



# **BANKING FOR PROGRESS – FINANCIAL INCLUSION OF THE ROMA**

*May 24. 2012, Crowne Plaza Bratislava*

## **Kiútprogram**

**Egy foglalkoztatási és szociális mikrohitelzési pilot program tanulságai**

## Kiútprogram – Kiút a szegénységből

### Egy foglalkoztatási és szociális mikrohitelzési pilot program tanulságai

#### 1. A program víziója

A Kiútprogram **célja**, hogy szociális támogatással, pénzügyi szolgáltatások és információ nyújtásával lehetővé tegye ***mélyszegénységben élő emberek – elsősorban romák – számára, hogy önfoglalkoztatóvá válva javítsanak társadalmi helyzetükön, teremtsenek egzisztenciát maguk és családjuk számára.*** A pénzügyi szolgáltatások közül a legfontosabb **eszköz** a csoport alapú, fedezet megkövetelése nélküli ***mikrohitelek nyújtása.***

A Kiútprogram elsődleges küldetésének a társadalmi mobilitás és a roma integráció elősegítését tekinti. Tevékenységünk során legfontosabb konkrét célkitűzésünk az, hogy ügyfeleink olyan fenntartható vállalkozásokat hozzanak létre, amelyek bekapcsolódnak a helyi gazdaság normál vérkeringésébe. Első pillanatban talán furcsának tűnhet, hogy egy mikrohitelző intézmény nem a hitelek visszafizetését tekinti legfontosabb szempontjának. A hitelek minél nagyobb arányú visszafizetése természetesen elengedhetetlen feltétel, azonban egyértelmű kudarcnak tekintenénk azt a helyzetet, amelyben mindenki visszafizeti ugyan a felvett kölcsönt, vállalkozása azonban megszűnik.

Ennek okán ***programunk igazi összehasonlítási alapját a munkahelyteremtő, foglalkoztatást bővítő programok jelentik,*** nem pedig a mikrohitelző szervezetek tevékenysége, esetleges profitabilitása, megtérülési mutatói. Annak érdekében, hogy a program ténylegesen az érintettek társadalmi felemelkedését szolgálhassa, a hitelen kívül számos egyéb szolgáltatást kell nyújtani, folyamatos támogatással jelen kell lenni a terepen. Ez költséges tevékenység, ami üzleti értelemben soha nem térülhet meg, még csak nullszaldóssá sem válhat. A Kiútprogramnak nem célja az üzleti haszon, de hosszú távú cél a ***társadalmi haszon,*** vagyis az, hogy a befizetett többlet adók és járulékok, a megtakarított segélyek és a társadalmi dezintegráció egyéb megtakarított költségei meghaladják a program költségeit. Éppen ezért, az üzleti jellegű mikrohitelzéstől való megkülönböztetés érdekében modellünket ***szociális mikrohitelzésnek*** nevezzük.

Fontos kérdés, hogy vízióink, a szegénységben élők társadalmi mobilitásának és a romák gazdasági és társadalmi integrációjának elősegítése érdekében miért a szociális mikrohitelzést választottuk eszközül. Ehhez röviden néhány szót kell szólnunk a romák helyzetéről Kelet- és Közép-Európa poszt szocialista országokban. Nem merülünk bele a

részletekbe, hiszen ez az írás olyanoknak szól, akik jól ismerik a problémát. Ráadásul a részletek az egyes érintett országok esetében jelentősen el is térhetnek egymástól. Ezért itt csupán a gondolatmenetünk szempontjából legfontosabb összefüggéseket emeljük ki.

## **2. Miért választottuk eszközül a mikrohitelzést?**

A rendszerváltást megelőzően – a papíron érvényesülő teljes foglalkoztatás következtében – a romák, elsősorban a roma férfiak körében is viszonylag magas volt a foglalkoztatás szintje. Többségük az iparban, építőiparban végzett segédmunkát, egyes helyeken a mezőgazdaságban is volt munkalehetőség számukra, de nem voltak tagjai a szövetkezeteknek. Ugyanakkor a nagyarányú ipari munkavégzés, a számos közösség esetében jellemzővé váló ingázás sok helyen rombolta szét a roma tradíciókat és a hagyományos társadalmi kapcsolatokat. Az ipari munkába való betagozódás módja sok esetben hozott létre alávetettségi viszonyokat.

A rendszerváltást követő gazdasági, elsősorban ipari visszaesés, üzemek bezárása, a tömeges munkanélküliség megjelenése a romákat érintette a legnagyobb mértékben. Foglalkoztatásuk messze alatta marad a nem romákénak, aminek egyik legfontosabb oka az alacsony képzettségi szint. Mivel a korabeli úgynevezett szocialista országokban fejlettségi szintjükhöz képest rendkívül alacsony volt a szolgáltatások súlya, ez a gazdasági ágazat sem volt alkalmas a megszűnő ipari és (egyes területeken) mezőgazdasági munkahelyek pótlására.

Ezek a folyamatok felerősítették a térbeli szegregációt is. A magasabb társadalmi státuszú, jobb anyagi lehetőségekkel rendelkező emberek igyekeztek olyan helyekre költözni, ahol jobbak a munkalehetőségek, míg a szegények, köztük a romák aránya jelentősen megnőtt egyes, fejlődési potenciállal nem rendelkező volt ipari, különösen nehézipari területeken, rossz adottságú, az adott országban periférikus mezőgazdasági vidékeken, illetve nagyvárosi gettószerű szegregátumokban.

Olyan területek alakultak ki, ahol évtizedek óta nem történt nagyobb léptékű fejlesztés, ahova nem került sem külföldi, sem hazai tőke, ahol pang a gazdaság. Illúzióknak bizonyult a rendszerváltás utáni gazdasági visszaeséskor sok helyen megfogalmazott hipotézis: a nemsokára meginduló növekedés először a jobbmódúakat, a középosztályt fogja érinteni, de a fejlődés meggyorsulásával és tartóssá válásával ennek hozama úgymond lecsurog a szegényekhez. Nem ez történt, a gazdasági növekedés nem hozta magával a szegények felemelkedését. Nagyobb arányú területfejlesztési programokra, a hátrányos helyzetű

területeket érintő munkahelyteremtő beruházásokra sehol sem látszik érdemi lehetőség. Az időközben bekövetkezett válság tovább rontott ezen a helyzeten.

A térbeli szegregáció és a szegénység terjedése magával hozta az etnikai diszkrimináció erősödését is, ami a romák helyzetét még inkább rontotta. Sok helyen terjedt el az a vélekedés, hogy a romák valójában nem is akarnak dolgozni, miközben gyakran éri őket munkahelyi diszkrimináció is.

***Feltevésünk szerint ebben a helyzetben a mikro- és kisvállalkozások fejlesztése jelenthet érdemi előrelépési lehetőséget.*** Olyan lehetőséget, amelynek a szóban forgó országok egyes területein jelenleg – az állami foglalkoztatási programokon kívül – nincs is érdemi alternatívája. Ennek a feltevésnek az is alapot ad, hogy a posztszocialista országokban a fejlett piacgazdaságokhoz képest alacsony a kisvállalkozások aránya, miközben például Nyugat-Európában ezeknek alapvető szerepük van a foglalkoztatás terén. Különösen igaz ez a romák nem elhanyagolható része esetére, akik számára egyéni vállalkozóvá vagy östermelővé válni közelebb áll a tradíciókhoz, mint alkalmazottnak lenni.

### **3. Mi a kísérlet tárgya és mit lehet tanulni belőle?**

A mikrovállalkozások létrehozása előtt álló egyik legfontosabb – bár nem kizárólagos – akadály a tőkehiány. (Az egyéb tényezőkre még visszatérünk.) Így kézenfekvő gondolat volt annak kipróbálása, hogy a Mohamed Yunus által kezdeményezett mikrohitelzési modell<sup>1</sup>, melyet nagyon sok helyen, de elsősorban fejlődő országokban, alkalmaztak sikerrel, adaptálható-e a közép- és kelet-európai országok szegényeire, különösen pedig a nyomorban élő romákra?

Mohamed Yunus 1976-ban kezdte meg kísérleteit a mikrohitelzés terén, viszonylag kis összegű, *fedezet nélküli*, a jövedelemtermelő képesség megteremtését szolgáló hitelt nyújtva mélyszegénységben élő embereknek. A kezdeti próbálkozások eredményeit feldolgozva és értékelve, figyelembe véve, hogy a hagyományos kereskedelmi és fejlesztési bankok egyáltalán nem hajlandók a szegényeket ügyfélnek tekinteni, hozta létre 1983-ban a most is működő Grameen Bankot. A bank megalapítása előtti években egy további alapvető jelentőségű újítást vezetett be: a *csoport alapú hitelzést*.

---

<sup>1</sup> Lásd Yunus, M. (1999): Banker to the Poor. Micro-lending and the battle against world poverty. Public Affairs, New York.

Az eredeti módszert, vagy annak valamilyen változatát azóta közel 100 országban próbálták ki és alkalmazták sikerrel, de a kudarcok száma sem csekély, ezért különösen fontos a tanulságok gondos elemzése. A sikeres alkalmazások többsége ráadásul az alacsony fejlettségű országokhoz kötődik, ahol a mieinktől gyökeresen eltérőek a feltételek.

A következő fejezetben röviden áttekintjük a Grameen-modell részleteit, de előbb számba vesszük, hogy melyek azok a legfontosabb külső körülmények, amelyek a modell adaptálását, megfelelő módosítását igénylik? Ennek ismertetése során alapvetően a magyar viszonyokat írjuk le, de nincs jelentős különbség a többi posztszocialista országhoz képest.

1. A legfontosabb sajátosság, mely a szóban forgó országok helyzetét megkülönbözteti mind a fejlődő országoktól, mind pedig a fejlett piacgazdaságoktól a – Kornai János kifejezésével élve – koraszülött jóléti állam létezése. A jóléti állam fenntart egy segélyrendszert, ami egyfajta megélhetési biztonságot nyújt. Ez a biztonság azonban – a fejlett piacgazdaságokban tapasztalhatóhoz képest – rendkívül alacsony szintű, nem teszi lehetővé a munkaerő olyan színvonalú újratermelését, ami a támogatottat képessé teszi arra, hogy eséllyel lépjen be a modern gazdaság munkaerőpiacára. Itt tehát kettős hatás érvényesül: a jóléti támogatások ellenőztően hathatnak a munkavállalásra, másrészt tartós igénybevételük egyre inkább alkalmatlanná teszi az ellátásban részesülőt a munkára. A támogatások összege nem teszi lehetővé a képzést, önképzést, a társadalmi kapcsolatok ápolását, az egészség hatékony megőrzését, a tartós munkanélküliség nemcsak az egészségre hat károsan, hanem károsítja a személyiséget is.

Tapasztalatunk szerint mind a politikusok, mind a közvélemény egy része jelentősen eltúlozza a jóléti támogatásoknak a munkavállalást ellenőztöző hatását. Ez a hatás a fejlett országokban erőteljesebb lehet, mivel ott a munkanélküli-segély elfogadható megélhetést biztosít. A terepen dolgozva mi kifejezetten erős munkavágygal és hajlandósággal találkoztunk a mélyszegénységben élő romák (és nem romák) döntő többsége részéről. Az ország egyes körzeteiben egyszerűen nincs tartós munka. A hosszan tartó munkanélküliség negatív hatásai viszont egy idő után akkor is nehezzé teszik a munkavállalást, ha adódik valamilyen lehetőség.

2. A fejlődő országok alacsony fejlettségi szintje nagy tömegben igényel és tesz lehetővé alacsonyan kvalifikált munkákat. A fejlett országok fejlett szolgáltató szektora is viszonylag sok egyszerű munkát igényel. A posztszocialista országok tulajdonképpen itt is köztes helyzetben vannak, a legális munkaerőpiacon viszonylag kicsi a kereslet az alacsony képzettségűek munkája iránt. (Ezen a téren jelentős különbségeket is találunk az

egyres országok között.) A romák helyzete még nehezebb, mert – különösen éppen a szolgáltatások körében – gyakori a foglalkoztatási diszkrimináció.

3. A viszonylagos fejlettség következtében ugyanakkor az új vállalkozások indításának tőkeigénye sokkal nagyobb, mint a fejlődő országokban. Ha célunk az önfoglalkoztatás révén történő munkahelyteremtés, akkor nagyobb összegű hiteleket kell nyújtani, mint ami a fejlődő országokban tipikus.
4. A vállalkozóknak a fejlődő országokhoz képest összehasonlíthatatlanul nagyobb bürokráciával kell megküzdeniük. Az alacsony képzettségűek számára a bürokratikus akadályok segítség nélkül gyakran szinte bevehetetlenek. Az ügyintézés során a romákat gyakran éri diszkrimináció is.
5. A fejlődő országok jelentős részében az alacsony jövedelmi kategóriában gyakran nem effektív az adórendszer. A posztszocialista országokra ez az állítás valamivel kevésbé igaz, bár itt is igen magas az informális vagy más kifejezéssel rejtett gazdaság. A jövedelemtermelő képességet generáló mikrohitelezés nagyon sok esetben az informális gazdaságban működő vállalkozásokat hoz létre. Meggyőződésünk, hogy ez a metódus, nem teszi lehetővé a nyomorból való tényleges kitörést.<sup>2</sup> Alkalmas lehet az életszínvonal kismértékű javítására, de nem alkalmas a kitörésre. Sok esetben még fokozhatja is a kiszolgáltatottságot és nagy kockázatokat rejt magában. A járulékok nem fizetése folytán különösen nagyok az egészségi kockázatok, nem beszélve arról, hogy az informális gazdaságban dolgozók nem részesülnek majd nyugdíjban sem. A formális gazdaságban való működésnek viszont nagyon magasak az adó- és járulékköltségei. Ez az eredetitől eltérő hitelezési módszereket és magasabb összegeket tehet szükségessé.
6. Jelentősen kisebb tömegű emberről van szó, mint a fejlődő országokban, ami alapvetően befolyásolja a tevékenység hatékonyságát. A mennyiség és a szegények sűrűsége is jelentősen kisebb. Ráadásul a romák sok esetben kevésbé integrálódtak a társadalom szövetébe. A roma integráció elősegítése más megközelítést igényelhet, mint a többségi társadalomban folyó mikrohitelezés.
7. A Yunus által leírt mikrohitelezés tapasztalata megszülte azt a felismerést, hogy a szegényekre is lehet profitábilis hitelezési gyakorlatot építeni. Nemcsak a fejlődő

---

<sup>2</sup> Állításunkat nemzetközi tapasztalatok is alátámasztják, lásd például. Milford Bateman (2010): Why Doesn't Micofinance Work?, Zed Books, London, New York. Bateman egyéb vonatkozásokban is megkérdőjelezi a mikrohitelezés szegénység csökkentő hatását és bírálja kialakult gyakorlatát. Kritikai észrevételeinek döntő többsége nem vonatkoztatható az általunk alkalmazott mikrohitelezési modellre.

országokban, hanem nálunk is megjelentek azok a mikrohiteleket nyújtó pénzüintézetek, melyek magas – de a helyi uzsorásokénál valamivel alacsonyabb – kamatra nyújtanak kis összegű, többnyire fogyasztási célú hiteleket. Ezeknek a pénzüintézeteknek a működése nagy bizalmatlanságot kelt minden hitelt kínáló új intézménnyel szemben.

