.

Ezekről az árukról értelemszerűen számlát kell kiállítani a jelöltnél akkor, amikor az elhagyja az inkubátorházat, hogy be tudja azt emelni a mérlegébe önálló tevékenysége során, ne legyen hamis a haszonkulcs-eredménye és visszaigényelhesse az ÁFÁ-t.

A fentiek figyelembevételével készített záró-számlát a cégalapító és a meghatalmazott (vagyon-)kezelő is aláírja.

A Felvételi és Felügyelő Bizottság ellenőrzi a számlázásokat és negatív mérleg esetén meghatározza a szanálás lépéseit. Pozitív eredmény esetén a pozitívum kifizetése a jelölt részére a likviditási lehetőségek figyelembevételével a legrövidebb időn belül megtörténik.

A pozitív eredmény utáni adózás

Vegyük például, hogy a jelölt X évben pozitív eredményt ért el. Az X+1 év első negyedévében a könyvelés a 281.50-es nyomtatványon bevallja az adóhivatal felé a jelölt által adózandó nyereséget. Egy másolat a jelöltnél marad, hogy majd fel tudja azt tüntetni a saját adóbevallása második részében.

Az X+2. évben az összes jövedelem figyelmen kívül hagyásával, a nyereség után 33 %-os adóbefizetés válik esedékessé. Vigyázat! Az inkubátorház elhagyásakor ez az összeg nem kerül ott levonásra a jelöltnél történő kifizetéskor, tehát azt neki kell majd rendeznie.

A jelölt önálló vállalkozói működése során az adózandó összeg alapja az eredménymérleg + az árukészlet értéke + a beruházási javak értéke együttesen. Mivel az árukészlet és a beruházási javak az inkubátorház által kiállított számla formájában jelen vannak a jelölt könyvelésében annak önálló vállalkozói tevékenysége megkezdésekor, magától értetődik, hogy vonatkozik rájuk a 33 %-os adó befizetési kötelezettség.

3.9.1 Az inkubátorház elhagyásának folyamata és feltételei

A szerződött időszak alatt a jelölt bármikor kifejezheti szándékát a SACE Asbl inkubátorház elhagyására. Szándékát írásban kell benyújtania és azt megindokolnia a támogató csoport előtt. Szükség esetén az inkubátorház más támogató szervezetek felé irányíthatja a jelöltet. Amennyiben a jelölt meg szeretné hosszabbítani inkubátorházbeli tartózkodását, az erre vonatkozó írásbeli kérelmet legalább egy hónappal a tartózkodási ideje lejártá előtt kell benyújtania. A Felvételi és Felügyelő Bizottság is javasolhatja a jelölttel kötött szerződés korábbi felbontását, ha ez utóbbi nem tesz eleget kötelezettségeinek (képzési csekkek időben történő leadása, részvétel a megbeszéléseken és a képzéseken, bevételek heti befizetése ... stb.) nem tanúsít felelős magatartást vagy a bizottság által súlyosnak tartott hibát vét.

3.10 Mentorálás

3.10.1 A mentor kiválasztásának szempontjai

A segítő egy általános kompetenciákkal rendelkező személy, aki szervezeten belül teljesen független. Főbb feladatai a következők:

- Segíteni a felügyeletére bízottat, hogy világosabban lássa céljait, személyes és szakmai fejlődési irányát.
- A cselekvési terv végrehajtásának felügyelete.

- Megfelelő visszajelzéseket adni, hogy az elért eredmények megfeleljenek a kitűzött céloknak és a fejlődési irányynak.
- Megfelelő módon támasztott feltételek útján a képzés alanyát áttörésekre sarkallja és arra ösztönzi, hogy lépjen ki a megszokott keretekből.
- Megfelelő módon ösztönözzé őt problémái megoldására.
- Fokozni az egyes személyek egyéni teljesítményét.
- Segítségnyújtás a problémamegoldásban.
- Rávezetni a mentoráltat arra, hogy maga találja meg a megfelelő megoldást.
- Bátorítás
- Támogatás
- Segítségnyújtás nehéz helyzetek megoldásában
- A sikerek elismerése
- Megkönnyíti, elősegíti az esetleges változtatásokat
- Ébren tartja a mentorált intenzív cselekvési készségét

Nehéz általános modellt felállítani, de a mentor személynek rendelkeznie kell :

- Szakmai kapcsolatokkal
- Irányítási tapasztalatokkal vállalkozási vagy vállalatirányítási területen
- Szociális érzékenység, a másokra való odafigyelés képessége

3.10.2 A mentorok felkészítése/képzése

A mentornak képesnek kell lennie arra, hogy azonosuljon a célkitűzésekkel és a szervezet működésével

1. Erősítendő a létrejövő kapcsolatban

- a készséget az elfogadásra, rendelkezésre állásra, odafigyelésre, figyelemmel kísérésre
- a megértő, jó szándékú, önzetlen légkör kialakítását
- az egyes személyek közötti kölcsönös bizalom kialakulásának létrejöttét
- a másik iránti tiszteletet és megbízható kapcsolatot

2. A beleérző képesség : a megértő készség fejlesztésére

- az egyes személyek vonatkozásában, olyannak elfogadni őket, amilyenek
- a projektgazdák problémáinak, kockázatainak, a esetleges félelmeinek átérzése

3. A gyakorlati és humán készségek tiszteletben tartása

- a képzői szerep hivatásként való gyakorlásával
- eljárásbeli kötelezettségek betartatása mellett
- a szóban forgó személy szükségleteit és teljesítőképessége mértékét illetően
- az önállóság és a felelősségvállalás fejlesztését tekintve
- lehetővé téve tevékenységének nyomon követését és utólagos ellenőrzését

A célok megvalósításához fontosnak tartják, hogy a segítők a jelöltekkel közösen rendszeresen vegyenek részt csoportos képzéseken. Minden évben szerveznek képzési

napokat, amikor külsős képzők érkeznek, hogy átadják tudásukat, felfrissítik vagy megtanítják a menedzselési technikákat. Évente egy alkalommal rendszeresen sor kerül egy számviteli képzésre a könyvelésen, és egyéb képzések is tarthatók a lehetőségeknek vagy a jelzett igényeknek megfelelően. (gondolati térképek - mindmapping, konfliktuskezelés, írásbeli-, gesztus- vagy metakommunikáció, neuro-lingvisztikus programozás – NLP, színkódok...)

3.10.3 A mentor feladata

Gyakorlati segítség

A gyakorlatban a mentor rendelkezik egy táblázattal, amely az elvégzendő feladatokat tartalmazza.

A felvétel időszakában

- Meghatározni milyen motivációk vannak gazdasági tevékenység végzésére
- Feltárni, milyen az összhang a projektgazda és a projekt között

Az előkészületi és a tesztidőszakban

- ellenőrizni kell a a projektgazda kijelentéseinek valóságtartalmát az általa közölt számadatok fényében
- ellenőrizni kell hogy a szükséges dokumentumok megfelelően vannak-e elkészítve
- a projektgazdát mintegy tükröt elébe tartva arra kell ösztönözni, hogy teljesíthető célokat tűzzön ki maga elé
- figyelmet kell fordítani a megfelelő időkihasználásra
- fel kell mérni az elvégzett munkát és a megtett utat a piaci viszonyok alakulása és a pénzügyi helyzet változásainak fényében

A projektgazdával való szoros kapcsolat fenntartása érdekében eleinte heti legalább egy alkalommal találkozóra kerít sort. A későbbiekben a találkozókra ritkábban is sor kerülhet , de ez minimum három hónap után merülhet csupán fel.

A felügyeleti tevékenységgel kapcsolatos dokumentumok

- Táblázat a végrehajtandó feladatokról
- Tárgyalási útmutató
- Jelentés a kapcsolat felvételéről
- Könyvelési kapcsolatok
- Felügyeleti kisokos

3.11 A vállalkozójelöltek képzése

3.11.1 A képzés célja

- A képzés alapvető célja a tevékeny vállalkozói képesség kibontakoztatása
- Olyan projektgazdák kerülnek ki onnan, akik képesek hatékony vállalkozásvezetőként tevékenykedni. Ez szükségessé teszi könyvelési, vállalkozási adó- és pénzügyi ismeretek elsajátítását, valamint jártasságot kereskedelmi és kommunikációs területen.
- Lehetővé teszi annak felmérését, hogy a szakmai tevékenység kivitelezhető-e valós feltételek között (termelés, termék/szolgáltatás eladása-értékesítése) ;

- Köztes megoldást jelent szociális juttatások és az e tevékenységgel szerzett jövedelem között ;
- Figyelemmel kíséri, formában tartja, képzí a jelölteket adminisztrációs, kereskedelmi, pénzügyi, könyvelési, szabályozási és adóügyi vonatkozásokban;
- A tesztidőszakban jogi lefedettséget biztosít
- Logisztikai támogatást nyújt (telefon, iroda, könyvelés, IKT eszközök)
- A feltételek megléte esetén vissza nem térítendő legfeljebb 5000 € összegű pénzügyi segítséget biztosít az első beruházásokhoz ;
- Segíti vállalkozói találkozók szervezését és a csoportdinamika kifejlődését;
- Könnyíti a hálózatépítést és a tanácsadás igénybevételét

3.11.2 A képzés témakörei

A jelöltek három olyan területen sajátítanak el alapismereteket, amelyek nélkülözhetetlenek egy vállalkozás vezetője számára (kereskedelem, vállalatirányítás, szaktudás). A pedagógiai célkitűzések a következők:

- Kereskedelmi területen: marketingstratégia kidolgozása, rendelések leadása, árajánlat kérése és adása, új ügyfelek felkutatása, tárgyaláskészség, meggyőzőerő, szervíz-szolgáltatások nyújtása-értékesítése ...
- Pénzgazdálkodás : befektetés-kezelés, készletgazdálkodás, költségszámítás, likviditáskezelés, táblázatkezelés, kereskedelmi hitel- és adósságkezelés, üzleti terv kidolgozása...
- Adminisztrációs, könyvelési és adóügyi ismeretek: könyveléssel, számlázással kapcsolatos teendők, adminisztrációval, irányítással kapcsolatos dokumentumok készítése, a szakmai tevékenységgel kapcsolatos törvényi szabályzás ismerete, az ÁFA-rendszerrel kapcsolatos ismeretek, levonható tételek és ezek adóügyi vonzata ...
- Technikai ismeretek: a képzés során elsajátított illetve a tapasztalatok során szerzett kompetenciák gyakorlatba ültetése, új képességek kibontakoztatása ...
- Vállalkozói képességek: önállóság, kezdeményezőkézség, felelősségérzet, cselekvési vágy, alkotókészség, következetesség, szervezőkézség, stresszkezelés, kockázatvállalási kedv ...
- Pszichoszociális: kommunikáció, odafigyelés, értékelés, forráskihasználás, tájékozódás, a környezet mobilizálása, jövőtervezés...
- Informatikai ismeretek : a kereskedelmi tevékenységgel kapcsolatos dokumentumok készítéséhez használatos programok kezelése, készletek számítógépes kezelése, az internetes információkeresés, weboldal készítése stb.
- Jogi ismeretek : a társadalmi helyzetének megfelelő szintű jogok és kötelességek ismerete, a szakmai szintű eljárási módok ismerete, kereskedelmi jog, adószabályozás, a társasági jog alapjainak ismerete, a fent említett területeken tevékenykedő referenciaszervezetek ismerete stb.

Alább található egy kimutatás külsős cégek által a programban tartott órák számáról

	Partner neve	Összes óraszám
1	Crédal (alternatív finanszírozás)	2
2	Espace Formation (számvitel-üzletstratégia)	20

3	Partena (egyéni vállalkozók jogállása)	4
4	Socame (hitelezési viszontbiztosítás)	2
5	AXA – Lavenne (biztosítás)	4
6	Encolie (kimutatáskezelés)	10
7	PeCeVe (számvitel)	8
8	Ing Starter (Banki tevékenység és banki termékforgalmazás)	4
9	Interface Formation (személyiségfejlesztés)	16
10	Lexicom (írásbeli kommunikáció)	4
11	Sebcha sprl (kereskedelmi ismeretek, tárgyalástechnika)	12
12	Sienne (verbális kommunikáció)	12
13	Cabinet Hoche (kereskedelmi jog)	4
14	Hepcut –Pme 3000 (marketingstartégia)	4
15	Eurofides (hitelfedezet)	3
17	HEPCUT (internetes kommunikáció)	6
18	IFAPME (vállalati tevékenység)	8
19	UCM (társasági jog)	2
20	ACERTA (társasági jog)	2
21	Colmant Management	6
23	Administration fiscale (pénzügyi- és adózási jog)	3
24	Souffle de Succès (pénzkezelés)	3

3.11.3 A képzés tartama

A bevezető képzés időtartama mintegy 6-9 hónap. Ezt a kezdeti időszakot igény szerint ki lehet terjeszteni egy évre. Ez alatt az idő alatt heti négy órás közös képzésre kerül sor (ld. a fenti programot, 6.2.) illetve egy kétórás beszélgetésre a képzést végző személlyel. A képzési szerződésben szereplő maradék idő gyakorlatra fordítódik.

3.12A belga modell összefoglalása

A kilencvenes évek végétől egész Európában elterjedtek a vállalkozási inkubátorházak, főleg az úttörő szerepet játszó Franciaországban, azután Belgiumban.