***A kísérlet alapvető kérdése tehát az, hogy mindezeket a nehézségeket, sajátosságokat figyelembe véve alkalmazható-e egyáltalán és ha igen, akkor milyen módon és feltételekkel a mikrohitelzés az igazán szegények, és speciálisan a szegény romák körében?*** Ezen belül számos rész kérdés merül fel:

- Kik alkothatják egy ilyen modell optimális célcsoportját?
- Melyek a legjobb módszerek, alkalmazható-e és ha igen, akkor milyen módon a csoportos mikrohitelzés technikája?
- Milyen szervezetet érdemes kialakítani?
- Milyen környezeti, szabályozási feltételek szükségesek a sikeres működtetéshez?
- Mennyire hatékony egy ilyen módszer? Milyen eredmény várható és milyen ráfordításokkal?

A továbbiakban ezekre a kérdésekre keressük a választ a Kiútprogram tapasztalatai alapján. Előrebocsátjuk, hogy nagyon sok mindenre még nincs végleges feleletünk, már csak azért sem, mert a program még nem ért véget. De a pilot rövidege miatt még akkor is rengeteg nyitott kérdés marad majd. Ebből máris adódik egy tanulság: az üzemszerű bevezetés megkezdése előtt a számunkra megadott 2 évnél hosszabb, legalább 3 éves kísérleti szakaszra van szükség.

Nem áll még rendelkezésünkre részletes hatástanulmány, a program számos vonatkozását nem dolgoztuk még fel. Ez a munka zajlik és néhány hónap múlva elkészül egy, a mostani tanulmánynál sokkal részletesebb, könyv méretű elemzés.

Ennek ellenére már most rengeteg tapasztalattal rendelkezünk, és sokat tudunk arról, hogy melyek azok a feltételek, amelyek teljesülése esetén más országokban is érdemes megfontolni a modell alkalmazását. Azért is választottuk Szlovákiát a nemzetközi bemutatás első állomásául, mert számos fontos eltérés mellett talán a szlovák társadalmi-gazdasági állapotok és azon belül a romák helyzete vannak legközelebb a magyarhoz<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Szinte napra pontosan egy évvel ezelőtt már résztvettünk egy bemutatkozó előadással a *High Level Event on Structural Funds contribution to Roma integration in Slovakia* eseményen, de a mostani az első alkalom, amikor már komolyabb tapasztalatokról is számot tudunk adni.

A következőkben először röviden összefoglaljuk a Grameen Bank-féle alapmodellt, majd ismertetjük a program megkezdése előtti elképzeléseinket. Ezeknek az elképzeléseknek a kialakítása során igyekeztünk feldolgozni a téma hatalmas irodalmának egy részét, a mások tapasztalatait leíró anyagokat is, aminek ismertetésétől ebben a rövid összefoglalóban eltekintünk.<sup>4</sup>

Ezt követi a működés többszemponútú, a külső és a belső körülményekre és a menet közbeni változtatásokra egyaránt kitérő bemutatása. Végül összegezzük az eddig levont következtetéseket. Az összegzés során azokra a szempontokra koncentrálunk, amelyeket a további adaptáláshoz, a más országokban történő megvalósításhoz fontosnak gondolunk.

#### 4. Az eredeti Grameen-modell vázlatos ismertetése

1. A Grameen-modell lényege, hogy pénzügyi szolgáltatások, alapvetően hitelek és információ nyújtásával lehetővé tegye mélyszegénységben élők számára, hogy *saját erőforrásaikat mozgósítva* kiemeljék magukat tartósan rossz helyzetükből. A hitel formájában nyújtott *tőke* mellett a siker alapvető feltétele a kölcsönös *bizalom* is. Bizalom a hitelt felvevőben, hogy képes céljait megvalósítani és bizalom kialakítása a hitelnyújtó iránt, hogy nem akar partnere nehéz helyzetével visszaélni.
2. A folyamat a Grameen Bank terepmunkásának a településen való megjelenésével indul, aki a projekt iránt érdeklődő embereket keres az érintett társadalmi csoportban. A hitelezési tevékenység alapja öt hitelfelvevő *önkéntesen, önkiválasztással létrehozott csoportja*, melyben kölcsönös erkölcsi kötelezettségvállalással helyettesítik a hagyományos bankok által igényelt biztosítékokat. A csoportban kiemelkedő szerepe van a belső csoportvezetőnek. Általában ő az első aktív érdeklődők között van. Ha eltökélte magát, hogy szeretne résztvenni a programban, akkor a terepmunkás gyakran az ő közreműködésével keresi meg a másik 4 tagot.
3. Az első hitelfelvétel esetén hitel *kizárólag* jövedelemtermelő tevékenység finanszírozására, vagyis vállalkozás indítására vehető igénybe. A vállalkozási ötlet minden esetben a hitelfelvevőké. A csoport tagjainak vállalkozási tevékenysége egymástól független, ugyanakkor kölcsönösen jóvá kell hagyják egymás vállalkozási tervét.

---

<sup>4</sup> A speciális európai tapasztalatokat összegző legfontosabb forrásunk a *Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States* nevű szervezet EU-s kutatási programjának zárótanulmánya volt.



4. A hitelfelvételt egyhetes tanfolyam előzi meg, amely az egész eljárás megismerését célozza. Szóbeli vizsgán kell igazolni, hogy az érintett pontosan érti a folyamatot, a feltételeket, vállalja azok betartását. Ennek az is célja, hogy kiszűrje azokat, akik nem hajlandóak valódi erőfeszítést tenni. A tanfolyam nem formális oktatás keretében zajlik, hanem interaktív, csoportos megbeszélése az egész folyamatnak. A vizsga sem formális, hanem annak ellenőrzése, hogy valóban megértették a résztvevők a rendszer működését.
5. A programba való bekerülésnek előre rögzített felső vagyoni, jövedelmi határa van. Ennek célja elkerülni, hogy viszonylag kevésbé szegények bekerüljenek, mert különben kiszorítják az igazán szegényeket. Etnikai és vallási hovatartozástól függetlenül mindenki bekerülhet, aki az adott szegénységi szint alatt van.
6. Induláskor a csoport két tagja kap hitelt. A törlesztés már az első héten megkezdődik, a terepmunkás minden héten felkeresi a csoportok tagjait. Ha az első két hitelfelvevő rendben törleszt, akkor 6 hét múlva kaphat hitelt a következő két tag, majd újabb 6 hét után a csoportvezető. Amennyiben valamelyik tag az első 6 hét során nem törleszt a megegyezés szerint, akkor kiesik a csoportból és a többieknek keresniük kell a helyére valakit. Amíg ez meg nem történik, addig nem kapják meg a hitelt.
7. A rendszer egyszerűsége és átláthatósága érdekében a hitelek futamideje egységesen 50 hét. Ha valaki 1000 pénzegység kölcsönt kap, akkor heti 22 egység a visszafizetés, vagyis az 50 hét alatt 1100 pénzegységet fizet vissza, ami kicsit kevesebb, mint 20% éves kamatnak felel meg. A felvett hitel összege az előre rögzített felső határon belül rugalmas. Lehetővé teheti az első hetek visszafizetésének finanszírozását is, ha valaki olyan vállalkozásba fog, ami nem termel azonnal hozamot.
8. A kapott hitel 5 százalékát a hitelfelvevőnek egy közös csoportalapba kell tennie. Ez vésztartalékul szolgál váratlan helyzetek áthidalására, felhasználásáról a csoport dönt. Ezen kívül egyéni megtakarítási lehetőséget is nyújt a bank, sőt kifejezetten ösztönzi azt.
9. A rendszer kulcsszereplője a terepmunkás, aki olyan, mint egy szociális munkás és egy hitelügynök keveréke. Azon túl, hogy megkeresi és azonosítja a hitelfelvevőket, segít a csoportok létrehozásában, segíti az üzleti ötletek elemzését és annak megállapítását, hogy a szükséges feltételek adottak-e. Ellenőrzi, hogy az ügylet jó úton halad-e, segít a csoportnak az esetleges problémák elhárításában, ő a felelős azért, hogy valamennyi hitel rendszeresen és időben törlesztve legyen. Az adott településen működő csoportok számára heti gyakorisággal gyűlést tart. A hitel folyósítása és a visszafizetés is a gyűlés

nyilvánossága előtt történik, akárcsak a felmerült problémák megbeszélése és az elért eredmények elismerése.

10. A gyűlések fontos célja bizonyos közösen elfogadott életmódszabályok megbeszélése, a résztvevők önbizalom-növelése, a sikerek elismerése.
11. Az első hitel rendben történő visszafizetése esetén a hitelfelvevő a korábbinál nagyobb összegű hitelt kaphat és módja van más célú hitelt is felvenni. Fogyasztási célra ekkor sem kaphat hitelt, az egyéb célok kizárólag a lakhatási feltételek javítását, valamint a gyerekek iskoláztatását szolgálhatják.
12. A rendszer egyik legkényesebb pontja az a helyzet, amikor már mindenki megkapta a hitelt és az egyik csoporttag nem törleszt. Ha ennek az oka valamilyen vészhelyzet, akkor fel lehet használni a csoport tartalékalapját vagy végszükség esetén újabb hitelt lehet kapni. Ezek a megoldások azonban szigorúan vészhelyzet esetén alkalmazhatóak csak. A csoportalap valamelyik vállalkozás átmeneti megrekedése esetén is használható, de csak abban az esetben, ha a többi csoporttag meg van győződve arról, hogy ez segít. Ezt a támogatást később vissza kell fizetni az alapba. Az átmeneti nehézségeken való átsegítést szolgálják a heti megbeszélések is.
13. Amennyiben valaki a segítség ellenére sem tud úrrá lenni a nehézségeken, vagy valójában nem is kíván törleszteni, hanem egyéb célokra használja a hitelt, akkor a csoport többi tagját korlátozott büntetés éri: saját sikeres teljesítésük ellenére sem részesülhetnek a következő hitelfelvétel alkalmával a 11. pontban ismertetett kedvezményekben. Ezen kívül a csoportgyűléseken elszenvedett erkölcsi kár is arra készteti a csoporttagokat, hogy a társadalmi nyomás rendelkezésükre álló eszközeivel igyekezzenek megakadályozni az ilyen helyzet kialakulását.
14. A modell fontos jellegzetessége, hogy abban döntő többségében (Bangladesben 95 százalékos arányban) nők vesznek részt. Az eredeti célkitűzés az volt, hogy a vallási okokból is nagyon erősen férfiközpontú társadalomban az ügyfelek fele nő legyen, de menet közben az derült ki, hogy a nők sokkal inkább megfelelő partnerek ebben a programban. Ennek fő okai: a) nagyobb elkötelezettség a család, a gyerekek megfelelő ellátása iránt; b) részben ennek következtében kisebb hajlandóság a pénz más célú elköltésére; c) kisebb mobilitási lehetőség az elköltözésre, a tartozás elől való meglépésre; d) kisebb lehetőség más pénzkereseti formákra; e) végül, a többszörös elnyomás következtében, nagyobb kitörési vágy az adott helyzetből.

## 5. A Kiútprogram kidolgozása és működésének megkezdése

A Grameen-modell adaptálásának javaslatát a Polgár Alapítvány az Esélyekért vetette fel 2008-ban. A Polgár Alapítvány teljes egészében magánalapítvány. Az Alapítvány két központi célja a romákkal szembeni előítélet és diszkrimináció csökkentése, és a legelmaradottabb térségekben élő romák életkörülményeinek javítása. A megvalósíthatósági tanulmány készítése egy évig tartott, a munkában mintegy 25 szakértő vett részt önkéntesként. Az előkészítő munka magába foglalta az Autonómia Alapítvány korábbi, hasonló célú magyar pilotjával való megismerkedést és egy alapos terepkutatást is, melyet az Alapítvány finanszírozott.

Már a megvalósíthatósági tanulmány készítése során számos olyan *nehézséget* azonosítottunk, ami szükségessé tette a modell módosítását.