Belgiumban, Franciaországban és Portugáliában a helyi szabályozói-törvényi előírásokhoz való alkalmazkodás némileg eltérő gyakorlati megvalósítást eredményezett.

Portugália jelenleg olyan helyzetben van, amilyenben Franciaország volt az ezredforduló után, amikor ott még nem voltak törvényi keretek a tesztidőszak lebonyolításához, fékezve ezzel a kezdeményezés kibontakozását. Szintén hátráltató tényező volt az, hogy nem létezett a projektgazda-jelölt jogállása.

2008-tól a Wallon Régióban (Belgium) megszületett az a törvény, amely világosan körülírja az állást kereső vállalkozónak a jogállását és a segítségnyújtás módjait.

Megállapítható, hogy mindhárom országban ugyanazokkal a módszerekkel biztosítják a támogatási hátteret. Ennek magyarázata az, hogy az inkubátorházak létrehozása Belgiumban és Portugáliában európai projektek alapján történt, amelyeknek alapjául viszont a francia modell szolgált.

Az IGEAT (mint külső értékelő) kiemeli hogy ez « jelentős eredmény, arányban a felhasznált eszközökkel és az ötletgazdák kitartó következetességével még a felkészítő fázisban is, az inkubátorházba való belépés előtt. »

Jelenleg három vallon területen lévő inkubátorház működik az új, S.A.A.C.E. törvény szerint és a sikermutató 59 %. (forrás : IGEAT tanulmány)

Az is megállapítható hogy ha egyes jelöltek feladták is alapítási tervüket, de az inkubátorházbeli tartózkodásuk során szerzett tapasztalataiknak köszönhetően könnyebben találtak munkahelyet és ennek elhelyezkedési sikermutatója 89 %.

A tevékenységi területek megoszlása a következő : egyéni és közösségi szolgáltatások (30%), vállalati szolgáltatások (25%), építőipar (23%), kereskedelem (10%), Horéca (turizmus-vendéglátás) (2%), egyéb (10%),

Az eredmények elemzése során az IGEAT értékelői megállapították, hogy nem csupán a cégalapítás száma az, ami figyelembe veendő, hanem tekintetbe kell venni azt a végső célkitűzést is, mely szerint « tökéletesíteni kell a cégalapítási projekteket, növelni az elhelyezkedési nehézségekkel küzdő személyek által alapított vállalkozások fennmaradási esélyeit, élettartamát »

A jelenlegi eredmények több, mint bátorítóak, mivel 3 éves élettartamot tekintve a fennmaradási mutatók elérik a 65%-ot. A partnerek visszajelzései alapján az inkubátorház eredményeit árnyaltabban láthatjuk :

- a Forem szerint : Az eredmények nagyon látványosak ugyanakkor, mert az itt szerzett tapasztalatok átformálják a személyt és segítséget nyújtanak neki a társadalmi beilleszkedéshez. Öltözködés-, viselkedés- és beszédmódbeli változások tanúi lehetünk.
- Egy projektgazda mondja : az inkubátorház megváltoztatta az életemet. Nagyon örülök, hogy részt vettem a programban. Ennek köszönhetően nagyon jól mennek az ügyeim, már a munkaerőtoborzás is felvetődött bennem.
- A Wallon Régió elkötelezte magát a rendszer fenntartása mellett egy olyan szabályozórendszer létrehozásával, amely biztosítja annak jogi háttérét, a finanszírozást és tényleges álláskereső cégalapítói státuszt ad.

Korlátok

A belga és francia inkubátorházak esetében ugyanazoknak a támogatói tevékenységet korlátozó jelenségeknek vagyunk tanúi. Egyes tevékenységi köröket nem lehet az ilyenfajta támogatói rendszerbe beilleszteni, mint egyes, szigorúan szabályozott szakmák, hosszabb bérleti szerződések kötését vagy évtizedes garanciákat igénylő vállalkozások, melyek az építőiparhoz kapcsolódnak. Az elkövetkező években az inkubátorházak fejlesztése több irányban fog megvalósulni :

- Területi szinten : egyelőre a különböző országok inkubátorházai nem elégítik ki teljesen a hazai szintű igényeket. Ráadásul a más országok inkubátorházból kikerülő vállalkozók-vállalkozások középtávon jelentős fejlődési potenciált jelentenek.
- Az inkubátorházak fejlesztése terén a vállalat alapítás szabályozásával kapcsolatos változások következtében a szerződésekben bizonyos változtatások lesznek a szabályozáshoz való alkalmazkodás miatt, például az új magánvállalkozói szabályok Franciaországban vagy a belgiumi próbaidős vállalkozások szabályai a Vallon Régióban.

Más fejlesztési lehetőségek is szóba kerülhetnek, mint például egyes szakmai tevékenységi körök szerint létrehozott inkubátorházak (kreatív szakmák, személyi szolgáltatások, innováció, mezőgazdaság, nem profitorientált gazdasági tevékenységek, fenntartható fejlődés), illetve az érintett személyek szerinti csoportosítás (fiatalok, bérből élők Az ilyen új utak kidolgozása új fejlődési irányokat eredményez például a segítség területén még a jelöltség előtt, próbateszt, cégalapítás utáni segítségnyújtás, elhelyezés.

Ily módon érthető, hogy az inkubátorházak fejlődése igazodni fog az egyes országokban meglévő lehetőségekhez és elkerülhetetlenné teszi az információcserét a partnerek között, hogy a legjobb eredményességet, a kívánt mértékű szakmaiságot felmutató formák megmaradjanak és fenn is maradjanak.

4 A portugál modell bemutatása

4.1 Előzmények

A CRER projekt – Vállalkozások létrehozása vidéken – az EQUAL Községi Kezdeményezés támogatásával és társfinanszírozásával, valamint az alábbiakban felsorolt intézmények által alkotott fejlesztési partnerség (FP) révén került megvalósításra:

- ADRIMAG – Vidékfejlesztési Egyesület (Kezdeményező)
- AECA – Arouca Vállalkozói Egyesület
- ANJE – Fiatal Vállalkozók Országos Egyesülete
- CNO Sever do Vouga – Új Lehetőségek Központja
- Desafios – Desporto e Aventura, Lda – képzési és szabadidős tevékenységek vállalkozása
- FORESP – Vale de Cambra Műszaki Iskola
- SEMA – Vállalkozói Egyesület
- Aveiro Egyetem/DEGEI – Közgazdasági, Menedzsment és Iparmérnöki Tanszék

A projekt 2005 júliusától 2007 októberéig került megvalósításra, melynek legfőbb eredménye az FP által mindmáig alkalmazott, valamint a Vállalkozásokat Támogató Szervezetek (VTSZ) - nevezetesen: EPA – Aveiro Szakiskola, Algarve Egyetem és ADC Moura – Moura Önkormányzatának Fejlesztési Egyesülete – körében disszeminált CRER egyesület és a CRER módszertan létrehozása.

A második szakaszban a CRER projekt az ADRIMAG által, helyi és regionális intézményekkel, valamint belga (Syntra Flanders), cseh (EDUKOL és CEPAC) és francia (RBG – Réseau des Boutiques de Gestion) nemzetközi partnerekkel került megvalósításra, az EQUAL Községi Kezdeményezés társfinanszírozásával, mely az Európai Unió több és jobb munkahelyet, valamint az azokhoz való szabad hozzáférést biztosító célú stratégiájának része. Az Európai Szociális Alap által létrehozott EQUAL Kezdeményezés 2001 óta teszteli a munkavállalók és az álláskeresőik által tapasztalt diszkrimináció és egyenlőtlenség elleni küzdelem új útjait.

4.2 A CRER – FORRÁS ÉS KUTATÁSI KÖZPONT MEGALAPÍTÁSA

Az ADRIMAG régiója

Az ADRIMAG területileg hét önkormányzatot felölelő (Arouca, Castelo de Paiva, Castro Daire, Cinfães, São Pedro do Sul, Sever do Vouga és Vale de Cambra), a Douro és a Vouga folyók között elhelyezkedő szervezet



1. sz. ábra: az ADRIMAG régiója

A Portugália középső/északi részén elhelyezkedő terület egy 1688 km² kiterjedésű hegyvidéki és mezőgazdasági térség, csodálatos tájakkal és magas környezeti minőséggel, ahol gyakran tartanak kalandtúrákat és űznek extrém sportokat. A térség gazdag történelmi és kulturális örökséggel, regionális termékekkel és jellegzetes gasztronómiával rendelkezik, melyekben sok lehetőség rejlik az idegenforgalom fejlesztésének tekintetében (Moreira, 2006).

Az ADRIMAG vonzáskörzetében elhelyezkedő önkormányzatok vidéki jellegűek, a Gazdasági Minisztérium által 2004-ben kezdeményezett *PRASD – Elmaradott Térségek és Szektorok Helyreállítási Programja* szerint a térség egy elerőtlenített és kegyvesztett gazdasági terület. Az ADRIMAG területéhez tartozó összes önkormányzat a „kevésbé pártfogolt Portugáliához” tartozik, az országos átlag 75%-ával megegyező egy főre eső GDP-vel (Gazdasági Minisztérium, 2004).

Habár a főbb városok és autópályák rövid távolságra vannak, a kanyargós hegyi utak miatt az önkormányzatok közötti közlekedés meglehetősen nehézkes, rontva így az önkormányzatok és a főutak közötti elérhetőség biztosítását. Nem áll rendelkezésre integrált közlekedési rendszer, mely megnehezíti a régió történelmi átutazást az utazók számára, tekintettel arra, hogy a legfontosabb közlekedési eszköz a személyautó.

A népesség tekintetében a régió negatív növekedési rátát (-1,7%) mutat, az egyes önkormányzatok között mutatkozó egyenlőtlenségekkel. Ez a negatív növekedési ráta a régió középső részén elhelyezkedő, nehezen megközelíthető falvakban a jellemzőbb (ADIRIMAG, 2004).

A régió öregedési rátája 6,1%-kal magasabb az országos átlagnál, a képzettség szintje az országos szintnél alacsonyabb, míg a munkanélküliségi ráta az országos átlagnál magasabb (ADIRIMAG, 2004).

Vállalkozás az ADRIMAG régiójában

A régió vidéki és kedvezőtlen jellegéhez hozzájáruló demográfiai szempontokon kívül más akadályokat is le kell küzdeni a régió innovációjának, vállalkozói szellemének, valamint vállalkozások létrehozásának elősegítése érdekében.

A régió a kevés kapcsolati tőkével rendelkező egyének jellegzetes kockázatkerülésétől szenved, és olyan kulturális hagyományok hatják át, ahol a bizalom és a kölcsönösség nem képvisel értéket (ADRMAG, 2004).

Az új vállalkozások létrehozásához és fejlesztéséhez szükséges finanszírozás és támogatás alternatív módjainak hiánya hátráltatja az innovatív és vállalkozói kezdeményezések elterjedését: nem áll rendelkezésre képzés és személyre szabott támogatás a vállalkozások létrehozásának területén szükséges kompetenciák megszerzéséhez. Mindennek következtében igen erős igény mutatkozik a vállalkozások és innováció támogatása iránt.

Az ADRMAG régió gazdaságának gerincét a mikro, kis- és középvállalkozások alkotják (Moreira, 2006). Ameddig a vállalkozóvá válást országos politikai szinten kezelik, kevés vidéki térség képes vállalkozókat megszólítani a vidéki milió stratégiai fejlesztésének közepén.

Az ADRMAG régiójában rendkívül kevés Vállalkozásokat Támogató Szervezet működik, így például az üzleti és innovációs központok, technológia-fejlesztési központok és inkubációs központok igen ritkán, vagy egyáltalán nem léteznek, ezáltal hátráltatva a vállalkozóvá válás folyamatát. A jelenleg elérhető, vállalkozási tevékenységeket támogató központok kevés alkalmazottal rendelkeznek, alulfinanszírozottak és hiányzik belőlük a dinamikus, vállalkozói szellemiség. Az e vidéki térségben élő emberek, főként a fiatalok, nők és munkanélküliek igénylik a vállalkozóvá válást és cégek létrehozását segítő struktúra támogatását.

Az ADRMAG térségében élő jövőbeli vállalkozók körében végzett kérdőíves felmérés során az alábbi akadályok kerültek megnevezésre (ADRMAG, 2004): a főváros nem megfelelő elérhetősége, ipari terület hiánya, nem megfelelő üzleti logisztika, intézményi támogatás hiánya, súlyos adminisztratív és bürokratikus akadályok, vállalkozások létrehozásával kapcsolatos támogatásokról és programokról történő tájékoztatás hiánya.

4.2.1 A CRER módszertan megvalósítása

A CRER projekt legfőbb célja a vállalkozáskeltető struktúra átvétele és adaptálása volt. A vállalkozáskeltető egy olyan struktúra, mely lehetővé teszi a kockázat csökkentését és megalapozza egy tevékenység kezdeti szakaszát. Optimalizálja egy vállalkozási projekt sikerlehetőségeit, biztosítva a kezdeményezők számára a „vállalkozói létről” való tanulást. A vállalkozók egyfelől hozzászoknak a vállalkozás működési szemléletéhez (számlák kibocsátása, az információ megszerzése, a piac és az ügyfelek tanulmányozása, stb.), másfelől a vállalkozáskeltető lehetőséget nyújt számukra, hogy a valóságban teszteljék projektjük életképességét (marketingtervezés, pénzügyi tervezés és stratégia kialakításának tekintetében).

A CRER Fejlesztési Partnerség (FP) képviselői számos tanulmányutat valósítottak meg annak érdekében, hogy helyben ismerhessék meg és láthassák a *Couveuses* és a *Boutiques de Gestion* kialakítását és tevékenységeit Franciaországban. Mivel a *Couveuses* és a *Boutiques de Gestion* küldetése és céljai egymástól eltérőek – míg a *Couveuses* a vállalkozói ötletek tesztelésének és kísérletének fázisában támogatja a vállalkozókat, addig a *Boutique de Gestion* fő célja a vállalkozók segítése az üzlet kidolgozásában és véglegesítésében – a FP arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozáskeltető módszertanának portugál környezetbe történő átvitele és adaptálása nem volt sikeres, mert mindkét intézmény egymásba fonódó tevékenységei hiányoztak az ADRMAG térségéből. A Vállalkozásokat Támogató Szervezetek régióbeli hiányából fakadóan a partnerség úgy döntött, hogy a portugál vállalkozáskeltetőnek egy olyan támogató módszertant kellene ötvöznie, mely minden potenciális vidéki vállalkozónak segítséget nyújtana az új vállalkozás

meghatározásában és kialakításában. A módszertan elsajátítása tanulmányutak és munkacsoportokban történő részvétel által valósult meg (Martins, 2007a), egy ENTRE projekt – a CRER projekt nemzetközi alkotóeleme – belga, cseh és francia partnerséggel megvalósított tevékenységei során.

4.2.2 Nehézségek és akadályok

A módszertan elsajátítása nehéz és hosszú folyamat volt. A vállalkozáskeltető módszertanának innovációja és összetettsége nagyon kemény munkát igényelt a módszertan kidolgozásához szükséges összes eszköz adaptálásának és létrehozásának érdekében. A vállalkozásokat létrehozó folyamat vállalkozói ötletek új tesztelési és kísérleti szakaszának integrálása érdekében történő adaptálása kulcsfontosságú volt.

Ennek ellenére a FP néhány akadályba ütközött a struktúrával kapcsolatos jogi szabályozást és a vállalkozó tesztelési és kísérleti szakaszban betöltött státuszát illetően (Martins, 2007a). A jogi szabályozás területén két probléma merült fel: egy az intézményekkel, egy pedig a jövőbeli vállalkozóval kapcsolatban. A projektet megelőzően nem létezett intézményes törvénykezés a vállalkozói ötletek tesztelésével és kísérletével kapcsolatos szolgáltatásokat nyújtó Vállalkozást Támogató Szervezetekre vonatkozóan. Ami pedig a vállalkozót illeti, a portugál törvénykezés nem teszi lehetővé, hogy egy új üzleti vállalkozást indító munkanélküli személy bármilyen szociális ellátásban részesüljön, még a cégalapítás tesztelési és kísérleti szakaszában sem.

A portugál törvénykezésben rejlő joghézag következtében a CRER projektet megelőzően nem létezett üzleti ötletek tesztelésével és kísérletével foglalkozó intézmény Portugáliában. Ezért a FP döntésének értelmében – csakúgy, mint francia területen – egy olyan egyesület létrehozására került sor, mely a tesztelési és kísérleti szakasz minden folyamatában segíti a vállalkozókat, azaz megteremti a jogi környezetet a vállalkozójelölt számára annak érdekében, hogy számlázni tudjon anélkül, hogy maga a vállalkozás jogilag létrejönne.

A tesztelési és kísérleti szakasz egy olyan sajátos lépés a vállalkozás létrehozásának folyamatában, melyet törvényileg még nem szabályoztak Portugáliában. Számos útja és módja van a vállalkozói/vállalkozóvá válási támogatásnak: rövid-, közép- és hosszú távú képzés, képzés munkavégzés közben, egyéni és személyre szabott nyomon követés. Sok kérdés vetődik fel. A támogatás és a képzés szakasza alatt milyen státuszban van a jövőbeli vállalkozó? Munkanélküli? Hallgató? Gyakornok? Vállalkozó? Lehet-e munkanélküli státuszú és részesülhet-e munkanélküli ellátásban?

A tesztelés nyomon követési folyamatában, amikor a vállalkozó aktív, termékeket állít elő vagy szolgáltatásokat nyújt, megkérdőjelezhető a vállalkozói státuszt, mivel:

- A kedvezményezett nem tekinthető munkanélkülinek, hiszen nem keres munkát és munkavégzés szempontjából nem áll rendelkezésre; emellett a kedvezményezett nem munkanélküli, mert saját vállalkozásának megalapítása és népszerűsítése érdekében végez munkát, mivel értékesítenie kell saját termékeit és szolgáltatásait a vállalkozás kipróbálása, valamint a cég gazdasági és pénzügyi életképességének vizsgálata érdekében.
- A kedvezményezett nem tekinthető hallgatónak, mert a képzés a jelölt saját speciális vállalkozói igényeire szabott. Ennek megfelelően, a struktúrákat, modulokat és képzési programot tekintve, a kapott támogatás nem a portugál képzési rendszer törvényi kereteibe illeszkedő formális képzés.
- A kedvezményezett nem tekinthető gyakornoknak, mert ugyan igazi munkakörnyezetben, saját hasznára végez önálló tevékenységet, nem részesül gyakorlati jellegű on-the-job (munkahelyi) képzésben.

- A kedvezményezett nem tekinthető vállalkozónak, hiszen nem rendelkezik saját vállalkozással, az általa értékesített termékek és szolgáltatások nem a kedvezményezett, hanem a törvényes és jogi kereteket biztosító struktúra nevében kerülnek számlázásra.

A CRER projekt legfontosabb célja a vállalkozáskeltető módszertanának átvétele és meghonosítása volt az ADRIMAG régiójában, mely radikális újítást jelentett a térségben. A tanulmányutak során világossá vált, hogy nem lehetséges csupán a vállalkozáskeltető módszertanának átvétele, hiszen az Franciaországban a *Boutique the Gestion* módszertannal együtt került alkalmazásra annak érdekében, hogy az üzleti terv kidolgozásában nyújtsanak segítséget a vállalkozójelöltek számára. Nyilvánvaló, hogy Franciaországban a két módszertan szorosan kapcsolódik egymáshoz.

Ez azt jelenti, hogy a vállalkozáskeltetőbe történő belépés előtt a vállalkozónak támogatásra van szüksége saját üzleti tervének kialakítása, valamint projektötletének és céljainak strukturálása érdekében. Franciaországban, a vállalkozó keltetőbe történő belépése előtti támogatást a *Boutiques de Gestion* (vagy más intézmények, szakértők, például tanácsadók bevonásával) valósítja meg. A vállalkozó státuszát figyelembe vevő megoldás szerint a vállalkozási ötlet tesztelésének és kipróbálásának időszakában a vállalkozó hallgatói státuszban van. Ez tette lehetővé a portugál joghézag kijátszását és a munkanélküliek képzésben történő részvételének elősegítését.

A portugál vállalkozáskeltető jogi státuszát illetően a FP egy egyesület – CRER – Forrás és Kísérleti Központ – létrehozása mellett döntött, mert az alkalmas egy Vállalkozásokat Támogató Szervezet valamennyi tevékenységének elvégzésére és szolgáltatásainak nyújtására. A vállalkozáskeltetők Franciaországban is egyesületi jogi formában működnek (Martins, 2007a).

4.3 Eredmények

A CRER projektnek három különböző eredménye volt:

- A CRER Forrás és Kísérleti Központ egyesület létrehozása.
- A CRER módszertan – a vállalkozói támogatás integrált módszertanának – kidolgozása.
- A CRER termék létrehozása – Módszertani Útmutató vállalkozások létrehozásához és működtetéséhez

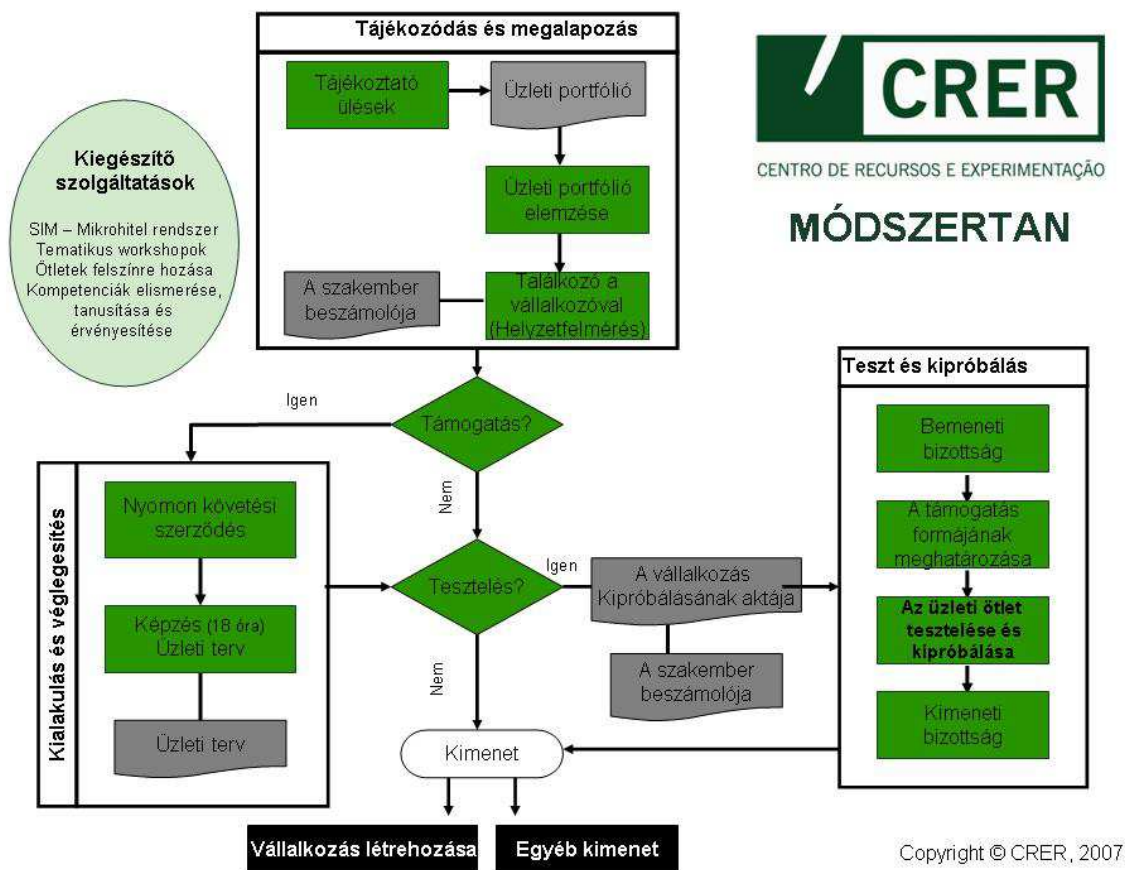
4.3.1 A CRER Egyesület

A CRER -. Forrás és Kísérleti Központ a területileg hét önkormányzatot - Arouca, Castelo de Paiva, Castro Daire, Cinfães, São Pedro do Sul, Sever do Vouga és Vale de Cambra – felölelő CRER projekt – Vállalkozások létrehozása vidéken – megvalósítása során létrehozott egyesület.

A struktúra legfontosabb célja olyan feltételek megteremtése vállalkozók számára, melyek lehetővé teszik egy fenntartható vállalkozás létrehozását és fejlesztését, az üzleti terv elkészítéséhez nyújtott támogatás igénybevételét, valamint a vállalkozói ötlet tesztelését és kipróbálását.

4.3.2 A CRER Módszertan

A CRER módszertan a vállalkozások támogatásának integrált módszertana, mely három szakaszra oszlik, ahogyan a 2. sz. ábra is mutatja.



2. sz. ábra: az ADRIMAG régiója

Az első szakasz a Tájékozódás, valamint a vállalkozóvá válás és vállalkozás létrehozásának megalapozása. A CRER-ről történő tájékozódás után a vállalkozó Jelentkezési Lapot tölt ki (1. sz. melléklet), melyet interjú, majd a vállalkozási ötlet értékelése követ. Az interjú célja a vállalkozó profiljának, szakmai és személyes kompetenciáinak, a vállalkozó ötletének, a vállalkozás életképességének, valamint a vállalkozó következő szakaszokban történő támogatási lehetőségének vizsgálata. A vállalkozó személyes adatairól, motivációjáról, vállalkozási ötleteiről, valamint az általa igényelt támogatásról vagy forrásról írásos anyag – ún. Üzleti Felmérés/Ellenőrzés (2. sz. melléklet) – készül.

A második szakaszban – Az üzleti terv kialakulása és véglegesítése – a CRER szakértője nyújt támogatást az üzleti terv (3. sz. melléklet – Üzleti Terv Struktúra) elkészítéséhez. Ez a szakasz a vállalkozó és a CRER intézmény közötti szerződés (4. sz. melléklet) megkötésével kezdődik a támogatás és a képzés időtartamának és feltételeinek meghatározása érdekében.