1. Az alapmodell is azt sugallta, a nemzetközi és magyar tapasztalatok is alátámasztják, hogy kamatmentes kölcsön nyújtása, elsősorban pszichológiai okokból nem jó megoldás. A magyar szabályozás viszont rendkívül összetett intézményi feltételekhez köti a nem kamatmentes kölcsön nyújtását. Nem érdemes itt belemenni a részletekbe, hiszen a konkrét szabályozás minden országban más és más. Magyarországon – ha valamilyen törvény konkrétan máshogy nem rendelkezik – pénzügyi szolgáltatást *üzletszerűen* kizárólag bankfelügyeleti engedéllyel rendelkező pénzügyi intézmények folytathatnak. *Általánosan megfogalmazható tapasztalat, hogy ha a pilot idején nem is, de középtávon mindenképp szükség van olyan törvényekre, amelyek külön kezelik a mikrohitelt, és speciálisan a szociális mikrohitelt nyújtó intézményeket.*

Mi végül azt a megoldást dolgoztuk ki, hogy a hitelt formálisan egy kereskedelmi bank (adott esetben a Raiffeisen Bank) nyújtja, a mikrohitelezést végző nonprofit szervezet pedig ennek ügynöke lesz. A hitelnyújtásról szóló döntést a nonprofit szervezet hozza meg, a kereskedelmi bank, egy megfelelő szerződés alapján, a banki háttérműveleteket végzi el. A Bank vállalta a hitelállomány rendelkezésre bocsátását, a hitelezési veszteség 20 százalékanak átvállalását a CSR-programja keretében (ez később módosult egy kb. 66 ezer Eurót kitevő rögzített összegre), valamint a hitel back-office funkciók működtetését. A mikrohitelezést ténylegesen végző intézmény formájául a magántőke könnyebb bevonhatósága érdekében nonprofit részvénytársaságot választottuk, így jött létre a Kiútprogram Közhasznú Nonprofit Zrt, melynek fő tulajdonosa a Polgár Alapítvány. A

Zrt-nek összesen 50 részvényese van, köztük számos neves értelmiségi és gazdasági szakember, romák és nem romák egyaránt.

Megítélésünk szerint ez jól működő konstrukció, ha a bank végig megőrzi egyértelmű elkötelezettségét és kellő rugalmassággal áll a programhoz. Esetünkben sajnos nem ez történt, amiről a későbbiekben még lesz szó.

Ökonometriai elemzések eredménye szerint a visszafizetési ráta a kamat függvényében először növekszik, majd egy maximumot elérve csökkenni kezd (a matematika nyelvén konkáv, vagyis  $\cap$  alakú görbe). A reálkamat tapasztalati optimuma 15-20 % körül van. Ez a kamatszint jóval alacsonyabb, mint a személyi kölcsönök, áruhitelék, egyéb piaci hitelek kamata (az uzsoráról nem is beszélve), sok esetben meghaladja viszont a vállalkozói hitelek kamatát. A résztvevők a támogatást nem a kamatban, hanem a járulékos szolgáltatásokban kapják meg.

Mi évi 15 százalékos kamatú kölcsön mellett döntöttünk. Összehasonlításként a fogyasztási hitelek kamata 35 % körül van, az úgynevezett személyi kölcsönöké még ennél is jóval magasabb. A jelzálogalapú hitelek piaci kamata 12-20% között mozog, a piaci vállalkozói hiteleké, melyekhez szintén kell fedezet 12-20%.

A megtakarítás ösztönzése érdekében a program keretében létrejövő megtakarításokra is 15% kamatot fizetünk.

2. A fehér gazdaságban való működés azt is maga után vonja, hogy fel kell oldani a bürokratikus kötelezettségek és a hitelfelvevők teljes vagy viszonylagos pénzügyi és adminisztratív írástudatlansága közötti feszültséget. Csak rövid illusztráció arról, hogy milyen feladatokat kell elvégeznie valakinek, aki vállalkozásba kíván fogni. Ezek csak a minden vállalkozásra igaz általános feltételek, az egyes konkrét esetekben még számos egyéb intéznievaló van:

- Ellenőrizni a személyi igazolvány és a lakcímkártya érvényességét, ha szükséges megújítani azokat.
- Úgynevezett nullás igazolást kérni az adóhatóságtól, hogy nincs korábbi adó-, vagy egyéb köztartozás. Ehhez 5 évre visszamenőleg el kell készíteni minden elmaradt adóbevallást, akkor is, ha nem volt adóköteles jövedelme. Ha van tartozás, akkor részletfizetési megállapodást kötni.
- Önkormányzatnál vagy annak kijelölt intézményénél fennálló lakbér, illeték, bírság vagy egyéb tartozásra vonatkozó nullás igazolás beszerzése, illetve ha szükséges részletfizetési megállapodás kötése.
- Vállalkozóvá válási támogatás igénylése a helyi munkaügyi központban (erről még lesz szó).
- Vállalkozói számla nyitása.

- Vállalkozói igazolvány kiváltása.
- Járulékfizetés, adóbevallás, számlakitöltés, számlák és banki bizonylatok kezelése, mérlegkészítés. Ezekhez a feladatokhoz megfelelő könyvelő keresése.

Nyilvánvaló, hogy ezekkel a feladatokkal a mi potenciális ügyfélkörünk még akkor sem tudna egyedül megbirkózni, ha a hivatalok és banki alkalmazottak részéről maximális segítséget kapna. A helyzet azonban egyáltalán nem ez, sőt az esetek mintegy felében – ez már későbbi gyakorlati tapasztalat – inkább az a jellemző, hogy komoly, előítéletekből fakadó ellenállást kell legyőzniük.

Mindebből az következik, hogy a terepmunkások feladatköre összehasonlíthatatlanul tágabb és sokrétűbb, mint a fejlődő országok esetében. ***Intenzív, tartós terepmunkási jelenlét nélkül nincs is értelme egy ilyen jellegű programba belefogni.*** A helyzetet tovább nehezíti, hogy az ügyintézés helyszínei többnyire elég távol vannak, ha km-ben mérve nem is, de a közlekedési lehetőségeket tekintve biztosan. Sok esetben egy igazolás megszerzése egész napos program. (Ha nem kell még kétszer visszamenni, mert akkor 3 napos, és ez nem ritkaság.) A terepmunkás sem tudja feladatát gépkocsi nélkül elvégezni és az előzőek miatt nagyon sokszor van szükség arra, hogy az ügyféllel együtt menjenek el az adott hivatalba.

Az ezzel járó költségeket már a megvalósíthatósági tanulmány készítése során igyekeztünk számba venni. Fontos ismét hangsúlyozni, hogy ***a terepmunkás munkaideje, közlekedési és telekommunikáció költségei olyan kiadások, amelyeknek közvetlen megtérülésére nem lehet számítani.*** A gyakorlat azt mutatta, hogy a terepmunkások ráfordítási igényét a tervezés során alábecsültük. A legnagyobb munkaráfordítás a csoportalakítás után, a vállalkozóvá válás körüli néhány hónapban van. Egy terepmunkás egynél több, ebben a fázisban lévő csoporttal nem tud egyszerre foglalkozni.

Szintén jelentős módosítás a modellen, hogy **a kezdő vállalkozók és őstermelők számára a könyvelőt a program ingyenesen biztosítja. Véleményünk szerint ez szintén elengedhetetlen feltétel.**

<p>Az, hogy mind az adótartozás-mentesség, mind pedig az önkormányzati köztartozás mentesség feltétele annak, hogy valaki vállalkozóvá válhasson, egy sajátos ördögi kört rejt magában. A közműtartozások, vagy éppen a fekete munkavégzés miatt kirótt bírságok is köztartozások. Ügyfeleink esetében ezek jelentős része éppen azért jött létre, mert nem volt legális munkájuk. Addig viszont,</p>
---

amíg ezeket a tartozásokat nem fizetik vissza, nem is lehet, hiszen a környéken legális alkalmazási lehetőség nincs, vállalkozók pedig nem lehetnek. Így viszont nem is tudják kifizetni a tartozást. Elvileg rendelkezésre áll a részletfizetési megállapodás kötése, de ennek adminisztratív végigvitele még egy átlagos képzettségű ember képességeit is meghaladja.

3. A legális gazdaságban való működés másik fontos következménye az adó- és járulékfizetés rendkívül magas mértéke. A kezdő vállalkozók számára a legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy az egyéni vállalkozói igazolvány kiváltását követő hónaptól kezdve már fizetni kell a társadalombiztosítási járulékot, és ha van jövedelem, akkor a személyi jövedelemadót. A minimálbér utáni járulékokat azonban akkor is meg kell fizetni, ha a vállalkozásnak egyáltalán nem is volt bevétele.

Mivel a vállalkozások többsége – különösen a mezőgazdasági jellegűek – több hónapig semmilyen bevételt nem termel, ezért ez rendkívül súlyos terhet jelent. A nagyságrend érzékeltetésére néhány számadat, azzal a feltételezéssel élve, hogy a vállalkozó tényleg képes a minimálbérek megfelelő összeget kivenni a vállalkozásából. A program tervezése és elindulása idején a befizetendő járulékok a nettó minimálbér 70 százalékát tették ki, az összes közteher a nettó minimálbér 105 százaléka volt. Nyilvánvaló, hogy ekkora összeget kezdő vállalkozásaink nem tudnak kitermelni, **így a közterhek nagysága szükségessé teszi a nyújtott hitel megnövelését.**

Azzal viszont nem tudunk kalkulálni, hogy a már amúgy is rendkívül magas közterhek tovább növekednek. Idén már a nettó minimálbér 87 százalékát teszik ki a járulékok, az összes közteher pedig 113 százalékra emelkedett. Ennél is rosszabb a helyzet azoknál a vállalkozásoknál, amelyek jellegük folytán a törvények szerint legalább középfokú végzettséget követelnek. Ebben a kategóriában magasabb a feltételezett minimálbér, mégis a járulékok a nettó kereset 103 százalékát teszik ki, az összes közteher pedig a 132 (!) százalékát. A tavaly létrejött ilyen típusú vállalkozásaink idén azonnal bedőltek. Ha feltételezzük a közterhek ilyen alakulását, akkor könnyen lehet, hogy nem vágunk bele a programba.

***Általános tapasztalatként fogalmazhatjuk meg, hogy szociális mikrohitel programot csak akkor érdemes elindítani, ha a szabályozási környezet kiszámítható és a vállalkozók, de legalábbis a kezdő vállalkozók közterhei viszonylag mérsékeltek.***

4. A viszonylag fejlett gazdaságokban nagyon kevés az olyan vállalkozás, amelyik azonnal hasznot, vagy akár csak bevételt termel. A leggyorsabb megtérülés – a mi potenciális

ügyfélkörünkben – a kereskedelmi tevékenységektől várható, de ott is szükség van néhány hónapra, a mezőgazdaság esetében azonban több hónapot is át kell hidalni. Ennek a hatásnak a kiegyenlítését, a bevétel nélküli időszak átvészelését szolgálja az állam által adott úgynevezett vállalkozóvá válási támogatás. Magyarországon ez a támogatás 6 hónapig adható, havi maximális nagysága a minimálbérnek megfelelő összeg. A támogatást abban az esetben, ha a vállalkozás 1 év múlva már nem él vissza kell fizetni. A program tervezése során kalkuláltunk ezzel a támogatással és **egyértelmű, hogy vállalkozóvá válási támogatás nélkül az induló vállalkozások többsége nem életképes. Ott tehát, ahol ilyen konstrukció nincs, érdemes létrehozni.**

Ez a támogatás – ha a vállalkozás tényleg él 1 évig – valójában nem jelent többletkiadást, a magyar esetben a befizetett adók és járulékok jelentősen, időben változóan 15-30 százalékkal, meghaladják az összegét. És akkor, a nemzetgazdasági szintű egyenleg szempontjából még nem is vettük számba, hogy ügyfeleink korábban segélyben részesültek vagy közfoglalkoztatottak voltak, aminek még magasabb a költsége. Itt tehát, **ha a támogatás összege jól van kialakítva tényleges állami kiadások nélkül jelentős többletbevétel generálódik.** Ez a megállapítás persze csak akkor állja meg a helyét, ha a vállalkozóvá válási támogatásban részesülő vállalkozása életképes marad. A szociális mikrohitel program ebben jelentős segítséget tud nyújtani.

**Ez a segítség azonban csak akkor tud érvényesülni, ha a támogatás szabályai jól kiszámíthatóak és normatívak.** Ez a feltétel a mi esetünkben nem teljesült. A támogatásról szóló pozitív döntés ugyanis nem csak az üzleti terv minőségétől, hanem egyéb, nem publikált és nem normatív szempontoktól is függ. A döntés joga a helyi munkaügyi központoké, és semmilyen felülbírálati lehetőség nincs. Vannak megyék, ahol nem 6, hanem csak 3 vagy 4 hónapi támogatást adnak, vannak olyanok, ahol mezőgazdasági tevékenységre egyáltalán nem adnak, végül vannak olyan helyek, ahol – természetesen nem kimondva – cigányoknak nem adnak. Számos olyan tapasztalatunk volt, hogy a hivatalnok még csak a kérelmet sem volt hajlandó átvenni, ha nem volt jelen a terepmunkás. A tervezés során ezekre a tényezőkre sajnos nem számítottunk.

Azt azonban tudtuk, hogy a vállalkozóvá válási támogatás tovább növeli a terepmunkások feladatait, ahhoz ugyanis rendkívül alapos és részletes üzleti tervet kell készíteni. Természetesen üzleti tervet a mi hitelünk számára is kellett készíteni, de jóval kevesebb formai követelménnyel.