A képzés/támogatás 9 alkalmas képzésből és egyénre szabott támogatásból áll, melyet a Módszertani Nyomon Követési Dokumentum (5. sz. melléklet) rögzít. E szakaszban a szakértő és a vállalkozó mindketten aláírják a monitoring nyilvántartási dokumentumot (6. sz. melléklet). Ez a támogatási módszertan a *Boutiques de Gestion* és a Glocal/SISE projekt által alkalmazott módszertanokon alapul. A szakértőnek néhány dokumentumot feltétlenül használnia kell képzés ideje alatt, úgy mint a két CRER Vállalkozói Kompetencia Teszt (7. és 8. sz. melléklet).

A harmadik szakasz a vállalkozói ötletek tesztelése és kipróbálása vállalkozás megalapítása nélkül:

- A vállalkozó a CRER struktúra és a mentor támogatásában részesül minden főbb üzleti területen: könyvelés, pénzügyek, marketing, kommunikáció, image, stb.
- A tesztelés és kipróbálás ideje alatt a vállalkozónak lehetősége nyílik saját vállalkozásának tesztelésére a cég hivatalos megalapítása nélkül.
- A vállalkozás a CRER struktúra adminisztratív támogatásában részesül, mely ebben a szakaszban a számlák kiadásáért felelős.
- E szakaszban a mentor és a vállalkozó rendszeres időközönként találkoznak.
- A könyvelést illetően ellenőrizniük kell minden bejövő és kimenő dokumentumot, költséget, mérleget, támogatást, stb.
- A kereskedelmi ügyletek területén a vállalkozó segítséget kap minden kommunikációs és képi eszköz kialakításában, a tevékenység népszerűsítésében és a havi eladások értékelésében.
- A vállalkozó kompetenciáiról rendszeres időközönként mérleg készül az adott szakaszban végzett tevékenységek és elért eredmények értékelése céljából.

Mindegyik szakasz különböző tevékenységeket és számos feladatot foglal magában. Minden egyes tevékenységnek megvannak a saját eszközei és folyamatai a CRER fejlesztési ügynök vállalkozójelölt támogatása érdekében végzett munkájának segítése céljából. Valamennyi eszköz a fent említett módszertanok és intézmények létező eszközeinek adaptálása.

Ahogy a 2. sz. ábrán is jól látható, az egyetlen kötelező szakasz, melyben a jövőbeli vállalkozónak mindenképpen részt kell vennie, a tájékozódás és a megalapozás szakasza, majd a vállalkozó/ötlet/projekt vizsgálatának megfelelően a vállalkozó továbbléphet a következő szakaszokba vagy létrehozhatja saját vállalkozását.

A kísérleti és teszt szakasz az összes közül a leginnovatívabb folyamat: lehetővé teszi a vállalkozó számára a vállalkozási ötlet tesztelését a vállalkozás hivatalos megalapítása előtt. Ez a szakasz a vállalkozáskeltető módszertan portugál területen történő adaptálása, mely radikális újításnak tekinthető, hiszen a projekt kezdetét megelőzően Portugáliában jogilag nem volt lehetőség üzleti ötletek keltetésére.

A CRER módszertan három szakaszának megfelelően, a CRER szakember által birtokolni szükséges kompetenciákat egy dokumentum határozza meg (9. sz. melléklet).

4.3.3 SIM

A SIM a CRER projekt során létrehozott önfoglalkoztatási és vállalkozóvá válási mikrohitel rendszer, mely támogatás nyújtását teszi lehetővé vállalkozók számára.

Kedvezményezettek: azok a vállalkozók, akik jogi forma szerint saját vállalkozást szeretnének indítani.

A támogatás feltételei:

- A hitel maximális mértéke: a cég által vállalt befektetés összértékének 75%-a, maximum 25.000 euró.
- A visszafizetés időtartama maximum 5 év, a vállalkozást létrehozó projekt pénzforgalmához igazítva, maximum 6 hónapos türelmi idő lehetséges.
- A visszafizetés üteme a havi tőke- és kamatbevételre alapul és – kivételes esetekben, valamint a vállalkozás jellegéből adódóan – más intervallumokra is alkalmazható.
- Kamatláb: 6 havi Euribor (Európai irányadó bankközi kamatláb) + 2% banki kamatkülönbözet.

4.3.4 CRER Termék – Módszertani Útmutató

A termék a CRER: Forrás és Kísérleti Központ és Módszertan működtetéséhez szükséges módszertani útmutató, mely a módszertan és/vagy egy Forrás és Kísérleti Központ más helyen/régióban történő megvalósításához és létrehozásához szükséges valamennyi eszközt tartalmazza.

A termék célja egy vállalkozások létrehozását segítő módszertan kialakítása és disszeminálása, a vállalkozásalapítás ötletétől kezdve egészen a tevékenység/vállalkozás tesztelésének és kipróbálásának lehetőségéig.

A termék az alábbi információkat tartalmazza:

- A CRER termék mint EQUAL projekt – a termék magyarázata, valamint azt az EQUAL projekthez kapcsoló irányelvek: partnerség, felhatalmazás, innováció, egyenlő esélyek, nemzetköziség, nemek közötti egyenlőség elvének érvényesítése.
- Vállalkozáskeltetés Franciaországban – információ a vállalkozáskeltetők működéséről Franciaországban: célok, kedvezményezettek, munkamodell, támogatás és nyomon követés, a struktúra finanszírozása, jogi keretek (törvényhozás), valamint a vállalkozáskeltetők eredményei.
- A CRER struktúra és módszertan létrehozásának és alkalmazásának lépései – a CRER struktúra definíciója, a CRER létrehozásának és működtetésének módszertana és lépései, a CRER hálózat céljai.
- FACE – A vállalkozások létrehozásával és vállalkozóvá válással foglalkozó szakemberek képzése – a képzés célja és módszertana.
- CRER módszertan – a CRER módszertan szakaszainak részletes leírása.
- CRER támogató eszközök – A szakértők által a módszertan megvalósítása és kialakítása során alkalmazott eszközök.

A termék az EQUAL Közösségi Kezdeményezés 3. Cselekvési Programjának keretében került disszeminálásra, olyan intézmények és szervezetek között, akik jövőbeli vállalkozókkal dolgoznak, valamint fő céljuk a vállalkozóvá válás és a vállalkozások létrehozásának népszerűsítése. A módszertan és az eszközök átvételéhez feltétlenül szükséges a módszertant később alkalmazó szakemberek képzése és a számukra történő szakmai segítségnyújtás, valamint ugyanolyan fontos részt venniük tanulmányutakon, találkozókön, üléseken és vállalkozók képzésén.

4.3.5 CRER Disszeminációs Módszertan

A CRER disszeminációja két területre irányult:

- A gyakorlat disszeminációja: a projekt disszeminációja más, a CRER partnerekhez hasonló szervezetek körében, akik a CRER módszertant és struktúrát teljes egészében, vagy annak bizonyos részeit kívánják alkalmazni.
- Disszemináció az államigazgatás területén: a projekt disszeminációja az állami szervezetek körében a jogi szabályozás megváltoztatása és átformálása érdekében, kiváltképp a vállalkozói státusz tekintetében.

A gyakorlat disszeminációjának tekintetében az alábbi tevékenységek elvégzése javasolt a szervezetek számára:

1. szakasz – a CRER Módszertan megvalósítása

- Az intézmény vizsgálata és a CRER módszertannal való kapcsolata.
- Üzleti és életképességi terv készítése, mely magában foglalja a szükségleteket, erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket.
- A helyi/regionális szereplők mozgósítása.

„Az intézményünkben megvannak a CRER módszertan alkalmazásához szükséges feltételek, mivel úgy gondoljuk, hogy az AEVA-nak, mint iskolának támogatnia kell a fiatalok vállalkozói magatartását. Mint tudjuk, a vállalkozói jelenség a környezet kialakítását és egy nagyon speciális gyakorlatot is magában foglaló kulturális szemlélet, mely nem csupán a tevékenység típusában és a támogatott célokban érhető nyomon, hanem ahogy újszerűen, változtatással és hibákkal együtt vezetünk és végezzük munkánkat. A fiatal vállalkozókat (az iskola végzős hallgatói; az iskolában végzett diákok, akik még nem helyezkedtek el a munkaerőpiacon; a régió más iskoláinak hallgatói; megváltozott munkaképességű fiatalok és nők) támogató iroda 2008 novemberének elején történő létrehozása, valamint a CRER módszertan alkalmazása által az innovatív ötleteket feltárva, e fiatalok számára új munkalehetőségek támogatását, élénkítését és létrehozását tűztük ki célul. A módszertan megfelelősége, relevanciája, használhatósága, felhasználóbarát jellege, valamint a módszertant kifejlesztő csapat által eddig nyújtott és ezután nyújtandó fontos támogatása miatt a teljes CRER módszertant adaptálni kívánjuk.”

Ana Ribeiro, Elisabete Moreira, Elvira Ribeiro – AEVA/EPA - CRER alkalmazók

„A CRER módszertan és valamennyi eszközének alkalmazása a CRIA-ban – az Algarve-i Egyetemhez tartozó Algarve-i Innováció Regionális Központjában – hozzájárult a vállalkozóvá válás elősegítése és támogatása területén általunk kifejlesztett tevékenységek strukturálásához és szervezéséhez, valamint a szolgáltatásainkat gazdagító új folyamatok és technikák bevezetéséhez.”

João Amaro, CRIA koordinátor – CRER alkalmazó

2. szakasz – CRER szakemberek képzése és támogatása

- 42 órás képzés.
- Tanulmányutak megvalósítása a CRER módszertant már alkalmazó szervezeteknél.
- CRER szakemberek szakmai segítségnyújtása a módszertant alkalmazni kívánó szervezetek számára.

„A CRER egy valós környezetben alkalmazott, két lehetőséget magában rejtő módszertan. Egyfelől megszervezi és elősegíti a vállalkozó üzleti ötleteinek nyomon követését és támogatását, valamint felelőssé teszi őket saját ötleteik és tevékenységeik megvalósításáért. Másfelől, a helyi környezetet a globális irányzattal kombinálva, a vállalkozás megszilárdítását elősegítve és a vállalkozások túlélési esélyeit növelve vezeti be a portugál rendszerbe a vállalkozási ötlet kipróbálását. A módszertan politikai javaslatokat és változásokat mozdít elő a vállalkozásalapítás nyomon követésének és támogatásának területén Portugáliában.”

António Martins – ADC Moura –CRER appropriation

3. szakasz – a CRER módszertan kialakítása

- Támogatás nyújtása a vállalkozó számára.
- A CRER módszertan kialakítása.

„Egy vállalkozás létrehozásához először is ambíció (vagy ahogy én hívom, egy álom) szükséges. De, ahogyan más esetekben sem, csupán az álom itt sem elég egy projekt

létrehozásához. A vágyam és annak ellenére, hogy tudatában voltam az esetlegesen felmerülő problémáknak, alapvető szükségességű volt egy olyan stratégia, mely végigvezet a vállalkozói világon. És itt jött a CRER. E vidéki területeken megvalósuló, vállalkozókat támogató program segítségével képes voltam az ötletemet leírni, versenytársaimat elemezni... meghatározta a vállalkozásom valósággá válásának lépéseit. A CRER szakember segítségével jobban megértettem a vállalkozás dinamikáját – mely teljesen ismeretlen volt számomra – és elkezdtem bízni szakmai sikeremben. Nem volt szükségem a munkaügyi központ válaszára. A jövő kizárólag tőlem függ!

Megvalósítottam az üzleti tervem minden lépését, használtam az összes számomra elérhető eszközt, s minden előre meghatározott várakozásomat túlszárnyaltam.

A nap, amikor beléptem az ADRIMAG ajtaján, hogy a vállalkozásalapítással kapcsolatos támogatásról érdeklődjek, minden bizonnyal (rövid) életem egyik legmeghatározóbb napja volt.”

Cláudia Oliveira – CRER vállalkozó

4.3.6 A CRER Hálózat

A CRER struktúra és/vagy módszertan, valamint azok eszközeinek alkalmazásának elősegítése érdekében egy olyan hálózat került létrehozásra a CRER-t használó szervezetek részvételével, melynek célja a CRER (módszertan, eszközök és struktúra) népszerűsítésének és disszeminációjának segítése a CRER-hez hasonló célokkal rendelkező szervezetek körében, szervezett és strukturált módon, egységes és egyedi image-dzsel, intézményi együttműködésben.

A CRER hálózat céljai egészen pontosan a következők:

- A CRER felhasználói közötti egység fenntartása és a CRER információk összegyűjtése.
- A CRER eszközök és a szolgáltatások minőségének garantálása a kedvezményezettek és a jövőbeli vállalkozók számára.
- Kommunikáció megteremtése a hálózat tagjai között.
- Az összes információ folyamatos aktualizálása a hálózat tagjai számára.
- Valamennyi folyamat egyesítésének biztosítása a CRER más szervezeteknél történő alkalmazása érdekében.
- A CRER módszertant és eszközöket illető megvalósítás és aktualizálás értékelési módjainak kidolgozása.
- A CRER módszertan jövőbeli alkalmazási folyamatainak elősegítése.

„A CRER módszertan a vele járó számos eszközzel együtt a vállalkozásalapítás támogatásának és a vállalkozások megerősítésének integrált megközelítését teszi lehetővé. A CRER módszertan és hálózat disszeminációja hozzáadott értéket képviselnek a gyakorlatok kicserélésének területén az olyan szervezetek között, melyek eltérő környezetben dolgoznak különböző célcsoportokkal, s fontos tudást közvetítenek a vállalkozóvá válás elősegítésének területén.”

4.4 A CRER (FORRÁS ÉS KUTATÁSI KÖZPONT) JELENLEGI MŰKÖDÉSE

A módszertan az ADRIMAG és a CRER Forrás és Kutatási Központ által kerül továbbfejlesztésre, valamint Portugália más régióiban található, különböző célcsoportokkal foglalkozó, vállalkozókat támogató szervezetek körében is terjesztésre kerül az emberek módszertan iránt tanúsított érdeklődésének felmérése érdekében.

4.4.1 Célcsoport

A módszertan legfontosabb célcsoportját a munkanélküliek, fiatalok és nők alkotják.

4.4.2 A CRER helyi gazdaságban betöltött fontos szerepe

A társadalmi és szakmai integrációhoz, valamint hátrányos helyzetben lévő személyek képzéséhez hozzájáruló eszközként a módszertan kulcsfontosságú szerepet játszik a helyi fejlesztésben, mivel ezáltal a régió jólétének megteremtéséhez és fenntartható vállalkozások létrehozásához járul hozzá. A módszertan egyaránt ötvözi a segítségnyújtást, képzést, mikrohitelezést és állami támogatást, ily módon hozzájárulva a magasfokú sikerhez, az alacsony kockázattal járó vállalkozásalapításhoz, a munkanélküliség csökkentéséhez, a társadalmi egyenlőtlenségek kiküszöböléséhez, valamint az új vállalkozók képzéséhez.

4.4.3 A CRER vállalkozók nyomon követése

Az ADRIMAG beavatkozási területén 2006 óta mintegy 87 vállalkozó részesült támogatásban a CRER Módszertannak megfelelően. Ezek a vállalkozók (48 nő és 39 férfi) beküldték jelentkezési lapjaikat, majd a Vizsgálati Ülésen számoltak be vállalkozási ötletükről. A CRER támogatás számukra történő megítéléséről történő tájékoztatást követően 33 vállalkozó kívánt képzésben részt venni (Az üzleti terv kialakítása és véglegesítése).

A CRER Módszertannak és a CRER Forrás és Kutatási Központnak köszönhetően jelenleg 9 vállalkozás működik összesen 21 alkalmazottal.

4.4.4 A nyomon követés feltételei és határai

Az ADRIMAG vállalkozók számára nyújtott szolgáltatásai ingyenesek. Az ADRIMAG szervezetének legfontosabb célja, hogy a helyi fejlesztések elősegítése érdekében biztosítsa szolgáltatásait. Mivel az ADRIMAG nem rendelkezik a vállalkozói tanácsadást célzó pénzügyi támogatással, a vállalkozók számára nyújtott támogatást a támogató ügynökök elérhetősége, valamint a vállalkozói profil és motiváció figyelembevételével kell biztosítani. Az ADRIMAG az Üzleti Felmérés/Ellenőrzés eszközét alkalmazva értékeli a vállalkozó profilját, a vállalkozói ötletet, valamint a vállalkozásalapítás projektjét. Kizárólag a világos üzleti ötlettel rendelkező vállalkozók vehetnek részt a CRER folyamatban.

4.4.5 CRER disszemináció

A CRER módszertan a vállalkozóvá válás elősegítése és a vállalkozásalapítás területén CRER eszközöket és az új felfogást alkalmazó szervezetek körében került disszeminálásra. Ezek az intézmények ma már a CRER Hálózat tagjai, mely jelenleg kilenc Portugália különböző területein, valamint egy Zöld-foki Köztársaságban tevékenykedő partnerrel rendelkezik.

4.5 A portugál modell összefoglalása

A CRER módszertan a helyi gazdaság egy rendkívül fontos eszköze, mivel segíti a vállalkozókat üzleti terveik meghatározásában és gazdasági növekedéshez vezet. A CRER módszertan továbbá nagy hasznossággal bír a sikertelen vállalkozások létrehozási esélyének csökkentését illetően, hiszen kiválóan alkalmas a vállalkozói motivációk és a piac felmérésére. A CRER módszertan már számos, az ADRIMAG által megvalósított együttműködési projektben (GRUNDTVIG, LEONARDO DA VINCI, stb.) került alkalmazásra, mint a sikeres vidékfejlesztés és vállalkozóvá válás elősegítésének egyik kiváló példája.

5 A külföldi tapasztalatok összehasonlító elemzése

A vállalkozás-keltetők létrehozásának szükségességét, a tesztvállalkozók támogatását három ország felhalmozott tapasztalatai alapján nagyon sok jelenség igazolja, mely jelenségekkel a vállalkozások alapítását támogató és segítő szervezetek nap, mint nap találkoznak.

Saját vállalkozás létrehozása mindig komoly kihívást jelent, ugyanis a vállalkozás a szakmai projekten messze túlmutató, a vállalkozó életének minden területét átszövő valóságos életprojektté terebélyesedik. A saját vállalkozás működtetése folyamatos odaadást, odafigyelést valamint a szakmai ismereten túl - a kudarccal végződő vállalkozás elkerülése érdekében- nagyon sokféle kompetenciát igényel.

A vállalkozói létre való körülmények és sokoldalú felkészülés, a sikertelen vállalkozások számának minimalizálása az egész társadalom érdeke.

Ebben a sikerességi folyamatban töltenek be meghatározó szerepet a vállalkozás-keltetők.

A vállalkozás-keltetők, a tesztvállalkozói inkubátorházak működésének közös jellemzői

Azonos a cél: az életképes, hosszútávon fenntartható vállalkozások számának a növelése, hozzájárulva ez által a foglalkoztatottság növeléséhez, valamint a gazdaság fejlődéséhez.

Közös jellemző a kezdeti, a vállalkozás-keltetők megjelenése előtti időszakban – mely időszak az egyes országokban különböző, Franciaországban az 1980-1990-es évek, Belgiumban az 1990-2000-es évek, Portugáliában pedig a 2005-2007 közötti időszak – a kezdő vállalkozásokra irányuló figyelem, támogatás, segítség hiánya, korlátozott volta és lehetőségei. A kezdő vállalkozásokat támogató szervezetek hiánya, hiányos eszközök és módszerek, a megvalósításhoz hiányos a jogszabályi háttér. Mindezek hiányában jelentős volt a kudarccal végződő vállalkozások száma.

Mindhárom ország vállalkozáskeltető gyakorlatában a kisvállalkozásokat létrehozni szándékozók, illetve az önfoglalkoztatók kerültek a középpontba. Ez a struktúra elsősorban olyan jelölteknek kíván támogatást nyújtani, akiknek a hagyományos vállalkozásalapítási eszköztár nem kínál megoldást, és akinek a kockázatvállalását a keltető csökkenti.

A célcsoport meghatározása során a figyelem elsősorban az állás keresőkre irányul, azok közül is azokra, akik saját megvalósítható projektötlettel rendelkeznek.

A keltetés folyamatában nagyon fontos a vállalkozás-keltető szervezetek létrehozása, a keltetők működtetési, finanszírozási feltételeinek, jogszabályi háttérének megteremtése, a keltetők hálózatának kialakítása. Mindhárom országban ugyanazokkal a módszerekkel biztosítják a támogatási háttérrel. A keltetők létrehozása Belgiumban és Portugáliában európai projektek alapján történt, melynek alapjául a francia modell szolgált.

A keltetők finanszírozásában meghatározó az állami támogatás és az európai uniós források (pl. az ESZA).

A megvalósítás során jellemző az összefogás, a partnerség, a közös gondolkodás és a meglévő jogszabályok módosításának kezdeményezése.

Mindhárom ország gyakorlatában nagyon nagy figyelmet fordítanak a tesztvállalkozók kiválasztására. Minden jelöltnek felvételi bizottság előtt kell ötletét bemutatnia és felvételi bizottság hozza meg a döntést.

A tesztvállalkozó jogilag még nem vállalkozó, de már nem is álláskereső, egzisztenciális biztonsága és szociális biztonsága a keltető keretében azonban megoldott.

Mindhárom ország vállalkozás-keltető módszerében meghatározó fő elem a képzés. A képzés időtartama alatt jogi lefedettséget biztosít a tesztvállalkozó részére, a vállalkozás menedzselésével és fejlesztésével kapcsolatos ismeretekhez juttatja a projektgazdát, valamint egyénre szabottan fejleszti a vállalkozás működtetéséhez szükséges kompetenciáikat.

A képzés időszaka alatt a tesztvállalkozó kipróbálás alatt áll és a képzési folyamat keretében segítő, tanácsadó, mentor, coach támogatásával meghatározott ideig értékeli saját projektjét.

Mindhárom országban külön módszertan készült az keltetőhöz kapcsolódó segítő, tanácsadók, mentorok, coach-ok tevékenységéről, módszertanáról.

A vállalkozás-keltetők lehetővé teszik a tesztvállalkozó projektgazdának, hogy valóságos piaci körülmények között élesben végezzék és élesben teszteljék tevékenységüket.

A vállalkozás-keltetők a segítő, a coachok, valamint a mentorok révén egyéni és kollektív tanácsadó támogató funkciót látnak el a tesztvállalkozók vonatkozásában.

A vállalkozás-keltetők logisztikai segítséget nyújtanak irodafelszerelések és informatikai berendezések rendelkezésre bocsátásával.

A vállalkozás-keltető adminisztratív és számviteli területen segíti a projektgazdát.

A vállalkozás-keltetők különböző rendezvények, csoportos képzések, workshopok szervezésével segítik a csoportdinamika kialakulását, melyek hozzájárulnak az érdekeltek motivációjának és lelkesedésének fenntartásához, elősegíti köztük a tapasztalatcserét, kiemelik őket az elszigeteltségből.

Mindhárom országban a vállalkozás-keltetőben felkészített vállalkozások fennmaradási, sikerességi mutatója kedvezőbb, mint a kívül maradóké.

A vállalkozás-keltetők, a tesztvállalkozói inkubátorházak működésének különbözőségei

A vállalkozások indítását segítő módszerek kifejlesztése az egyes országokban különböző időpontokban kezdődött. Franciaországban a 90-es évektől kezdve segítik különböző hálózatok a vállalkozási elképzeléssel rendelkezők vállalkozóvá válását. Belgiumban az első kísérletek a 90-es évek végére 2000-es évek elejére tehetők. Portugália ma is a kísérleti szakaszban van.

A vállalkozás-keltetés jogi szabályozása, a vállalkozás-keltetők működtetésének törvényi háttere, a tesztvállalkozók jogi státusza Franciaországban és Belgiumban megoldott, Portugáliában hiányzik a rendszer törvényi háttere.

Franciaországban 2003-ban a Gazdasági Kezdeményezésről szóló törvény megalkotta a CAPE szerződést – a vállalkozói projekteket támogató átmeneti szerződést. Belgiumban, a Vallon Régióban 2008-ban rendelet vezette be a SAACE-t az Önfoglalkoztatást Megvalósító Támogató Szervezetek fogalmát. Portugáliában a keltetők működtetéséhez a jogszabályi

háttér hiányzik. Ebben az országban az EQUAL Közösségi Kezdeményezés társfinanszírozásával hozták létre a CRER Forrás és Kísérleti Központ egyesületet, mely az EQUAL projekt időtartama alatt képzési program keretében, a francia modell alapulvételével támogatta a vállalkozási ötletek tesztelését, kipróbálását, valamint a vállalkozások létrehozását.

Franciaországban a keltetők a szociális gazdasághoz hozzájáruló, egyesületi vagy szövetkezeti formában működő szervezetek. Belgiumban nonprofit egyesületként, vagy hasonló célú nonprofit egyesület részlegeként hozták létre, és ún. inkubátorházként működik.

Különböző az egyes országokban a képzés időtartama, valamint annak elméleti és gyakorlati része. Franciaországban a képzés időtartama általában 1 év, Belgiumban 6-9 hónap, de meg lehet hosszabbítani. A portugál kísérleti projekt 9 csoportos képzési napot és egyéni felkészítést tartalmaz.

Franciaországban minden keltető saját képzési programmal rendelkezik; főbb kompetenciák, amelyeket fejlesztenek: üzleti kommunikáció, könyvelés /pénzügyi menedzsment, jog, marketing. Belgiumban a főbb kompetenciaterületek: vállalkozási ismeretek, kereskedelem/marketing, könyvvitel/adózás, vállalatvezetés, pénzügyek, jog, informatika. Portugáliában 18 órás ingyenes jogi gazdasági tanácsadásra jogosult a kísérleti projekt résztvevője.

A tesztvállalkozói időszak mind Franciaországban, mind Belgiumban szociális biztonságot nyújt a tesztvállalkozónak. A tesztvállalkozó még nem számít vállalkozónak, de nem alkalmazott és nem álláskereső. Társadalombiztosítási, nyugdíjbiztosítási helyzetük a CAPE és a SAACE szerződés által rendezett. Portugáliában egyéni megoldásokat kell keresni, hogy a jogi és szociális biztonság megoldható legyen.

Franciaországban a vállalkozás-keltetők hálózatának 55 tagja van, amely 180 helyszínen végzi tevékenységét. Belgiumban, a Vallon Régióban három nonprofit keltető szervezet működik a SAACE törvény alapján. Ezek a szervezetek is hálózattá szerveződtek. Portugáliában egy egyesület a – CRER- működik, amely az EQUAL projekt keretében jött létre.