Magyarországon van egy olyan aktív munkaerőpiaci eszköz, aminek az alkalmazása a legújabb értékelések szerint növeli az érintettek elhelyezkedés esélyét. Az 50 év feletti, valamint a csak alapfokú végzettséggel rendelkezők kiválthatják az úgynevezett START kártyát. Amennyiben foglalkoztatót találnak, úgy kártyájuk leadásával az alkalmazó mentesül az alkalmazott után esedékes járulékok megfizetése alól. Halmozottan hátrányos helyzetű kistérségek esetében ez a mentesítés 3 évre is szólhat. Mi sajnos nem tudtuk hasznát venni ennek a törvénynek, mert nem terjed ki az önfoglalkoztatókra. A problémát – ami az önfoglalkoztatók számára versenyhátrányt okoz – már a tervezés időszakában észleltük és jeleztük az éppen aktuális kormánynak. Az előző kormányzat nem óhajtott a törvényen változtatni, helyette azonban 1 évre, támogatás formájában, biztosította a program ügyfelei számára a járulék kiváltásához szükséges összeget. A következő kormányzat megígérte ugyan, hogy módosítja a törvényt, de erre nem került sor és közben az 1 évre adott támogatás is kifutott.

*Tapasztalataink alapján egy ilyen eszköz az induló vállalkozások, különösen pedig az alacsonyan képzettek által, hátrányos helyzetű térségekben indított vállalkozások esetében, hasznos lehet.*

*Összefoglalóan, a tervezési időszak során arra a következtetésre jutottunk, hogy a helyi körülmények miatt a Grameen-modelltől eltérő intézményi struktúrára van szükség, hogy a mi esetünkben sokkal nagyobb szerepe kell legyen a terepmunkásoknak, sokkal több feladat hárul rájuk, szükség van továbbá üzleti tervek készítésére és jóléti hídra. Megállapítottuk azt is, hogy a magyar szabályozási környezet diszpreferálja az egyéni vállalkozásokat az egyéb vállalkozási formákkal szemben. Ez a helyzet a járulékfizetési szabályok módosításával idén tovább romlott. Meggyőződésünk ezzel szemben, hogy a tartós munkanélküliség, az alacsonyan képzettek és speciálisan a romák munkanélküliségének csökkentése érdekében olyan szabályozásra van szükség, ami preferálja az egyéni mikrovállalkozások létrehozását.*

Egyéb vonatkozásokban többé-kevésbé az eredeti Grameen-modellt követték elképzeléseink: 5 fős csoportok, szekvenciális hitelezés 2+2+1 fő (utolsó a csoportvezető) ütemezésben, 1 éves futamidő, hetenkénti törlesztés, a hitelösszeg 5 %-a egy közös csoportalapba kerül. Az adható hitel felső határa 1 millió HUF (kb. 3400 Euro). A jövedelmi küszöb, ami alatt kerestük az ügyfeleket az egy fogyasztási egységre jutó háztartási jövedelem mediánjának<sup>5</sup> 60 százaléka volt. Sikerkritériumokat is megfogalmaztunk, melyek közül a legfontosabb az volt,

<sup>5</sup> A fogyasztási egységre jutó jövedelem, vagy szintén szokásos kifejezéssel, az ekvivalens jövedelem [equivalent income] az egy főre eső jövedelem olyan módosítása, mely figyelembe veszi, hogy a nagyobb méretű háztartásoknak *relatív*e kisebb jövedelemre van szükségük ugyanolyan szintű megélhetéshez. Kiszámítása során a háztartás összjövedelmét nem a létszámmal, hanem egy létszám ekvivalenssel osztjuk. A magyar viszonyoknak leginkább az úgynevezett OECD1 ekvivalencia-skála (más néven Oxford-skála) felel meg. Itt az 1. felnőtt 1 főnek számít, minden további 14 évesnél idősebb háztartástag 0,7-nek, míg a 0-14 évesek 0,5-nek.



hogy az első évben 100, a következő évben további 300 új ügyfél beszerzésével kalkuláltunk.

A megvalósíthatósági tanulmány elkészültekor pénzügyítő tevékenységbe fogtunk. Magántámogatók megnyerésén kívül sikerült kormányzati támogatásról is megállapodást kötnünk, amikor megjelent az Európai Bizottság Regionális Igazgatósága (DG Regio) által kiírt pályázat, "Pan-European Coordination of Roma Integration Methods – Roma Inclusion: Self-employment and microcredit".

A megvalósíthatósági tanulmányban kialakított elképzeléseink szinte pontosan megfeleltek a pályázati kiírás feltételeinek. Egyetlen érdemi eltérést a már említett futamidő jelentett: mi a 2 évnél hosszabb kísérleti szakaszban gondolkodtunk.

A pályázat elbírálása meglehetősen elhúzódott. Mivel a programot mindenképp meg akartuk valósítani, a meglévő magán- és magyar kormányzati forrásokra alapozva 2010 februárjában megkezdtük a terepmunkások képzését. (A képzés tartalmát – ami menet közben a tapasztalatok alapján sokat fejlődött – nagy fontossága miatt külön fejezetben ismertetjük.) 2010 márciusában derült ki, hogy megnyertük az Európai Unió pályázatát és végül júniusban kötöttük meg az 1,425 millió eurós támogatásról szóló szerződést, ami a teljes költségvetés közel 90 százalékát tette ki.<sup>6</sup> Ekkor indult az a 2 éves pilot, amelynek a legfontosabb tapasztalatairól igyekszünk ebben az írásban számot adni. Időközben kérelmünkre pozitív döntés született a pilot időtartamának 3 hónapos meghosszabbításáról, természetesen a támogatási összeg változatlanul hagyása mellett.

Az Európai Unió szerződés fontos eleme volt, hogy a pilotot folyamatosan nyomon követik a Világbank és a UNDP szakemberei. Velünk együttműködve ők végzik el a pilot hatásvizsgálatát és segítséget nyújtanak a monitorozásban is. A munka során elsősorban a Világbank munkatársaival rendkívül jó partneri viszony alakult ki, nagyon sok segítséget kaptunk tőlük. Közösén dolgoztuk ki azt a kérdőívet, amelyet minden komoly érdeklődővel felveszünk, és amelyet 1 év elteltével megismétlünk. A kérdőívezéssel kapcsolatos munkálatokat a WB/UNDP finanszírozza. A monitorozást pedig a WB által kiépített online kezelhető adatbázis biztosítja, melybe minden terepmunkás rögzíti az ügyfelekkel kapcsolatos napi aktivitását.

---

<sup>6</sup> Megjegyezzük, hogy nem sokkal az EU-s szerződés megkötése után a frissen hivatalba lépett magyar kormány csökkentette az előző kormány határozatával megítélt támogatásokat, a ténylegesen igénybe vett támogatás pedig még kisebb volt. Jelenleg azt szeretnénk elérni, hogy a meglévő keretösszeget a pilot folytatására használhassuk fel. 2011 decemberében beadott kérelmünkre még nem kaptunk választ.

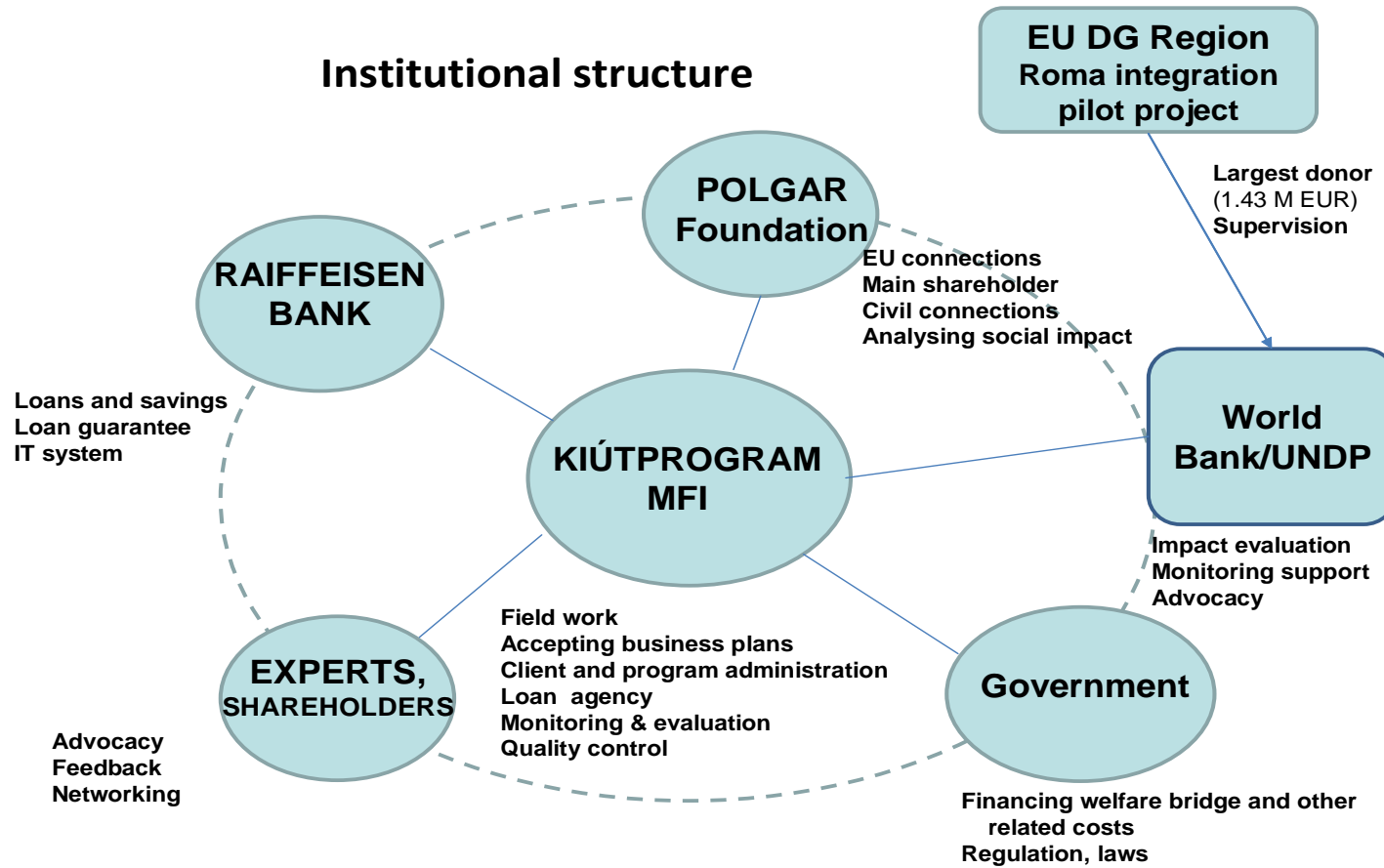
Ezzel teljessé vált a program végrehajtását végző szervezeti struktúra, a különböző szereplők kapcsolatrendszere, amit az 1. ábra mutat be.

A szerződés megkötésével párhuzamosan a sikeres vizsgát tett 18 terepmunkás megkezdte tevékenységét. A kísérlet terepül 3 különböző jellegű területet választottunk (ezeket később bővítettük). A terepmunka Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék néhány településén, valamint Budapest 8. kerületében kezdődött, munkánk centruma Borsod-Abaúj-Zemplén megye falusi területein volt.

Borsod megye Magyarország legészakibb megyéje, székhelye Miskolc. A rendszerváltás előtt itt volt a magyar nehézipar központja, itt szűnt meg a legtöbb munkahely. A célterületként kiválasztott falvak az iparvárosok vonzáskörzetében estek, aktív lakosságuk jelentős része – köztük a romák is – korábban ipari munkát végzett. A munkanélküliség azonban súlyos pusztítást végzett az érintett települések társadalmi szerkezetében. A felkeresett falvak többségében a romák elkülönülten, cigánytelepeken, vagy főleg romák által lakott utcákban élnek. Legális munkája közülük szinte senkinek sincs.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Magyarország északkeleti megyéje, alapvetően mezőgazdasági jellegű. Ebben a két megyében a legmagasabb a romák aránya a lakosságon belül. Budapest 8. kerületének jelentős része pedig egy etnikailag vegyes összetételű nagyvárosi krízisterület. Itt a legmagasabb Budapesten a romák aránya, ez a legfontosabb célterülete a munka reményében vidékről a fővárosban költöző romáknak.

Figure 1.



## 6. A terepmunka folyamata

A program legfontosabb szereplői a terepmunkások, ezért az ő munkájuk felől nézve a legkönnyebb ismertetni az egész folyamatot. Ezen keresztül sor kerül a többi szakmai munkatárs feladatának áttekintésére is. A terepmunkások első "kirajzásától" kezdve állandó tanulási folyamat zajlik, az ő tevékenységük is sokat módosult menet közben. Nem akarunk túlzottan belemenni a részletekbe, de szükség van egy vázlatos áttekintésre annak érdekében, hogy a tapasztalatokat, a sikereket és kudarokat – sajnos ezekből van több – el tudjuk helyezni. Alapvetően a mostanra kialakult tevékenységsort írjuk le, ahol szükséges utalva a menet közbeni változásokra is.

1. A település feltérképezése. A terepmunkások mindig az adott környéken laknak, de – Budapestet leszámítva – saját lakóhelyükön nem dolgoznak. (Az első szakaszban volt mindkét feltételtől eltérő megoldás is, de nem vált be.) Van egy ideális hatókörük, amelyen belül a településekre járás, ügyintézés és csoportszervezés hatékony. E hatókörön belül a központtal egyeztetve kiválasztanak településeket, ahol sikerrel lehet csoportokat alakítani. A terepmunkás elemzést készít az adott településről. Az elemzés kitér a település gazdasági, társadalmi viszonyaira, a potenciális ügyfelekre, az önkormányzat helyzetére, egyéb fellelhető partner-intézményekre, szervezetekre (Cigány Kisebbségi Önkormányzat, Családsegítő Szolgálat, alapítványok és egyéb társadalmi szervezetek). Ez a kutatási munka magában foglalja a személyes látogatást, megismerkedést a helybeliekkel és kontaktszemélyek megtalálását is. A kontaktszemély olyan helybeli lakos, aki kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik, azonosulni tud a program céljával és hajlandó segíteni a terepmunkásnak felvenni a kapcsolatot az érdeklődőkkel. A településről szóló elemzést a *szakmai vezetőnek* kell elküldeni, aki ez alapján dönt, hogy a terepmunkás elkezdje-e a munkát. Ha nem, akkor tovább kell menni, új települést keresni. A terepmunkások tevékenységét a szakmai vezető irányítja és koordinálja. Az ő munkahelye Budapesten van, de folyamatosan látogatja a terepet.
2. Fórum megtartása. A kontaktszemélyek segítségével a terepmunkás fórumot szervez. Más módszereket is kipróbáltunk, eleinte még a háztól házig járást is, de a fórum bizonyult a leghatékonyabbnak annak érdekében, hogy minél több ember tudomást szerezzen a programról, de ne érezzék úgy, hogy rá akarjuk őket beszélni. A fórum előtt a helyi önkormányzatot érdemes tájékoztatni, hogy ott vagyunk, még akkor is, ha ez csak gesztusértékkel bír. A fórum propagálása is a terepmunkás feladata, ami jelenti szórólapok

elhelyezését, cikket a helyi újságban, plakátok kihelyezését, illetve a megfelelő időzítést és a helyszín biztosítását. A terepmunkás sokszor ezt az alkalmat „rászervezi” egy már meglévő közösségi eseményre, amivel még több emberhez el lehet jutni. A fórum feladata, hogy általános képet adjon a program céljáról, tisztázza azt is, hogy nem a Providenttől jöttünk (ez a cég a személyi kölcsönök piacának meghatározó piaci szereplője), kimondásra kerüljenek a legfontosabb szabályok (pl. csoport alapú szakaszos hitelezés, heti törlesztőrészlet) és legyen elegendő érdeklődő, aki megfelel a kritériumoknak és elkezdődhessen a személyes kapcsolatfelvétel.

A toborzást, a fórumok szervezését a terepmunkások elsősorban a települések romák által sűrűbben lakott részein folytatják, de természetesen az ügyfélle válás lehetőségét illetően semmilyen etnikai megkötést nem alkalmazunk, korlátot csak a "túl magas" jövedelem jelent. Az a tény azonban, hogy elsősorban romák között keresünk ügyfelet, korlátozza a nem romák érdeklődését. Mind a komoly érdeklődők (akikkel kérdőívet vettünk fel), mind az ügyfelek között 80 százalék a romák aránya.

3. Kapcsolatfelvétel. A Fórum után a terepmunkás az érdeklődőkkel egyenként személyes találkozót szervez. Ennek ideális helyszíne a család otthona. Ez a „családlátogatás” segít reális képet alkotni az érdeklődő környezetéről, anyagi helyzetéről. A racionális megfontolások mellett a kétoldalú személyes megítélés legalább olyan fontos, mivel a folyamat hosszú ideig tart és a kölcsönös bizalmat mindvégig fenn kell tartani. A látogatás során a terepmunkás, az érdeklődő hozzájárulása esetén, lekérdezi a már említett alapkérdőívet.

Az alapkérdőívből jórészt kiderül, hogy az érdeklődő megfelel-e a szegénységi kritériumoknak, kezelhető-e a háztartás esetlegesen meglévő adósságállománya és van-e akarat a vállalkozóvá váláshoz? Az adó és hiteltartozást külön is vizsgálni kell, az alapkérdőívénél az esetleges közmű vagy lakbértartozások kezelhetetlen mennyiségét is ki kell deríteni, ami önálló kizáró tényező. Feltételeztük, és a munka során egyértelműen igazolódott, hogy a nagy tartozással rendelkezőkből nem lesznek sikeres ügyfelek.

Az első találkozás legfőbb célja a személyes lehetőségek feltérképezése. A terepmunkás számára ki kell derülnie, hogy az illető rendelkezik-e vállalkozási ötlettel, ezzel kapcsolatos tapasztalattal és kapcsolatrendszerrel. A vállalkozás csak e három feltétel megléte esetén lehet sikeres. Az objektív és szubjektív szempontok alapján a terepmunkásnak kell eldöntenie, hogy az adott személyt alkalmasnak találja-e a további közös munkára. Ha nem, akkor ezt közölni kell és keresni a további lehetséges

személyeket. A keresésben sokat segíthetnek a már meglévő ügyfél-jelöltek. Fontos szabály azonban, hogy közeli rokonok nem lehetnek egy csoportban, mert az a tapasztalatok alapján nagyon megnöveli a nemfizetés kockázatát. Egy településen legalább 8-9 alkalmasnak tűnő embert kell találni ahhoz, hogy a lemorzsolódással számolva meglegyen a csoportalakulás esélye.

4. Előcsoportgyűlések. Ha megvan a 8-9 fő, ki kell deríteni közös találkozó szervezésével, hogy képesek-e csoportként együtt dolgozni, egymásért felelősséget vállalni? A hitelkihelyezés előtt érthetően mindenki igyekszik a szebbik arcát mutatni, de a szabályok ismertetésével és a jelentkezők szűrésével kiderül van-e olyan, akitől megvonják a bizalmat vagy önként kiszáll a szigorú szabályok miatt. Az előcsoport alakulásának ideje alatt kerül felvételre a vállalkozási kérdőív is, amely segít feltérképezni az előzetes vállalkozási tapasztalatokat, tárgyi erőforrásokat. A vállalkozási tapasztalatokat nagyon tágran, az informális gazdaságban végzett vállalkozás-jellegű tevékenységet is belevéve értjük. Formális vállalkozása alig valakinek volt az ügyfelek között.

A csoportgyűlések előkészítése és levezetése a terepmunkás feladata. Ebben segít neki a csoportvezető, aki átvállalja az operatív szervezési feladatokat. A csoportvezetőt az előcsoport tagjai választják, hiszen csak olyan személy lehet, akit mindenki elfogad, de a terepmunkásnak fontos orientáló szerepe van ebben. Lehetőleg a legaktívabb, a programban való részvételt leginkább akaró személynek kell lennie a csoportvezetőnek. Az előcsoportgyűlések során a terepmunkás elmondja a program részleteit, a vállalkozással kapcsolatos ismereteket és a csoport tagjaival átbeszéli mindenki elképzelését.

5. Szűrés. A csoport előkészületek legfontosabb mérföldköve a szűrés pontok utáni döntés a potenciális ügyfelek köréről. Aki megfelel, az válhat a megalakuló csoport hivatalos tagjává. A gyűlések és a személyes találkozók során a terepmunkás 4 különböző módon szűri az előcsoport tagjait:

- Adótartozás lekérdezése.
- Pénzügyi hiteltartozás lekérdezése.
- Egyszerűsített vállalkozási terv ("kockás papír") beadása.
- Scoring card készítése és kiértékelése.

Ahogy korábban is említettük, az adótartozást valamilyen módon rendezni kell a vállalkozói igazolvány kiváltásához. A pénzügyi hiteltartozás nem kizáró ok, de túlzott

mértéke előre vetíti, hogy a nekünk való tartozást sem veszi elég komolyan. Az ellenőrzés során az is kiderül, hogy a kérdőív kitöltése során bizalommal volt-e irántunk. Rossz előjel, ha nem. A hiteltartozások lekérdezésében segít a Raiffeisen bank.

A terepmunkás segít az adó-, közmű és hiteltartozások rendezésében, átütemezésében, esetleg részleges elengedésében, részletfizetési megállapodások kötésében. A terepmunkások tapasztalata nagyon sok ügyfél helyzetét tudta megkönnyíteni, ugyanakkor rengeteg munkával jár. Ha az adósságok túlzott mértékűek és nem kezelhetőek, akkor a potenciális ügyfelelt ki kell szűrni.

Az uzsorásnak való tartozást – ami az adósság legveszélyesebb formája – viszont csak informális úton lehet megtudni. A potenciális ügyfelek egy része a kisebb tartozásokról beszél, de az esetleges nagyokat elhallgatja. Ebben a kérdésben nagyon sokat segít a csoport és a terepmunkás egyéb kapcsolatai a településen, továbbá a terepmunkás emberismerete. Az időszak elején néhány kudarc is ért minket ezen a téren, igazából nem vállalkozni akartak az érdeklődők, hanem az uzsorást kifizetni. A terepmunkások szelekciója és a tapasztalat-szerzés ezen sokat segített, a projekt második évében már nem fordult elő ilyen eset.

Az előcsoport tagjának saját magának össze kell állítania egy rövid leírást a tervezett vállalkozásról (ezt hívjuk "kockás papírnak"). Ebben a terepmunkás azzal tud segíteni, hogy elmondja, milyen kérdésekre térjen ki. A tervnek nagy vonalakban tartalmaznia kell a főbb bevételi és költségszámokat, a számba jöhető vevők, beszállítók ismertetését. A program elején a potenciális ügyfél elmondása alapján a terepmunkás írta le, de bebizonyosodott, hogy ez nem jó módszer, önállótlanná teszi az ügyfelet.

A terepmunkás ennek a folyamatnak a során rengeteg pénzügyi és vállalkozási ismeretet oszt meg az ügyfelekkel, melyeket az előcsoport gyűlésein közösen feldolgoznak. Tájékoztatást ad a lehetőségekről is. Ha az ügyfél regisztrált munkanélküli, akkor igényelhet vállalkozóvá válási támogatást, amiről korábban már említést tettünk.

A *Scoring card* a Kiútprogram értékelő lapja, amit a terepmunkás tölt ki, és ami a jelölt alkalmasságát próbálja kideríteni objektív módon. Ez összefoglalja az alapkérdőívben, a kockás papíron és a személyes találkozókön gyűjtött információkat. Kitér olyan szubjektív kérdésekre is, mint a potenciális ügyfél motiváltsága, kapcsolatteremtő képessége és meglévő kapcsolatrendszere, kockázatvállalással, döntésekkel kapcsolatos képességei, a családi háttér, a vállalkozói előélet és így tovább.

A terepmunkás a "kockás papírt" és a scoring card-ot javaslatával együtt beküldi a központba, ahol az elképzelés realitásáról a Credit Committee (CC) dönt. A CC tagjai a szakmai vezető, a banki finanszírozási vezető (a Kiútprogram alkalmazottja) és az igazgatóságnak egy ezzel a feladattal megbízott, szakértő tagja. Nézetkülönbség esetén kiegészülnek az igazgatóság még egy tagjával.

6. Végleges üzleti tervek készítése. A szűrések után döntés születik a csoportról, és ha minden rendben, a megmaradt csoporttagokkal elkezdődik a végleges üzleti tervek elkészítése. Ekkorra az ideális létszám 6 fő.

A terepmunkásnak legalább hetente találkoznia kell a csoporttal és egyenként is foglalkozni kell az ügyfelekkel. A végleges üzleti tervek egy sablont követnek, amelyhez csatolni kell egy 13 hónapra számított cash flow tervet is Excelben. Az üzleti tervnek tartalmaznia kell a hitel felvételének célját, a hitel felhasználásának részletes bemutatását, a tervezett beruházásokra vonatkozó költségvetést, a tervezett vállalkozás piaci kapcsolatait, a lehetséges partnereket, kockázatelemzést, a jövőbeli kilátások elemzését, végül a terepmunkás értékelését. Az üzleti tervet az ügyfél instrukciói alapján a terepmunkás készíti el, de minden részletét megbeszélik.

Az üzleti tervet az előcsoport tagjai is megvitatják és a beküldés előtt elfogadják. Az üzleti terv készítése során a terepmunkás folyamatos képzést tart az ügyfeleknek. Ebben az időszakban határozzák meg az előcsoport tagjai a hitelezési sorrendet is, valamint nevet választanak maguknak.

A hitelezési sorrend kritikus kérdés. Az első időszakban előfordult, hogy a csoport vezéregyénisége elérte, a többiek őt válasszák elsőnek, aminek nagyon káros következményei voltak. Az ilyen törekvés biztos jele annak, hogy az illető valójában nem akarja majd a hitelt törleszteni. A későbbiek során szigorúan ragaszkodtunk ahhoz, hogy a csoportvezető legyen az utolsó hitelezett.

A végleges üzleti terveket a korábbihoz hasonló módon a CC hagyja jóvá. A szűrésnek és a tervezésnek ez a folyamata a maga teljességében menet közben alakult ki. Eleinte ragaszkodtunk az 5 fős csoportokhoz, de az ismertetett folyamatnak más létszám is lehet az eredménye.

Korábban említettük, hogy a terepmunkás egy adatbázisban rögzíti az ügyfelekkel végzett munkáját, az egyes tevékenységekre fordított időt. Az elemzés azt mutatta, hogy az üzleti tervek készítése a terepmunkás csoportra fordított idejének mintegy a felét teszi ki.