Belgiumban a vállalkozás-keltetőkbe felvételt nyert tesztvállalkozók estében a Felvételi és a Felügyelő Bizottság által meghatározott keretek között fedezik a vállalkozás beindításkor – a próbaidőszak alatt – felmerülő üzleti költségeket (fogyóeszközökkel és dokumentációval kapcsolatos, valamint a reklám, biztosítás, telefon, fax, fénymásolás, stb.). Mértéke projektenként átlagosan 2500 Euro, max.5000 Euro. Franciaországban és Portugáliában ez a lehetőség nem biztosított.

6 Mellékletek

1. sz. melléklet

 CENTRO DE RECURSOS E EXPERIMENTAÇÃO		Jelentkezési lap																
A CRER által kitöltendő																		
A jelentkezési lap befogadása																		
Érkeztető személy																		
Beérkezés dátuma	__ - __ - __																	
Ügyiratszám																		
Aláírás																		
A kezdeményező azonosítói																		
Név																		
Azonosítószám																		
Cím																		
Születési dátum																		
Nem	F ☐ N ☐																	
Állampolgárság																		
Telefonszám																		
E-mail																		
Jelenlegi szakmai státusz																		
<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Foglalkoztatásban álló</th><th colspan="3">Álláskereső</th><th rowspan="2">Egyéb</th></tr><tr><th>Önfoglalkoztató</th><th>Másnak dolgozó</th><th>Több mint 12 hónapja álláskereső</th><th>Kevesebb mint 12 hónapja álláskereső</th><th>Pályakezdő</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Foglalkoztatásban álló		Álláskereső			Egyéb	Önfoglalkoztató	Másnak dolgozó	Több mint 12 hónapja álláskereső	Kevesebb mint 12 hónapja álláskereső	Pályakezdő						
Foglalkoztatásban álló		Álláskereső			Egyéb													
Önfoglalkoztató	Másnak dolgozó	Több mint 12 hónapja álláskereső	Kevesebb mint 12 hónapja álláskereső	Pályakezdő														
Képzettség																		
Honnan szerzett tudomást a CRER-ről?																		
A kezdeményező aláírása																		
Dátum és hely:																		

2. sz. melléklet

ÜZLETI FELMERES/ELLENÖRZÉS

ALKALMAZASI INSTRUKCIÓK

A jelölt részére a CRER szakértője végzi ezen eszköz alkalmazásának levezetését.

1. Az eszköz célja, hogy a jelölt saját üzleti ötletét és annak gyakorlatba történő átültetésének körülményeit megfelelő módon « érzékelje » és azokról reális képet alkosson.
2. A táblázatot a CRER szakértőjének kell kitöltenie a jelölttel lebonyolított rövid interjút követően annak érdekében, hogy felmérje az ügyfél üzleti ötletének « érettségét ».
3. A szakértő feladata minden egyes pont kitöltése rövid leírás formájában, melynek tartamaznia kell azt is, hogy a jelölt válaszolt-e a kérdésekre.
4. A táblázat ezt követően beépül a jelölt CRER folyamatába.
5. Az összes pontot ki kell tölteni.
6. A dialógus lebonyolítása többféle módon történhet: kitérő, kifinomult ugyanakkor érdeklődően kérdező és mélyreható stílusban is.

JELENTKEZŐ NEVE	
SZAKÉRTŐ	
DÁTUM ÉS HELY	

ÖTLET	
Világosan és alaposan kidolgozott tömör ötlet.	
Innovatív ötlet a helyi piacot illetően.	
A jelölt tapasztalataihoz igazított ötlet.	
A jelölt képzésének megfelelő ötlet.	
VÁLLALKOZÓ	
A vállalkozó mutat vállalkozói kompetenciákat.	
A vállalkozó rendelkezik tapasztalattal az általa indítandó üzleti vállalkozás területén.	
A vállalkozó rendelkezik vállalatvezetési ismeretekkel.	
MOTIVÁCIÓ	
Meghatározott elvárások és motiváció az üzleti tevékenység irányába.	

Meghatározott elvárások és motiváció a vállalkozóvá válás irányába.	
A vállalkozó azért szeretne vállalkozást indítani, mert munkanélküli.	
A vállalkozó azért szeretne vállalkozást indítani, hogy megváltoztassa jelenlegi tevékenységét.	
A vállalkozó azért szeretne vállalkozást indítani, hogy önállóvá/függetlenné váljon.	
A vállalkozó a piaci szükségletek következtében szeretne vállalkozást indítani.	
PIAC	
Az üzleti tevékenység folytatásának helyszíne beazonosított és megvalósítható.	
Az üzleti tevékenység fejlesztésére vonatkozó ötletre van elképzelése.	
Az üzleti terület egyértelmű meghatározása.	
Az üzleti tevékenység lehetséges fejlesztésére vonatkozó elképzelések.	
VERSENY	
A versenytársak beazonosítása.	
A versenytársak jellemzése.	
ÜGYFELEK	

Az ügyfelek beazonosítása és jellemzése.	
Az egyes specifikus termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos szezonális beazonosítása.	
BESZÁLLÍTÓK	
A potenciális beszállítók beazonosítása.	
ANYAGI FORRÁSOK	
A szükséges anyagi eszközök beazonosítása.	
A nélkülözhetetlen anyagi eszközök és azok költségeinek jellemzése.	
ÁLLANDÓ KÖLTSÉGEK	
A vállalkozó beazonosítja a vállalkozás elindításához szükséges költségeket. .	
A vállalkozó előrevetíti a vállalkozás fejlesztéséhez szükséges költségeket.	
PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	

A vállalkozó tudatában van a vállalkozás elindításához szükséges befektetéseknek.	
Az üzleti tevékenység végzéséhez szükséges pénzügyi források mennyiségi meghatározása.	
A potenciális pénzügyi források beazonosítása.	
HUMÁN ERŐFORRÁSOK	
A szükséges humán erőforrások beazonosítása.	
Tudatában van a humán erőforrással kapcsolatos költségeknek.	
VÁLLALKOZÁS-KELTETŐVEL SZEMBENI ELVÁRÁSOK	

ALÁÍRÁS



ÜZLETI TERV

A cég azonosítása

Megnevezés

Fő tevékenység

CAE

Helység/Központ

Kezdeményező

Név

Adóazonosító szám

Cím

Telefon

E-mail

Megjegyzés:

Jelen Üzleti Terv bizalmas, XXX engedélye nélkül közzétenni nem lehet.

Vezetői összefoglaló

1. A projekt bemutatása

Cél

Kilátások

Hogyan kerül megvalósításra?

Szolgáltatások:

1. Cél: Miért?

2. A vállalkozó motivációja

- Személyes készségek

3. Piacelemzés

Ügyfelek

Verseny

4. Marketing Terv

Szolgáltatások	Leírás

--	--

Költségek

Szolgáltatások	Költségek óránként

Kommunikáció

5. Működési Terv

Infrastruktúra

Építési anyag

Szállító

6. Humánerőforrás Terv

A csapat:

7. Gazdasági és Pénzügyi Terv

Helyszínek

Tervezett bevétel

A projektből származó bevétel / év

Általános és adminisztratív kiadások

Adminisztratív kiadások

Humánerőforrás

Betöltött pozíció	Szám	Havi bér	Szociális járulékok	Összes havi költség
Vezető				
Összesen				

Éves költség – Humánerőforrás

Beruházás

Pénzügyi szükségletek

Pénzforgalom

Mérlegszámla

Az életképesség elemzése

A fogékonyság elemzése

8. SWOT analízis

Erősségek	Lehetőségek
■	■
Gyengeségek	Veszélyek
■	■

4. sz. melléklet

Monitoring Szerződés az Üzleti Terv Elkészítéséhez

A CRER – Forrás és Kísérleti Központ, alapítva Castro Daire helységben, adószáma _____, képviseli _____, mint **Első Fél**, valamint _____ vállalkozó, tartózkodási hely _____, azonosítószám _____, adószám _____, mint **Második Fél** között létrejött jelen szerződés az alábbi cikkelyeknek képezi tárgyát:

Első Cikkely

A szerződés tárgya

Jelen szerződés az Üzleti Terv kialakításának monitoringját követeli meg a felektől, melyben az **Első Fél** vállalja, hogy a **Második Fél** számára biztosítja a vállalkozást elindító Üzleti Terv elkészítéséhez és monitoringjához szükséges szakmai támogatást.

Második Cikkely

A vállalkozó jogai

1. A **Második Fél** az **Első Fél** által biztosított, az Üzleti Terv kidolgozását lehetővé tevő, 18 órás ingyenes szakmai, jogi és könyvelési tanácsadásra jogosult.
2. A későbbiekben a vállalkozó jogosult a nyomon követés során kialakított Üzleti Terv saját rendelkezésére bocsátására és használatára.

Harmadik Cikkely

A vállalkozó kötelességei

1. A **Második Fél** köteles részt venni a támogató találkozókban, valamint bármilyen további, a teljes Üzleti Terv elkészítéséhez szükséges üléseken.
2. A **Második Fél** köteles elegendő információt gyűjteni a Vállalkozás Létrehozására és Kialakítására Vonatkozó Terv elkészítésének céljából.

Negyedik Cikkely

A CRER jogai

A Harmadik Cikkely vállalkozó által történő megsértése esetén a CRER-nek jogában áll az Üzleti Terv kidolgozásának támogatását megtagadni és a szerződést egyoldalúan megszüntetni.

Ötödik Cikkely

A CRER kötelességei

Az **Első Fél** köteles a vállalkozót az Üzleti Terv kidolgozásában támogatni és számára az Üzleti Terv végleges dokumentumának megírásában segítséget nyújtani.

Hatodik Cikkely

Változások

Abban az esetben, ha az Első fél hatáskörén kívül álló és neki nem tulajdonítható okokból nem tud eleget tenni az általa nyújtandó támogatásnak, az okok vállalkozóval történő közlésével egy időben lehetőség van a szükséges módosítások megtételére.

Hetedik Cikkely

Hatály

Jelen szerződés a Második Cikkelyben meghatározott időtartamra érvényes, a támogatás legfeljebb négy hónapon keresztül nyújtható, melynek időtartama a szerződés aláírásának napján kezdődik.

(Hely, dátum)

Első fél

Második fél

5. sz. melléklet

5. sz. melléklet - Az Üzleti Terv nyomon követésének módszertana

Az Üzleti Terv nyomon követésének módszertana

Ülés	Cél	Időtartam	PN
1	A projekt és a vállalkozók bemutatása A vállalkozó személyes és vállalkozói kompetenciáinak elemzése A CRER módszertan bemutatása az Üzleti Terv kidolgozásának céljából A kereskedelmi és marketing terv kialakítása A termék vagy szolgáltatás azonosítása	2	1 3.b
2	A kereskedelmi és marketing terv fejlesztése Piackutatás: a kérdőív kidolgozása Az árak elemzése A versenytársak elemzése A promóció (reklám) és az elosztás elemzése	2	2 e 3 3.c 2.a e 2.b 2.c 3.a e 3.d
3	A kereskedelmi és marketing terv fejlesztése Adatelemzés: a kérdőívek eredményei A működési terv Aszükséges erőforrások meghatározása: eszközök és hely Partnerek meghatározása: ellátók, ügyfelek, partnerek	2	3 2.a e 2.b 4 4.b e 4.c 4.a
4	A stratégia meghatározása A célok meghatározása és szükségletek elemzése SWOT elemzés	2	2 2.d 2.d
5	A humán erőforrás terv kidolgozása A feladat meghatározása és az együttműködők feladata A humán erőforrás képzettsége Képzési igények Gazdasági és pénzügyi terv kidolgozása Pénzügyi feltételek megteremtése Profit azonosítása Költségek azonosítása: változó és fix költségek, díjazások	2	5.a 5.a 5.b 6.a 6.b 6.c
6	Gazdasági és pénzügyi terv kidolgozása Költségek és profit előreláthatósága Befektetési igények meghatározása	2	6.d e 6.e 6.f
7	Pénzügyi terv kidolgozása A projektfinanszírozási lehetőségek bemutatása A vállalkozás életképességének elemzése Üzleti életképesség	2	6.f 6.g a 6.l
8	A vállalkozás jogi státuszának meghatározása A vállalkozás jogi státuszának meghatározása A vállalkozás létrehozásának folyamata	2	7.a 7.b
9	Az üzleti terv bemutatása A megszilárdult és fenntartható vállalkozás Az üzleti terv elemzés	2	

6. sz. melléklet

Irat száma:								
Kezdeményező neve:								
Ülés száma	Dátum	Tárgy	Üdvözlő szakasz	Személyre szabott segítségnyújtás	Csoportos képzés	Hely	Vállalkozó aláírása	Szakember aláírása
			Időtartam (óra)					
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
A monitoring kezdetének dátuma			Támogató szakember aláírása					
A monitoring befejezésének dátuma								

7. sz. melléklet

A VÁLLALKOZÓ NEVE	
IRAT SZÁMA	
DÁTUM ÉS HELY	

Alkalmazási útmutató

1. Jelen eszköz célja a vállalkozó saját magáról kialakított képének jobb megismerésének elősegítése, mely lehetővé teszi a vállalkozó irányítását és támogatását a vállalkozói projekttel kapcsolatos döntések tekintetében.
2. A kérdőív kitöltése a CRER támogatás nyújtásának elején és végén szükséges annak érdekében, hogy a projekt megvalósítása által nyújtott iránymutatást követően lehetővé váljon a kompetenciafejlődés elemzése.
3. Kérjük, jelölje a következő elemek fontosságát az adott elemre vonatkozó alábbi számok megjelölésével: 1, 2, 3, 4, 5, 6 vagy 7. 1 = nem fontos, 7 = nagyon fontos.