7. Csoportalapítás. A végleges üzleti tervek elfogadása után, a szakmai vezető és a Kiútprogram más vezetőinek részvételével lezajlik a csoportvizsga. Ez az ünnepélyes esemény a csoport megalakulásának hivatalos időpontja. A tagok oklevelet kapnak, aláírják a csoportalapító okiratot (ebbe beillesztik az általuk kiegészített életmódszabályokat), a csoporttagság igazolását és az ügyfél nyilatkozatot. A csoport megkapja a Csoportnaplót, amelynek vezetése a csoportvezető feladata a terepmunkás felügyeletével. A Csoportnapló legfontosabb funkciói a csoportgyűlések dokumentálása, a hitel-törlesztések naplózása és a közös csoportalapból történő pénzfelvétel és visszafizetés naplózása.
8. Hitelezés előkészítése és a hitel felvétele. A megállapított sorrend szerint az első két hitelezett vállalkozását meg kell alapítani és minden szükséges lépést megtenni, hogy az ügyfelek a bankkal már bejegyzett egyéni vállalkozóként illetve östermelőként köthessék meg a szerződést. Ekkor nyitják meg a vállalkozói számlát, ide kerül a hitel készpénz része, a vállalkozói óvadéki számlát és a csoportletéti számlát. Az óvadéki számla a vállalkozói folyószámla alszámlája, a tartalék törlesztő részleteket helyezik el itt. Ez biztosítja, hogy amíg a vállalkozás nem termel bevételt a hitelt legyen miből törleszteni. Annak érdekében, hogy a vállalkozót ne érje ebből kamatvesztés ez megtakarítási számlaként működik, ahol a látra szóló kamat 15%. Mindezekkel együtt, ha még nincs, akkor lakossági folyószámlát is nyitunk az ügyfél részére, ami nem kapcsolódik a hitelezéshez. A vállalkozói számlán az ügyfélnek és a terepmunkásnak közös aláírási joga van pénzfelvételkor és banki utaláskor.

A hitelfelvétel előkészítésével párhuzamosan zajlik a vállalkozóvá válási támogatásra való pályázás. A Kiútprogram céljaira készített üzleti terv alkalmas erre a pályázatra is. Itt nagyon fontos a pontos időzítés, mert a támogatásra csak munkanélküliek jogosultak, viszont a támogatás megkapása után 30 napon belül vállalkozóvá kell válni.

Ehhez kapcsolódik a könyvelővel való kapcsolatfelvétel. A Kiútprogram minden körzetben keresett olyan könyvelőket, akik vállalják az ügyfélkörünkkel való foglalkozást. A könyvelőt a program fizeti.

A hitelösszeg megérkezésekor a terepmunkás átadja az ügyfélnek az úgynevezett "hiteles könyvet" (ez egy saját gyártású füzet), amelyben a visszafizetéseket, a bevételeket és kiadásokat kell a vállalkozónak napi szinten vezetnie.

9. A vállalkozás felépítése és fenntartása. A hitelből az egyszeri beruházási elemeket és a készleteket is meg kell venni. Ebben a terepmunkás is részt vesz, kíséri az ügyfelet, szükség esetén segít. A terepmunkás részvételének több oka is van. Nagyon sok esetben a beszerzést tömegközlekedés igénybevételével nem lehet lebonyolítani, szükség van a gépkocsira. (Az első időszakban adtunk kölcsönt kereskedőknek használt gépkocsi-beszerzésre, de ez nem bizonyult célravezetőnek.) A romákkal és szegényekkel szembeni előítéletek miatt is szükség lehet a terepmunkás közreműködésére, ilyenkor egyfajta katalizátor szerepet játszik. A beszerzésben való közreműködés során nagyon fontos a pénz beosztására való gyakorlati oktatás is. Az ügyfelek, akik ennyi pénzt egyben még nem nagyon láttak, hajlamosak például arra, hogy a beruházás során a jobb minőségű, esetleg presztízs jellegű terméket vegyék. Ez teljesen érthető, de ügyelni kell arra, hogy a pénzből jusson még forgóeszközökre, közüzemi, szállítási díjakra, és így tovább.

Az ügyfél támogatása során azonban nagyon gondosan ügyelni kell arra, hogy ne csorbítsuk az önállóságukat. A túlzott beavatkozás visszaüthet, az ügyfél megpróbál egyre több mindent a terepmunkással elintéztetni és nehézség esetén elhagyja magát, a gondok okául a terepmunkást teszi meg. A másik véglet, az ügyfél teljes magára hagyása sem jó megoldás. A cél az, hogy az ügyfelek minél előbb, fokozatosan önállóvá váljanak, ami optimális esetben is több hónapos folyamat és a terepmunkás részéről igen nagy érzelmi intelligenciát igényel.

A vállalkozások döntő többségét két ágazatba sorolhatjuk: **kereskedés és mezőgazdaság**. Egy kis csoport még az erdőgazdálkodás, az összes többi szórványos, egyedi. A tevékenység típusától függően szinte minden esetben szükséges bizonyos engedélyek megszerzése. A teljesség igénye nélkül, elrettentésül néhány engedélytípus, amelyek persze függenek a vállalkozás jellegétől is: működési engedély, közterülethasználati engedély, állategészségügyi engedély, élelmiszer-egészségügyi engedély, tűzvédelmi engedély, örökségvédelmi engedély, stb. A terepmunkás segít a hivatali procedúrákban. A hivatalok hozzáállása ügyfeleinkhez rendkívül vegyes. Vannak olyan esetek, amikor érezhető, hogy értékeli azt az erőfeszítést, amit ügyfeleink a családjuk megélhetésének megteremtése érdekében tesznek és rendkívül segítőkészek. Más esetekben viszont kifejezetten ellenségesek, ahol lehet, akadályokat gördítenek a vállalkozás elé. Ennek bizonyos esetekben a konkurencia az oka, például az illetékes ügyintéző jóban van a falu másik boltjának tulajdonosával, máskor a rasszizmus. A terepmunkások összesített szubjektív becslése szerint a hivatalok, ügyintézők, ritkábban üzleti partnerek részéről az

esetek mintegy felében találkoznak előítéletes magatartással. Ugyanakkor a terepmunkások és az ügyfelek tevékenysége alkalmas az előítéletek csökkentésére.

Ebből a szempontból sajátos a roma terepmunkások helyzete, mivel munkájuk során ők maguk is gyakran találkoznak a személyükkel szembeni előítélettel, bár – képzettségük, műveltségük, jó fellépésük okán – általában kisebb mértékben, mint az ügyfelek. Igyekszünk őket a képzés során ezekre a helyzetekre külön is felkészíteni és a szakmai vezető kiemelt feladatai közé tartozik, hogy segítsen számukra feldolgozni az ilyen szituációkat.

10. A hitelek visszafizetésével kapcsolatos feladatok. A terepmunkásnak folyamatosan nyomon kell követnie a törlesztőrészek befizetését. A csoportalap esetleges felhasználásáról a csoport dönt, de az alap kezelése a terepmunkás feladata. A csoportalap csak kisebb likviditási problémák kezelésére alkalmas. Ha a vállalkozást komolyabb veszély fenyegeti, akkor egy különálló eljárásra van szükség, amely kívül esik a csoport kompetenciáján. A bevételek elmaradása, a beruházási, vagy forgóeszközök költségeinek „elszállása” veszélyeztetheti az egész vállalkozás létét. Ebben az esetben a terepmunkásnak jeleznie kell, hogy külső segítségre van szükség. A Kiútprogram bizonyos esetekben egy erre szakosodott munkatársát küldi, hogy tájékozódjon, dolgozzon ki megoldási javaslatot a terepmunkás segítségével. A javaslat tartalmazza azt a tárgyi vagy pénzbeli igényt, ami segít a vállalkozást további folytatásában. Ennek megítélése igazgatósági hatáskörben van. Ha megszületett a döntés, a terepmunkás részt vesz a kríziskezelés lebonyolításában és az elszámolásban is. A kríziskezelés alatt nyújtott javak ellenértékét, vagy a szükséges pénzbeli forrást a megállapodás szerinti határidőig a vállalkozónak vissza kell fizetnie.

A vállalkozás ciklusában van egy kritikus pont, körülbelül fél évvel az elindulás után. Ekkor az ügyfél bizonytalanná válik, elfárad. Gyakran esik ez egybe a vállalkozóvá válási támogatás megszűnésével, ami hirtelen megnöveli a bizonytalanságot. A terepmunkásnak ilyenkor több odafigyeléssel, biztatással tovább kell lendítenie mentoráltját ezen a helyzeten, ami szinte mindenkinél előfordul.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy ha valaki elkezd elmaradni a törlesztőkkel és ez elér több hetet, akkor nagyban megnő az esélye a vállalkozás bukásának és az ügyfél nemfizető ügyfélévé válik. A nemfizetés a hitelezési sorban következők számára azt jelenti, hogy csúszva vagy rosszabb esetben soha nem juthatnak hitelhez. Ez érthető okokból

komoly feszültségekhez vezet, ami néha segít, de ha nem megy a vállalkozás, akkor nincs mit kisajtolni a nemfizető csoporttagból.

A terepmunkás megkapja ügyfeleiről a késedelmi jelentéseket a finanszírozási vezetőtől, és maga is számon tartja ügyfelei aktuális egyenlegét. A tartozásoknak különböző súlyosságú állapotai vannak, amely jelenleg azt jelenti, hogy 90 napnyi elmaradás után a bank felmondja a szerződést az ügyféllel.

Van egy pont, ameddig a terepmunkás és a program mindent megtesz a csoporttagért és a vállalkozásért, hiszen a problémák ellenére fennmarad a jóhiszeműség a taggal szemben. Ha valaki hazudik a pénz vagy a bevételek felhasználásáról, ha elhallgat információkat, vagy megszünteti a kapcsolatot a csoporttal és a terepmunkással, akkor a terepmunkás kénytelen rosszhiszeműséget feltételezni és ezt jelenteni. Ebben az esetben a csoport, de a Kiútprogram is dönthet úgy, hogy az illetőt kizárja a csoportból, illetve az egész programból. Ilyenkor (tehát rosszhiszeműség esetén) a bank lezárja a hitelezést és elindítja a végrehajtást. Mivel a hitel fedezet nélküli és az ügyfeleken valójában nincs mit végrehajtani, ez inkább csak pszichológiai hatással jár. Az ügyfél automatikusan felkerül a banki "feketelistára".

Ideális esetben a futamidő lejártával az ügyfél rendezi tartozásait és folytatja a vállalkozását. A Kiútprogram összesen 1 évig biztosítja neki térítésmentesen a könyvelőt és fizeti a vállalkozói járulékokat. A vállalkozás fenntartásából a terepmunkás fokozatosan kivonul, de ennek folyamatát és a vállalkozóra háruló teendőket folyamatosan egyeztetni, kiszámíthatóvá teszi.

Tekintettel a terepmunkások tevékenységének kiemelt jelentőségére, a következő fejezetben a terepmunkások képzését ismertetjük és utána térünk vissza a programra.

## **7. A terepmunkások képzésének rendszere**

### ***Célok, kimeneti követelmények***

A képzési program legfontosabb célja az volt, hogy a terepmunkások képesek legyenek megfelelni a Kiútprogram kettős természetének, a program érzékeny egyensúlyának, azaz egyszerre tudjanak szociális munkát és vállalkozásfejlesztési tevékenységet folytatni. A szociális munka középpontjában az ügyfelek kiválasztása, egyéni és csoportos fejlesztése áll, annak érdekében, hogy vállalkozóvá tudjanak válni. Ennek keretében a terepmunkásoknak

támogatniuk kell a programban résztvevőket életmódjuk átformálásában, a rendszeresség és a tervezés tekintetében, illetve fejleszteniük kell az ügyfelek társadalmi kompetenciáit például az ügyintézés terén. A terepmunkások vállalkozásfejlesztési munkájának pedig ki kell terjednie az üzleti tervezés és az üzleti döntések meghozásának támogatására, illetve a hitelügyintézésre: a folyósításra és törlesztéskezelésre.

A fentiek alapján annak a terepmunkásnak, aki sikeres elméleti és gyakorlati vizsgát tesz, az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:

- ismeri a magyarországi cigányság helyzetét, az integráció nehézségeit;
- tisztában van csoportos szociális alapú mikrohitelzési modelljével, a folyamat mérföldköveivel és dokumentálásával;
- rendelkezik a vállalkozásindításhoz és üzleti tervezéshez szükséges alapismeretekkel;
- képes vállalkozói csoportok szervezésére és vezetésére.

### ***Két év – öt képzés***

Eddig összesen öt alkalommal vettünk fel terepmunkás-jelölteket és tartottunk számukra – a program tapasztalatait, módosulásait minden alkalommal integráló – képzést. A meghirdetett pozícióra mindannyiszor sokszoros túljelentkezés volt, ezért már maga a kiválasztás is körültekintő munkát igényelt. Az elsősorban helyismeretre, attitűdre, motivációra és korábbi munkatapasztalatokra épülő kiválasztás során összesen 57 fő került be a képzési programba, amelyet 48-an végeztek el és 37-en tettek eredményes vizsgát. A képzések résztvevőinek többsége nagy elköteleződéssel, aktívan vett rész a folyamatban. A hallgatók visszajelzései, javaslatai is formálták a képzéseket, amelyek során erős kohézió alakult ki az egyes csoportokon belül, illetve a terepgyakorlatok révén a terepmunkások különböző „nemzedékei” között.

Ez a nagy szám azt is mutatja, hogy viszonylag nagy volt a terepmunkások sorai között a fluktuáció. A terepmunkások egy része számára túl nagy volt a terhelés, elsősorban pszichikai értelemben. Másoktól mi váltunk meg, mert nem volt megfelelő a munkájuk, vagy minden erőfeszítés ellenére nem tudtak megfelelő teljesítmény nyújtani. Jelenleg 12 terepmunkással dolgozunk.

A képzések négy-öt hétig tartottak, és valamennyi esetben két részből álltak: elméleti felkészítésből, illetve terepgyakorlatból. Az előbbi a rendelkezésre álló időkeret kb. 50-60%-át töltötte ki, az utóbbi pedig 40-50%-os súllyal szerepelt. Az elméleti képzés megvalósításában a témák – integráció, csoportos mikrofinanszírozás, vállalkozásfejlesztés,

banki folyamatok, csoportvezetési technikák – szakértői vállaltak szerepet. Az oktatás módszertanában alkalmazkodott a speciális tartalomhoz és a tanulócsoporthoz létszámához. Így az elméleti alapok megismerését szolgáló előadások és prezentációk mellett elsősorban a csoportos feladatmegoldásokra került a hangsúly. A gyakorlati oktatás mindig a program szempontjából fontos településeken valósult meg. Ezek a terepgyakorlatok a program kiteljesedése, pontosítása alapján egyre jobb lehetőséget adtak a jelöltek számára a folyamatok megismerésére. A képzés ezen részének megvalósításában a főszerep a korábban kiképzett és már komoly gyakorlatot szerzett terepmunkásoké volt.

Az elméleti modul tartalmában két szakaszt lehet megkülönböztetni. Az első szakaszba a 2010 januárjában megtartott első képzés sorolható, a másodikba pedig a 2010 decemberétől lebonyolított további négy oktatási alkalom. Az eltérés oka, hogy 2010 januárjában még nem álltak rendelkezésre hazai tapasztalatok, és a program gyakorlati, a hitelezési folyamattal kapcsolatos eljárásai, továbbá a monitoring módszertana sem készült még el.

### ***A képzés felépítése, tartalma***

Modellértékűnek, bemutatásra érdemes „jó gyakorlatnak” az utolsó, 2011 augusztus közepe és szeptember vége között megvalósított ötödik képzés tekinthető. Ennek legfontosabb újdonsága az volt, hogy míg a korábbi képzéseket az jellemezte, hogy a terepen végzett gyakorlat az elméleti képzést követte, addig ez alkalommal egy rövid alapozó orientáció után előbb egy kéthetes terepgyakorlaton vettek részt a hallgatók, majd az itt szerzett gyakorlati ismeretekre és tapasztalatokra épült az alapos és részletes elméleti modul. Ez a módosítást azt eredményezte, hogy arányait tekintve a gyakorlati rész súlya megnövekedett, bár ez az eltolódás tulajdonképpen látszólagos, hiszen a terepgyakorlat során a hallgatók komoly elméleti bepillantást is nyerhettek mind a csoportfejlesztés, mind a mikrohitelezés tekintetében.

### ***A képzés felépítése (az időtartamok 45 perces órákban szerepelnek)***

- Elméleti orientáció (2 tanulmányi nap, 20 óra)
  - Csapatépítés (2 óra).
  - A Kiútprogram jellegzetessége: kettőség és egyensúly (szociális és üzleti program). A csoportműködés, a vállalkozói cél, a biztosíték hiánya, a hitelezési folyamat technikája (3 óra).
  - A romák helyzete, az integráció nehézségei (4 óra).

- A program szervezete, a munkatársak feladatai (4 óra).
- Mikrofinanszírozás, csoportos hitelezés (4 óra).
- A terepmunka folyamata, a terepmunkás feladatai (3 óra).
- Terepgyakorlat (10 tanulmányi nap, 100 óra)
- Elméleti modul (5 tanulmányi nap, 50 óra)
  - Bevezetés, a terepgyakorlat munkájának megszervezése (2 óra).
  - A terepmunka mérföldköveinek áttekintése (6 óra).
  - Vállalkozási alapismeretek, üzleti tervezés (4 óra).
  - A hitelezés előkészítése: előszűrés és üzleti terv template, cash flow, a tipikus vállalalkozási formák, a döntési folyamat (6 óra).
  - Banki ismeretek: bevezetés, termékutastítás és hitelezési folyamat (8 óra)
  - Az adatbázis kezelése: elmélet és gyakorlat (8 óra)
  - Kutatás, monitoring: elmélet és gyakorlat (6 óra)
  - Csoporttal való munka: elvek és technikák (10 óra)
- Egyéni tanulás, vizsgadolgozatok elkészítése (2 tanulmányi nap, 20 óra)
- Szóbeli és írásbeli vizsga, mely a gyakorlati teendők komplex elsajátítására összpontosít.

## **8. Az első válság és a modell korrekciója**

A Kiútprogram működése 2011 elejére számos válságjelet mutatott. A legfontosabbak:

- a hitelvisszafizetési elmaradások egyre nagyobb arányúvá válása,
- az új csoportok létrehozásának és az új hitelek kihelyezésének lelassulása,
- a vezetés és a terepmunkások közötti bizalmi viszony megromlása.

A magyarázatokat több oldalról közelítve kerestük, az elmélet, a különböző szinten és területen dolgozó vezetők és a terepmunkások tapasztalatai felől, felhasználva az ügyfelektől származó információkat is. Az egyik legfontosabb következtetésünk az volt, hogy a *potenciális ügyfelek meghatározása során a korábbinál sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani a vállalkozásra való alkalmasságra:*

- Egyénisége alkalmassá teszi-e a vállalkozásra?
- Van-e valamilyen vállalkozói „álma”, olyasmi, amit nagyon meg akar valósítani?
- Képes-e önálló ügyintézésre?
- Volt-e korábban valamilyen vállalkozása, vagy vállalkozás-jellegű tevékenysége, beleértve az informális vállalkozás is?
- Képes-e arra, hogy rendszeres tevékenységet folytasson, minden nap kitartóan dolgozzon? Korábban végzett-e rendszeresen valamilyen tevékenységet?
- Van-e olyan társadalmi kapcsolatrendszere, ami valószínűvé teszi, hogy képes termékeit, szolgáltatásait értékesíteni?
- Képes-e újabb kapcsolatokat létrehozni?
- Képes-e tervezni az életét? Nekünk olyanok kellene, akikben van erre képesség.
- Milyen a hitelmúltja? Mit csinált a korábbi hiteleivel?

Ezek a felismerések tükröződnek már a terepmunkások tevékenységében, amit a 6. fejezetben ismertettünk. Elvileg tisztában voltunk ezekkel a szempontokkal, de nem alkalmaztuk őket elég következetesen. Rájöttünk például, hogy a program első ismertetése során nem szabad megmondani, hogy mekkora hitelt adunk, mi a felső határ, mert az vonzza azokat, akik csak a pénzre "utaznak". Először mindig a vállalkozói álmokat kell megtudni és csak annyit mondani, hogy igyekszünk hitellel is segíteni ezeknek a megvalósítását.

A terepen dolgozók kettős szorításban végzik munkájukat. Egyrészt azt várjuk, hogy minél előbb hozzanak létre új csoportokat, másrészt azt, hogy a létrehozott csoportok jól működjenek, vagyis tagjaik életképes vállalkozásokat működtessenek, amelyek hozamából a hiteleket is vissza tudják fizetni. A két szempont gyakran ellentmond egymásnak. A csoport létrehozására irányuló nyomás következtében esetenként olyan csoportokat is létrehoztunk, amelyek nem minden tagja alkalmas a vállalkozói tevékenységre.

***Éppen ezért az ügyfeleinkkel szembeni felelősség is azt követeli, hogy egy csoport csak akkor alakuljon meg, ha nagy valószínűséggel úgy látjuk, hogy tagjaik képesek megvalósítani tervezett vállalkozásukat.*** Még akkor is ezt kell tennünk, ha a várható pénz ígézetében éppen az ügyfelek részéről ér minket a legnagyobb nyomás a csoport létrehozására.

Ha megteszi a szükséges erőfeszítéseket, akkor semmiképp sem tekintjük a terepmunkás hibájának a kudarcos csoportlétrehozási kísérletet. Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy általában ötnél több komoly érdeklődőre van szükség ahhoz, hogy egy alkalmas öttagú csoport létre tudjon jönni, amint azt a 6. szakaszban említettük. Azokat a településeket, ahol



az első próbálkozások alapján nincs kellő merítési lehetőség ott kell hagyni, még akkor is, ha van egy-két ígéretes ember. Azért sem szabad túl sokáig csoport létrehozása nélkül az adott helyszínen maradni, mert ezzel olyan reményeket keltünk a potenciális ügyfelekben, amelyek kielégítésére később már kényszerítve érezzük magunkat. Semmiképp sem szabad azt az érzést kialakítani, hogy rá akarjuk beszélni valamire, hogy nekünk fontos, hogy ő ügyfél legyen.

A tapasztalatok alapján rugalmasabbá tettük a csoportlétszámot és következetesebben alkalmaztuk azt a szabályt, hogy a csoport legmeghatározóbb tagja legyen a csoportvezető, aki utoljára kap hitelt. Ugyanakkor 6 hétről 4 hétre csökkentettük a szekvenciális hitelezésben a két kihelyezés közötti várakozási időt.

Csökkentettük a hitel összegét, arra ösztönöztük az ügyfeleket, hogy először kisebb vállalkozásba fogjanak. A modell-korrektió előtti hitelek átlagos nagysága 2400 euró volt, az utániaké 1900 euró. Arra is törekedtünk, hogy ha a vállalkozás természete megengedi, akkor ne egyszerre kapják meg a hitelt, hanem részletekben. Ez a megoldás csökkentette a veszteség lehetőségét is. A projekt ideje alatt 2012 áprilisáig összesen 89-en kaptak hitelt, közülük 8 fő kétszer, további 3 fő pedig háromszor. Ezek az úgynevezett ráfolyósítások már a modell-korrektió után történtek.

Igyekeztünk rugalmasabbá tenni a hitel futamidejét is. Egyrészt lehetővé tettük, hogy 1 évnél rövidebb legyen a futamidő. Ezzel kevesen éltek, de az eddigi tapasztalatok sikerrel. Másrészt nagyon sok projekt esetében egyértelmű, hogy az 1 éves futamidő túl rövid, ennyi idő alatt nem reális a megtérülés. Ezért lehetővé tettük az addig rendben fizető ügyfelek számára, hogy a vállalkozóvá válási támogatás kifutásának időpontjában a még fennálló tartozás átütemezését újabb 1 évre. Általános tapasztalat volt, hogy ennek a támogatásnak a kifutása komoly megrázkódtatást jelent a vállalkozás és a háztartás számára egyaránt, ezért arra ösztönöztünk, hogy halmozzanak fel belőle megtakarítást.

Azon túl, hogy szélesebb kapcsolatrendszerrel rendelkező ügyfeleket kerestünk, igyekeztünk **kapcsolati háló építő tevékenységgel** kibővíteni saját munkánkat is. Mivel ezt tartjuk a legfontosabb fejlesztési irányynak, a kérdéssel egy példa kapcsán részletesebben is foglalkozunk majd a 11. fejezetben.

Módosítottuk a belső eljárásrendünket is, a korábbinál szabályozottabbá téve a folyamatokat, melyekben – egy induló projekt esetében talán természetes – eleinte túl sok volt az ad hoc elem. Bővítettük a területi célzást, további megyékre terjesztve ki aktivitásunkat és olyan

helyeket keresve, ahol a szegregáció nem annyira végletes, léteznek az ott élő romáknak külső kapcsolataik. Bevezettük a területi középvezető funkcióját, de ez nem bizonyult jó ötletnek, azóta megszűnt.

A modell-korrekciónak után megbízást adtunk egy szakpolitikai elemző intézet – a Budapest Institute – tőlünk független kutatócsoportjának, hogy végezze el projekt közbenső értékelését. Vizsgálatukat egy alapos tanulmányban foglalták össze, melyet külön is közre fogunk adni, megállapításaik közül kettőt azonban itt is szeretnénk kiemelni.

A projekt túl ambiciózus célokat tűzött maga elé, amit túl későn ismertünk fel. A célok és az elért eredmények közötti feszültség negatívan hatott a munkára, a belső kohézióra is. A nemzetközi példákól kiindulva rosszul ítéltük meg, hogy milyen gyorsan és milyen hatékonysággal lehet új ügyfeleket toborozni. Eleinte nagyon erős volt a bizalmatlanság, nem tudták, hogy kik vagyunk és nem akarjuk-e becsapni őket. A komoly érdeklődők nagy része túlzottan találta a kockázatot. Az első időszakban gyakran hónapok teltek el úgy, hogy számos terepmunkásnak nem sikerült csoportot szerveznie, amiben a tapasztalatlanság is közrejátszott. Ma viszont már azt tapasztaljuk, hogy a Kiútprogram egyre ismertebbé válik a potenciális ügyfelek körében és egyre nagyobb iránta az érdeklődés.

A másik tényező a bank szerepe és az ebből adódó problémák. A bankkal való kényszerházasságunk nem működött jól. Ebben szerepet játszottak személyi tényezők (vezetőváltás a bank élén) és az is, hogy időközben a bankokat súlyos különadók és egyéb terhek sújtották. Ez a bank felelősségvállalási hajlandóságát drasztikusan csökkentette és működését sokkal rugalmatlanabbá tette. A bank felkészülése az ügyvitel lebonyolítására az előzetesen megígértnél sokkal tovább tartott. Emiatt a hitelre váró első ügyfeleinket hosszú hetekig hitegettük. Ez olyan súlyos bizalomvesztést okozott, ami önmagában is elég indokot szolgáltatott a nem-teljesítésre, nemfizetéskor az ügyfelek hivatkozhattak arra, hogy mi sem tartottuk be az ígéretünket. A bank a későbbiek során is rendkívül rugalmatlannak bizonyult, a módosítások keresztülvitele a banki termékutastításon nagyon hosszú időt vett igénybe, és a bank volt az akadálya számos további módosítási kísérletnek. A bank – annak ellenére, hogy magánforrásból folyamatosan biztosítottuk a bebukott hitelek fedezetét - nem tartotta be azt az ígéretét, hogy csak automatikus végrehajtóként vesz részt a hitelkihelyezési folyamatban.

***Alapvető jelentőségű következtetés, hogy egy ilyen projektbe csak akkor lehet a siker reményével belefogni, ha a hitelezést technikailag lebonyolító szervezet maximálisan együttműködő.***

Meg kell említenünk, hogy az első időszak kudarcában külső körülmények is szerepet játszottak. Ezek közül a legfontosabb az volt, hogy 2011 első 3 hónapjában – a szegények megélhetése szempontjából legkritikusabb időszakban – a kormányzat leállította a közfoglalkoztatást. Ennek következtében hirtelen és drasztikusan lecsökkent a fizetőképes kereslet, így valamennyi, a helyi piacra építő, addig jól teljesítő kereskedőnk vállalkozása szinte azonnal összeomlott. A csökkenő kereslet folytán saját csoporttagjaink is az együttműködés helyett vetélkedni kezdtek egymással, ami tovább rontotta a teljesítményt.