1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1	Próbálom előre meglátni az új lehetőségeket. Mindig új perspektívákat keresek.							
2	Szeretem tudni, hogyan reagálnak a versenytársaim a stratégiáimra.							
3	Kihasználom azokat a lehetőségeket, melyeket mások nem látnak előre.							
4	Szeretem pontos iránymutatás nélkül tervezni és szervezni a munkámat.							
5	Meghatározom és célba veszem az üzleti lehetőségeket.							

6	Szeretek eredményeket elérni. Élvezem a kihívásokat.						
7	Szeretem a célokat meghatározni és elérni.						
8	Inkább kockázatok és sok időt szentelek egy üzletnek, abban az esetben is, ha tisztában vagyok a kockázatokkal.						
9	Szabadidőmben új termékeken/szolgáltatásokon/megoldásokon gondolkodom a munkám/vállalkozásom számára.						
10	Szeretem egyre jobban végezni feladataimat, mindig fejleszteni céljaimat.						
11	Munkámat új ötleteket kipróbálva, különbözőképpen szándékozom végezni.						
12	Mindig motiváltnak érzem magam. Nem feltétlenül fontos más emberek elismerése.						
13	Nytott vagyok a javaslatokra, kritikára vagy megjegyzésekre. Elemzem őket és profitálok ezekből a véleményekből.						
14	Tevékenységemet elemzem a gyengeségeim és erősségeim jobb megismerése érdekében.						
15	Én vagyok felelős választásaim és cselekedeteim sikeréért vagy bukásáért.						
16	A sikerem a megfelelő tudásnak, valamint a lehetőségek és a know-how ismeretének eredménye.						
17	Sosem vagyok elégedett az eredményekkel. Az új megoldásokat elemzem, kutatom és keresem.						

18	Egy stratégia meghatározása után mindig a gyakorlatban is kipróbálom azt.						
19	Mindig próbálom tudásomat bővíteni annak érdekében, hogy folyamatosan naprakész legyek.						
20	Az eredmények elérése érdekében azonosítom, alkalmazom és elhelyezem az embereket és az erőforrásokat.						
21	Élvezem a tervezést, feladatelosztás, felelősségi körök kijelölését és a határidők kiszabását.						
22	Még nehéz helyzetekben is mindig az előrehaladás és a fejlődés érdekében hozok döntéseket.						
23	Előrelátom a különböző tevékenységek vagy eredmények következményeit, információt gyűjtök az összes lehetőségről.						
24	A problémákat azonosítom, részletesen elemzem és megkeresem a lehetséges okokat.						
25	Szívesebben küzdöm le a nehézségeket és valósítok meg projekteket anélkül, hogy másoktól függnék.						
26	Döntéseimet szeretem egyedül meghozni.						
27	Kapcsolati hálókat építek az információ megosztása és megszerzése érdekében.						
28	Folyamatosan próbálok információt szerezni az új irányzatokról és technológiai fejlődésről.						
29	Az ötletemről és tervemről vita útján próbálok meggyőzni másokat.						

30	Megpróbálom megérteni mások sikerének titkát, hogy ugyanazon a szinten versenyezhessek velük.						
31	Tisztában vagyok a vállalkozásom fejlesztésének tevékenységeivel, sikereivel és nehézségeivel.						
32	Tudom hogyan kell kiszámolni a tevékenységemből származó, a profiton és a költségeken alapuló nettó profitomat.						
33	A még kielégítetlen szükségleteket megpróbálom azonosítani és innovatív megoldást találni rájuk.						
34	A viszontagságok, véletlen események vagy kudarcok ellenére is megpróbálom a projekteket véghez vinni.						
35	Sosem adom fel a célok elérése nélkül. Akkor vagyok elégedett, ha elértem őket.						
36	Szeretem teljesíteni a hosszú távú elkötelezettségeket, akármilyen nehezek is.						
37	Elszánt vagyok: céljaimat akkor sem adom fel, ha feladataim nehezek vagy kevésbé érdekesek.						
38	Elkötelezett vagyok a társadalmi, gazdasági és ökológiai felelősségek iránt, amennyire azok a munkakapcsolatokat, az adófizetést és a környezeti szempontokat érintik.						
39	Soha nem adom fel és új ötleteket próbálok alkalmazni még akkor is, ha a projekt rosszul működik.						
40	Gyakran gondoltam vállalkozás létrehozására egy vállalkozási ötlet gyakorlatban történő kipróbálása érdekében.						

41	Képes vagyok más emberek döntéseit befolyásolni egy termék vagy szolgáltatás megvásárlása érdekében.						
42	Személyes tulajdonságaimat és készségeimet azonosítom, kimutatom és könnyen közvetítem mások felé.						
43	Képes vagyok azonosítani egy vállalkozás profitjait és költségeit.						
44	Amennyiben szükséges, képes vagyok naponta 12 órát dolgozni.						
45	Tennivalóimat naponta és szisztematikusan megtervezem.						
46	Számomra fontos a legjobbnak lenni.						
47	Amennyiben a körülmények megkívánják, gyorsan hozok döntéseket.						
48	Ismerem a határaitam és próbálom egy hozzáértő csapat támogatását megnyerni.						
49	Képes vagyok hosszú órákig egy feladatra koncentrálni.						
50	A feladatra koncentrálok valahányszor csak elérendő célokról vagy teljesítendő határidőkről van szó.						
51	Tudom hogyan kell egy költségvetést megtervezni és elemezni.						
52	Szeretem megérteni a versenytársak cselekedeteit.						

53	Szívesebben foglalkozok saját vállalkozásommal, mint egy biztos munkával.							
54	Úgy vélem tájékozott vagyok a gazdasági fejlődéssel kapcsolatban.							

KÖSZÖNJÜK AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT.

8. sz. melléklet

VÁLLALKOZÓ VAGYOK?

A VÁLLALKOZÓ NEVE	
IRAT SZÁMA	
DÁTUM ÉS HELY	

ALKALMAZÁSI ÚTMUTATÓ

Az eszköz használata magában foglalja céljának és működésének előzetes magyarázatát. A jelöltet az alábbiakról kell tájékoztatni a kitöltést megelőzően:

1. Jelen eszköz célja a vállalkozó saját magáról kialakított képének jobb megismerésének elősegítése, mely lehetővé teszi a vállalkozó irányítását és támogatását a vállalkozói projekttel kapcsolatos döntések tekintetében.
2. Nincsenek helyes válaszok. A választás a jelölt önmagával kapcsolatos ismereteiről és tudatosságától, saját tapasztalataitól, valamint a választását alátámasztó tényektől függ. A válaszok személyesek, a jelölt beleegyezése nélkül nem lehet őket más személyekkel megosztani vagy nyilvánosságra hozni.
3. A válaszokhoz tartozó magyarázatot a jelen eszközhöz csatolt táblázat tartalmazza, mely relatív értéket képvisel a válaszok igazságát illetően a válaszok személyes jellemvonásokká történő átalakításakor.
4. Amikor csak szükséges, segítséget kérhet az eszköz kitöltéséhez.

Az alábbi állítások közül válasszon ki egyet, az A vagy a B lehetőséget.

		A	B
1	Létrehoztam már néhány céget.		Sosem hoztam még létre céget.
2	Partnerként dolgoztam néhány cégnél.		Mindig másoknak dolgoztam.
3	Szeretem kipróbálni az új vállalkozási ötleteket.		Egy állandó és biztos állást keresek.
4	Szeretek előre tervezni.		Szeretem, ha mások tervezik és szervezik meg munkámat, és pontos utasításokat adnak.
5	A tevékenységemmel kapcsolatos lehetőségeimet magam határozom meg és irányítom.		A tevékenységemmel kapcsolatos legjobb lehetőségeket más jelöli ki számomra.
6	Szeretek eredményeket elérni.		Nem aggódom az eredmények miatt.
7	Örömet okoz a célok meghatározása és elérése.		Szeretek napról napra élni és nem aggódní az eredmények miatt.
8	Bátorsággal és energiával, a vállalkozásom céljait mindig szem előtt tartva dolgozom.		Nem szívesen kockáztatok vagy szánok sok időt egy vállalkozásra, így nincs sok veszítenivalóm.
9	Amikor csak lehetőségem van rá, a vállalkozásommal vagy munkámmal kapcsolatos új termékeken, szolgáltatásokon és megoldásokon gondolkodom.		Munkaügyek? 9-től 5-ig ebédszünettel. Azt követően fontosabb elintéznivalóim vannak.
10	Örömmel tölt el feladataim elvégzése és mindig új célokat tűzök ki.		Mindig elégedett vagyok azzal, amit csinálók; felesleges azon gondolkodni, mit lehetett volna jobban csinálni.
11	Szeretem a dolgokat másféleképpen csinálni és új ötleteket kipróbálni.		Szívesebben utánozom mások tevékenységeit, nem érdemes új dolgokat létrehozni vagy feltalálni.
12	Mindig motivált vagyok; a motivációm velem született adottság.		Úgy szeretem a dolgomat végezni, ha erőfeszitésemet elismerik.
13	Szeretem a javaslatokat, kritikát vagy megjegyzéseket, elemzem őket és legalább néhány véleményből profitálok.		Néha irigységből kritizálnak, s azok, akik kritizálnak, munkám becsmérlése miatt teszik ezt, vagy mert egyszerűen nincs jobb dolguk.

14	Tevékenységet elemzem a gyengeségeim és erősségeim jobb megismerése érdekében.		Mindig a legjobb tudásom szerint cselekedni, ezért nem kell saját képességeimen és gyengeségeimen gondolkodnom.
15	Én vagyok a legfőbb felelős választásaim és cselekedeteim sikeréért vagy bukásáért.		Amikor valami rosszul működik, a Vétkes személynek kell vállalnia a hibáját, mert én nem vagyok hibáztatható.
16	A sikerem a megfelelő tudásnak, a lehetőségek és a know-how ismeretének, valamint a személyiségemnek az eredménye.		Néhány ember nagyon szerencsés, mert a sors kegyes hozzájuk, ami mindent megkönnyít.
17	Nem vagyok elégedett akármilyen eredménnyel; új megoldásokat elemzek, kutatok és keresek.		Nem vesztegetem az időmet több ismeret megszerzésére, eleget tudok ahhoz, hogy elégedettnek érezzem magam.
18	Egy stratégia meghatározása után a gyakorlatban is kipróbálom azt.		Van néhány olyan általam meghatározott stratégia, melyeket nehéz a gyakorlatban kipróbálni.
19	Kitartóan próbálom tudásomat bővíteni annak érdekében, hogy folyamatosan fejlesszem önmagam.		Mindent önmagam próbálok megcsinálni, mert túl nehéz hozzáértő embereket találni és túl sok időt vesztegetek a betanításukra.
20	Az eredmények elérése érdekében olyan módon azonosítom, alkalmazom és helyezem el az embereket és az eszközöket, hogy az mindig eredményekhez vezet.		Az általam hozott döntésekkel mindenki egyetért és senkinek sem sértik az érdekeit.
21	Élvezem a tervezést, feladatelosztás, felelősségi körök kijelölését és a határidők kiszabását.		A kiszámíthatatlan munkát szeretem.
22	Még nehéz helyzetekben is az előrehaladás és a fejlődés érdekében hozok döntést.		A stabilitásra törekszem, és ha a helyzet bonyolulttá válik, megvárom a döntés meghozatala szempontjából kedvezőbb körülmények kialakulását.
23	Előrelátom a különböző tevékenységek vagy eredmények következményeit, információt gyűjtök az összes lehetőségről.		Túlságosan gyakran merülnek fel a tevékenységemet akadályozó, előre nem látható körülmények.
24	A problémákat azonosítom, részletesen elemzem és megkeresem a lehetséges okokat.		Még a problémák elemzése is abban erősít meg, hogy az okok teljesen váratlanok és megjósolhatatlanok lehetnek.

25	Szívesebben lennék önfoglalkoztató, mint másnak dolgozó személy.		A nagyobb stabilitás és a biztonság érdekében szívesebben dolgoznék másnak.
26	Szeretnék képessé válni arra, hogy szabadon tudjak döntést hozni készségeimről és képességeimről, döntéseimet egyedül hozom meg.		Mások utasításait és döntéseit szigorúan, vita nélkül próbálom teljesíteni.
27	Előnyösen építem kapcsolati hálóimat az információ megosztása és megszerzése érdekében.		Nincs szükség kapcsolati hálókra; olykor még ártalmasak is lehetnek tevékenységeimre.
28	Folyamatosan próbálok információt szerezni az új irányzatokról és technológiai fejlesztésekről.		A technológiai fejlesztések és újdonságok túlságosan kockázatosak, mindig jobb megvárni, amíg valaki kipróbálja őket.
29	Az ötletemről és tervemről észérvek és vita által próbálok meggyőzni másokat.		Az ötletemet vagy tervemet mindig megtartom magamnak, mert mások sosem értenék meg.
30	Megpróbálok megérteni mások sikerének titkát, hogy ugyanazon a szinten versenyezhessek velük.		A másokkal történő versenyzés túl nagy feszültséget okoz számomra és rossz hatással van érzelmi stabilitásomra.
31	Saját tevékenységem fejlesztése érdekében figyelemmel vagyok mások tevékenységeire, sikereire és nehézségeire.		Nem érdekelnek mások tevékenységei, mert nem járulnak hozzá saját sikeremhez.
32	Tudom hogyan kell kiszámolni a tevékenységemből származó, a profiton és a költségeken alapuló nettó profitomat.		A gazdasági ügyek a könyvelő vagy a közgazdász feladatkörébe tartoznak.
33	A még nem teljesen kielégített szükségleteket megpróbálok azonosítani és innovatív megoldást találni rájuk.		A piacon már minden igényre kínál megoldásokat, termékeket és szolgáltatásokat; csupán elérhetővé kell tennünk azokat.
34	A viszontagságok, véletlen események vagy kudarcok ellenére is megpróbálok a projekteket véghezvinni.		Ha ellenállással, véletlen eseményekkel vagy viszontagságokkal szembesülök, álláspontom tisztázásáig leállok a projekt megvalósításával.
35	Sosem adom fel a célok elérése nélkül és elégedett vagyok, ha elértem őket.		A célok elérése nem fontos, mert külső tényezők meggátolják elérésüket és csupán a nehézséget igazolják.
36	A hosszú távú elkötelezettségek fontosak a projektek szempontjából; még viszontagságokkal történő szembesülés esetén is érdemes ezeket az elkötelezettségeket teljesíteni.		A rövidtávú elkötelezettségek szeretem, mert könnyebb őket teljesíteni.

37	Elszánt vagyok, céljaimat akkor sem adom fel, ha feladataim kevésbé érdekessé vagy túl kockázatosszá válnak.			A sikertelenséget vagy nehézségeket eredményező projektek az ötletemről történő lemondásra kényszerítenek.
38	Elkötelezett vagyok a társadalmi, gazdasági és ökológiai felelősségek iránt, amennyire azok a munkakapcsolatokat, az adófizetést és a környezeti szempontokat érintik.			Olykor feláldozom társadalmi, gazdasági vagy ökológiai felelősségeim egy részét tevékenységem fennmaradása vagy fennmaradásának biztosítása érdekében.
39	Soha nem adom fel, és új ötleteket alkalmazva próbálok továbbhaladni még akkor is, ha a projekt rosszul működik.			Néha olyan sok nehézség és akadály merül fel, hogy inkább feladnám és a legkönnyebb dolgokkal foglalkoznék.
40	Gyakran gondoltam vállalkozás létrehozására egy új vállalkozási ötlet megvalósítása érdekében.			Ritkán gondoltam vállalkozási ötlet megvalósítására.
41	Képes vagyok más emberek döntéseit befolyásolni egy termék vagy szolgáltatás megvásárlása érdekében.			Képtelen vagyok egy terméket vagy szolgáltatást könnyen eladni.
42	Személyes tulajdonságaimat és készségeimet azonosítom, kimutatom, és könnyen közvetítem mások felé.			Nehéznek találok készségeimet azonosítani és megmutatni.
43	Képes vagyok azonosítani egy vállalkozás profitjait és költségeit.			Nehéznek találok egy kisebb vállalkozás profitjait és költségeit azonosítani és kiszámolni.
44	Amennyiben szükséges, képes vagyok naponta 12 órát dolgozni.			Ritkán dolgozom 8 óránál többet naponta. Fontosabb elintéznivalóim vannak.
45	Tennivalóimat naponta és szisztematikusan megtervezem.			Olyan zsúfolt napirendem van, hogy jobb nem aggódni miatta.
46	Számomra fontos a legjobbnak lenni.			A részvétel a legfontosabb.
47	Amennyiben a körülmények megkívánják, gyorsan hozok döntéseket.			Ha nehézségekkel szembesülök, megvárom a döntés meghozatalára alkalmasabb pillanatot.
48	Ismerem a határait és próbálok egy hozzáértő csapat támogatását megnyerni.			Készségeim és kompetenciáim határtalanok.
49	Képes vagyok hosszú órákig egy feladatra koncentrálni.			Ha nagy koncentrációt igénylő feladatot végzek, néha zaklatottá válok.
50	A feladatra koncentrálok valahányszor csak elérendő célokról vagy teljesítendő határidőkről van szó.			Fontosabb dolgok is vannak, mint a célok elérése, és próbálok az időmet úgy beosztani, hogy rendszeresen jusson időm pihenésre.

51	Tudom hogyan kell egy költségvetést megtervezni és elemezni.		A költségvetés megtervezése nem alapvető eleme az általam végzett gazdasági tevékenységnek.
----	--	--	---

ÉRTELMEZŐ TÁBLÁZAT

Tegyen X-et minden olyan számhoz, amelyik esetében a B állítást jelölte meg.

Jellemvonások				X-ek száma
Kitartás	7	35	39	
Kezdeményezőkézség és tapasztalat	1	2	3	
Felelősség	22	47	38	
Önuralom	10	15	16	
Önismeret	48	14	42	
Önállóság	5	25	26	
Munkabírási	50	49	44	
Szervezőkézség	21	4	45	
Elhivatottság	12	8	40	
Kommunikációs és empátia	29	13	27	
Bírálat és élelítés	23	24	31	
Alkalmazkodási képesség	11	19	28	
Gyakorlatiasság	20	6	18	
Kreativitás és innováció	17	9	33	
Meggyőzőkézség	36	34	41	
Versenyképesség	37	46	30	
Gazdasági kompetencia	51	32	43	

Tekintettel arra, hogy a jelen dokumentumban feltüntetett jellemvonások alapvetőek egy vállalkozó teljes sikerének szempontjából, ez az eszköz lehetőséget nyújt a vállalkozó számára, hogy következtetéseket vonjon le a vállalkozói projekt elindításának kisebb vagy

nagyobb kockázataiból. Ha bármely jellemvonás esetében a jelölt két vagy három X-et tett, azt jelenti, hogy az adott jellemvonás hiányából adódóan nehézségekkel szembesülhet. Például, ha a jelölt a 25-ös és 26-os számhoz is X-et tett, azt jelenti, hogy problémája adódhat az önállósággal.

Az eszköz eredményeinek elemzése után következtetéseket vonhatunk le a vállalkozók képzési szükségleteiről.

9. sz. melléklet

Szakasz	TEVÉKENYSÉGEK	Eszközök	FOLYAMATOK	KOMPETENCIÁK
TÁJÉKOZÓDÁS ÉS MEGALAPOZÁS	CRER Disszemináció	Promóciós kiadvány A CRER bemutatása CRER módszertan Regisztrációs űrlap	A helyi intézményekkel és médiával történő kapcsolatfelvétel a CRER népszerűsítése érdekében Tájékoztatók szervezése A logisztika és egy eligazítás szervezése Meghívók küldése a potenciális vállalkozók számára A tájékoztatók hirdetése Az eligazítás megtervezése és hirdetése	A találkozók levezetése Helyi intézmények motiválása A CRER céljainak ismerete (projekt és struktúra) Vezetői készségek Intézményi együttműködés kialakítása Együttműködés elősegítése Kapcsolatok létrehozásra vonatkozó képesség
	A Jelentkezési lap befogadása és elemzése	Jelentkezési lap	Az ügyiratszám felvezetése (év – önkormányzat – sorszám, pl.: 06-AR-001) Az űrlap felvezetése a beérkezett űrlapok adatbázisába Egyéni találkozó szervezése a vállalkozóval	A vállalkozás megvalósíthatóságának előzetes elemzése A vállalkozó motivációjának elemzése A vállalkozó CRER támogatásra vonatkozó szükségleteinek azonosítása

	Előzetes nyomon követés A projekttel kapcsolatos helyzetfelmérés	Üzleti felismerés/ellenőrzés A vállalkozó profiljának tesztelése Létrehozási terv: a projekttel kapcsolatos helyzetfelmérés A vállalkozás létrehozásához szükséges támogató lista Monitoring beszámolók Értékelő kérdőív	1-2 órás segítségnyújtás a vállalkozó számára a vállalkozásalapítással kapcsolatban létező támogatásokról történő tájékoztatás céljából Az Üzleti felismerés/ellenőrzés kitöltése Az életképesség ellenőrzése a megalapozás megkezdése és az Üzleti Terv kialakítása és/vagy a vállalkozási ötlet tesztelési és kipróbálási szakaszának megkezdése érdekében A profil, a támogató lista és az értékelő kérdőív kiadása	A vállalkozói kompetenciaprofil eszközeinek ismerete A kezdeményező vállalkozói kompetenciáinak azonosítása A vállalkozásalapítás folyamatának ismerete A vállalkozásalapítás tartalmának ismerete A dosszié és annak kitöltésének ismerete
KIALAKULÁS ÉS VÉGELEZÉS	Szerződés	Az Üzleti Terv kidolgozására vonatkozó Képzési Szerződés	Adatgyűjtés a szerződés elkészítéséhez A szerződés elkészítése A szerződés aláírása	

	Egyéni követés nyomon	Az Üzleti Terv kidolgozására vonatkozó módszertan A kompetenciák ellenőrző listája Létrehozási terv Az Üzleti Terv struktúrája Megvalósíthatósági tanulmány Pénzügyi Terv Vállalkozásalapítási kézikönyv GLOCAL Értékelő kérdőív	9 képzés/támogató ülés (összesen 18 óra időtartamú) megtartása az üzleti tervvel kapcsolatban Segítségnyújtás az üzleti terv kitöltéséhez Támogatás nyújtása a vállalkozás pénzügyeivel kapcsolatos nyomon követés kialakításához A képzések értékelő kérdőíveinek kiosztása és kitölttetése	Az Üzleti Terv tartalmának ismerete Segítségnyújtás az Üzleti Terv elkészítéséhez Iránymutatás nyújtása a vállalkozó számára az Üzleti Terv kialakításához szükséges információszerzéshez Információszerzés a vállalkozó által megcélzott üzleti területről
Szakasz	TEVÉKENYSÉGEK	ESZKÖZÖK	FOLYAMATOK	KOMPETENCIÁK
TESZTELÉS ÉS KIPRÓBÁLÁS	A teszt dosszié elkészítése	Beszámoló a projektről/ötletéről/vállalkozóról Vállalkozási Teszt Dosszié A vállalkozó dossziéjának nyomon követési módszertana Havi pénzügyi terv	A vállalkozás teszteléséhez szükséges dosszié elkészítése (4 db 2 órás ülés) Beszámoló a projektről A jelentkezői dosszié formalizálása Meghívó küldése a Bemeneti Bizottság számára Az üléseken történő részvétel megerősítése	A Bemeneti Bizottság számára szükséges összes dokumentum rendszerezése Egy találkozó előkészítéséhez és megszervezéséhez szükséges készségek A vállalkozó személyes és szakmai készségekre vonatkozó szükségleteinek ismerete
	Bemeneti Bizottság	Jegyzőkönyv Jelenléti ív	A Bemeneti Bizottság létrehozása A Bemeneti Bizottság jegyzőkönyvének	A találkozók segítéséhez és levezetéséhez szükséges készségek

			elkészítése A Bemeneti Bizottság végső döntésének közlése a vállalkozóval	A projekt és a kezdeményező ismerete A találkozó jegyzőkönyvének megírása
	A támogatás formalizálása	- Vállalkozói dosszié: * Szerződés * A vállalkozó nyomon követésének regisztrációja * A vállalkozó nyomon követési űrlapja * Havi pénzügyi terv	A vállalkozó tesztelési szakaszba történő belépésének adminisztratív irányítása A Vállalkozói dosszié megnyitása	A vállalkozónak nyújtandó támogatás formalizálásához szükséges dokumentumok ismerete és kitöltése Csapatmunkához szükséges készségek
	A vállalkozási ötlet tesztelése és kipróbálása	A vállalkozó teszt dossziéjához szükséges alátámasztó dokumentáció Elszámolási dokumentumok CRER módszertan A tesztelést segítő dokumentumok	A vállalkozó tesztelési szakaszba történő bevonása: *Általános nyomon követés * Adminisztratív és elszámolási nyomon követés * Csoportos workshopok * Képzések Vállalkozói hálózat kialakítása CRER tevékenységek tervezése és irányítása	Ülések megtartásához szükséges készségek Üzleti mentoráláshoz szükséges készségek A vállalkozó támogatása az elszámolást és pénzügyeket illetően Kommunikációs dokumentumok elkészítésének segítése Workshopok, egyéni és csoportos képzések szervezése és megvalósítása A belső szabályozás és a struktúra folyamatainak ismerete
	Kimeneti Bizottság	Jegyzőkönyv Jelenléti ív	A Kimeneti Bizottság létrehozása A Kimeneti Bizottság jegyzőkönyvének elkészítése A Kimeneti Bizottság végső döntésének	A találkozók segítéséhez és levezetéséhez szükséges készségek A projekt és a kezdeményező ismerete A vállalkozásokat, keltetést és finanszírozást

			meghozatala közlése a vállalkozóval A tesztelést értékelő kérdőív átadása	támogató intézmények ismerete Munkanélküliség problémáját érintő kérdések megválaszolása Jegyzőkönyv készítése a találkozóról
--	--	--	--	---