A modell-módosításakor az volt a feltételezésünk, hogy ezzel célcsoportunkon belül elmozdultunk a valamivel magasabb státuszúak felé. A kérdőívek részletes elemzése azonban azt mutatta, hogy ez a feltételezés téves volt. A modell-korrekciónak nem növelte az ügyfelek háztartásának átlagos jövedelmét, nem lett köztük kevesebb roma, és nem csökkent a túlnyomóan roma környezetben élők aránya sem. Ami a módosítás hatására változott, az az ügyfelek – és a másfajta megközelítés miatt már a komoly érdeklődők – szubjektív adottsága. Mivel a kérdőív több erre vonatkozó kérdést is feltett, megállapíthattuk, hogy a modell-korrekción utáni ügyfeleknek átlagosan nagyobb az önbizalma, jobb a kockázattűrő hajlamuk, optimistábbak.

A kérdőívben – még a projektben való részvétel megkezdése előtt – megkérdeztük, hogy mennyire elégedettek az életükkel és anyagi helyzetükkel. A modell-korrekción utáni ügyfelek átlagosan elégedettebbek voltak életükkel, mint a korábbiak és esetükben jóval nagyobb volt az élettel és az anyagi helyzettel való elégedettség közötti különbség.

A modell-módosítás jótékony hatást gyakorolt a hitelvisszafizetésre, bár annak szintje a módosítás után sem éri el előzetes várakozásainkat. Ezt mutatjuk be a következő fejezetben.

## **9. A hitelezés eredményei és költségei**

Az 1. táblázatban láthatjuk, hogy a modell-korrekción után jelentősen javultak a teljesítmények. Azokat az ügyfeleket tekintjük a 1st batch-be tartozónak, akiknek a csoportja még a modell-korrekción előtt alakult. Nem az tehát a szempont, hogy mikor kapták meg a hitelt, hanem az, hogy mikor lettek kiválasztva.

**1. táblázat: Alapadatok (2012. március 31-i állapot)**

	Fő	Kizárt ügyfelek	Több mint 90 napos hátralék (fő)	Hitel összege EUR	Átlagos hitel-nagyság	Hátralék per esedékes fizetendő, %
<b>1. ütem</b>	41	24	16	97 647	2 382	65
<b>2. ütem</b>	48	3	6	92 866	1 935	23
<b>Összesen</b>	89	27	22	190 513	2 141	52

A 2. ütem 48 hitelezettje közül 4 fő már a teljes hitelt visszafizette és azóta is működik a vállalkozása. Az 1. táblázat összehasonlítása annyiban félrevezető, hogy az 1. ütem ügyfeleinek többsége (a 41-ből 33 fő) korábban kapott hitelt, mint a többiek. Érdeemes ezért összevetni, hogy miképpen állt a teljesítés a saját hitelfelvételhez viszonyított 90., 120. és 150. napon. Ezt mutatja be a 2. táblázat. Mivel a 2. ütemben vannak, akik 90, 120, illetve 150 napon belül kaptak hitelt, itt értelemszerűen kisebb a létszám.

**2. táblázat: Helyzetkép a hitelfelvétel utáni 90., 120. és 150. napon**

	90. nap		120. nap		150. nap	
	Fő	Hátralék per esedékes fizetendő, %	Fő	Hátralék per esedékes fizetendő, %	Fő	Hátralék per esedékes fizetendő, %
<b>1. ütem</b>	41	21	41	28	40	33
<b>2. ütem</b>	39	8	30	9	23	6
<b>Összesen</b>	80	14	71	19	63	24

A hátralékképződés elsősorban a vállalkozóvá válási támogatás kifutása környékén gyorsul fel. A vállalkozóvá válási támogatásnak kettős hatása van. Egyrészt átlendít az első időszakon, amikor a vállalkozás még nem termel jövedelmet, pótolja a kieső segélyből, közmunkából származó jövedelmet is. Ugyanakkor egy kicsit el is kényelmesíti az ügyfelek egy részét. Pótolni tudják belőle a háztartás költségvetését is, ami teljesen érthető, hiszen rendkívüli nyomorban élnek, ugyanakkor ez csak fokozza a támogatás megszűnésének jövedelem-sokkját. Sokkal erősebb ösztönzés szükséges a támogatás egy részének megtakarítására, mert fél év általában nem elegendő arra, hogy a vállalkozás hozama kiváltsa a megszűnő támogatást. Ennek kapcsán javítani kell az üzleti tervezés folyamatát is.

Ezt a hatást két tényező tovább erősíti. Az egyik a szezonális. Mindkét tipikus tevékenységnek – a kereskedésnek és a mezőgazdaságnak – erős a szezonális és a helyzetet súlyosbítja, ha a rossz szezon időben egybeesik a támogatás megszűnésével.

A másik tényező sajnos olyan külső adottság, amivel nem tudunk mit kezdeni. A magyar gazdaság amúgy sem kimagasló teljesítménye tovább romlott, ez év első negyedében csökkent a GDP. A konjunktúra változásait nagyon erősen érezzük. Az újonnan alakult magyar egyéni vállalkozások túlélési rátája 2009-ben már 70 százalék alá csökkent és ez a válság hatására minden bizonnyal tovább romlott. A kormány számos intézkedése jelentősen rontotta éppen a legszegényebbek megélhetési lehetőségeit. A közfoglalkoztatás befagyasztásáról már volt szó. Ezen túl 2010-ről 2011-re mintegy 40 százalékkal csökkent a közfoglalkoztatásból származó jövedelem. Ez a folyamat idén is folytatódik. Csökkentették mind a közfoglalkoztatottaknak járó bért, mind annak a segélynek az összegét, ami akkor jár, ha a helyi önkormányzat nem tud közmunkát biztosítani. Mindez csökkentette ügyfeleink egyéb jövedelmét és ügyfélkörük fizetőképes keresletét is. Az egyéni vállalkozókat 2012-től kezdve újabb többletterhek sújtják, egyéb vállalkozási formákhoz képest versenyhátrányban vannak.

***Egy szociális mikrohitelprogram hatékony működtetéséhez nélkülözhetetlen, hogy az egy, a szegényekre vonatkozó koherens kormányzati politikába illeszkedjen. Szükséges a kiszámítható vállalkozói környezet is. Véleményünk szerint a hátrányos helyzetű térségek kezdő mikrovállalkozói számára járulékkedvezményeket volna szükséges biztosítani.***

Megfigyelhető az is, hogy a jól teljesítő ügyfelek gyakran a második hitel után viszonylag hamar válságba kerülnek. Ennek egyik oka a ráfolyósítás után megnőtt törlesztés, a másik pedig a hiteltermék merevsége. Elsősorban a kereskedők számára a beruházás végrehajtása után elsősorban klasszikus forgóeszköz hitelezésre volna szükség. Sajnos, a bankkal való megromlott viszony nem tette lehetővé ennek megvalósítását, a külső piaci szereplők pedig szóba sem állnak azokkal a vállalkozókkal, akik nem tudnak fedezetet feljárnani.

Alapvető probléma, hogy számos beruházás megtérülési ideje jelentősen hosszabb 1 évnél. A pilot időtartama miatt nem tudtuk ezt a problémát orvosolni, de egy hosszú távon működő projekt esetében mindenképp szükség van a hosszabb hitelre. Ezt a konkurenciaharc is szükségessé teszi.

A tőkehiány mellett súlyos probléma a vállalkozói és pénzügyi ismeretek hiánya. Ezen a téren igyekszünk minél több ismeretet átadni, de az ilyen irányú képzés folyamatos fejlesztésére

van szükség. Számos ígéretes vállalkozáshoz a meglévő szakmai ismereteken kívül valamilyen iskola hivatalos elvégzésére is szükség van. Ezt a pilot szűkös időkerete nem tette lehetővé.

Számos olyan lehetőség van tehát, amivel üzemszerű működés esetén egy szociális mikrohitel program hatékonyságát javítani lehet. Ugyanakkor a hitelezési veszteség a költségeknek csak kisebbik részét teszi. A pilot időszakában rendkívül nagyok a működési költségek, 1000 euró hitel kihelyezése eddig mintegy 6000 euró költséget igényelt. Ebben a legnagyobb tételt a terepmunkások fizetése és dologi kiadásai teszik ki. Ahogy arról már volt szó, a sikertelen terepmunkások bére úgy kerül elköltségre, hogy nem áll vele szemben hitelszerződés. A központi szervezet kiépítése során is alkalmanként drága volt a tanulási folyamat. Ez azonban nem volt haszontalan, mert kialakult egy most már ütőképes csapat.

Elvégeztünk egy becslést arra vonatkozóan, hogy mekkorák volnának a költségek folyamatos működés esetén. Tapasztalataink alapján egy terepmunkás, ha már túl vannak az üzleti tervekészítés és szerződéskötés időszakán, párhuzamosan legfeljebb 15 ügyféllel tud foglalkozni a mi körülményeink között. 20 terepmunkás mellett 5 dolgozóra van szükség a központban, köztük magasan kvalifikált hitelezési szakemberekre. A folyamatos továbbképzés, a jogi tanácsadás, a külső kommunikáció, az ügyfelek számára végzett könyvelés további szerződéses szakemberek igénybevételét teszi szükségessé. Jelentősek a közlekedési és kommunikációs költségek is. Mindent összesítve, 300 ügyfél kiszolgálása havonta bruttó 58 ezer Euróba kerül. Ebből azonban kb. 21 ezer Eurónyi összeg adó és járulék formájában visszakerül az állami költségvetésbe. (Itt csak közvetlenül a mikrohitelző intézménynél keletkező adókat és járulékokat vettük számba, az ügyfeleknél keletkezőket nem.) ***Folyamatos, ügyfelekkel feltöltött működés esetén az egy ügyfélre eső nettó költséget tehát havi közel 130 Euróra becsülhetjük.*** (A magyar árakkal számolva.)

Ha az egyszerűség kedvéért továbbra is 1 éves futamidejű hitelekkel számolunk, akkor 2000 Euró hitel kihelyezése és a hitelezett vállalkozó folyamatos támogatása – feltételezve a mi modellmódosítás utáni átlagos hitelnagyságunkat és eltekintve a hitelezési veszteségtől – mintegy 1600 Euróba kerül. Ha figyelembe vesszük azt is, hogy az üzleti tervezés és szerződéskötés időszakában egy terepmunkás csak 5-10 ügyféllel tud párhuzamosan foglalkozni, akkor ***összességében azt mondhatjuk, hogy folyamatos működés esetén a hitelkihelyezés nagyságával körülbelül megegyezik a szociális mikrohitelzést folytató intézmény éves költsége.***

Ez jelentősen hatékonyabb, mint a pilot idején tapasztalt költséghatékonyság, de ez sem kevés. Bár korai volna még a projekt eddig menetéből messzemenő következtetéseket levonni, de ez a teljesítmény előnyösen vethető össze a közfoglalkoztatás költségeivel. *Az egy ügyfélre jutó éves költség ugyanis lényegében megegyezik egy személy közfoglalkoztatásának éves költségével.* Szakmai közhely, hogy a közfoglalkoztatásból nem vezet út a munkaerőpiacra, a közfoglalkoztatás inkább csökkenti az elhelyezkedés esélyét. Ha a mikrohitel programban résztvevők egy részéből tartósan adófizető vállalkozó lesz, akkor már magasabb a hatékonysága, mint a közfoglalkoztatásé. Ennél pontosabb értékelés akkor tehető, ha már jobban látjuk a 2. ütembeli ügyfelek teljesítményét.

*Az eddigiek alapján 3 tényezőt azonosíthatunk, amelyek pozitívan befolyásolják a vállalkozóvá válás esélyét:*

- *Szubjektív tényezők: a vállalkozói álm megléte, önbizalom és optimista beállítottság.*
- *Korábbi – többnyire informális – vállalkozói tapasztalat.*
- *Kapcsolódás valamilyen termelési hálózathoz.*

Természetesen mindegyik tényező további elemzést igényel.

A tanulmány hátralévő részében két kérdésről lesz még szó. Megnézzük, hogy a tapasztalatok alapján hogyan vált be a csoportos modell és végül egy példát mutatunk be a termelési hálózathoz való csatlakozásról.

## **10. A csoportos modell**

A 8. fejezetben már ismertettük, hogy miképpen lazítottunk menet közben a csoportos modell feltételein. Ez is egy olyan kérdés, ami további elemzést igényel, de az eddigiek alapján már kialakult bennünk egy kép.

Tapasztalatunk szerint a csoportos modell a korábban leírt formájában csak akkor működik, ha tőlünk függetlenül valamilyen, nagyon erős közösséget találunk. Ez nagyon ritka eset. Ha ez nincs, akkor gyakran tapasztaltuk, hogy a szekvenciális hitelezés diszfunkcionálissá válik. Számos érv szól ellene. Az egyik a szezonális elcsúszás sok esetben lehetetlenné teszi, hogy a csoport utolsó tagja még abban az évben megkezdhesse a vállalkozását. Nagyon sok esetben a várakozó, jól felkészült ügyfelek türelmüket veszítik, főleg ha az előttük lévő késedelemben esik. Ha nincs erős helyi közösség, akkor nem érvényesül a nyomásgyakorlás hatása sem. Különösen zavaró volt a szekvencialitás alkalmazása a ráfolyósításkor. A bank nem adott addig ráfolyósítást, amíg valaki tartozott a csoportban és ezzel bedöntött ígéretes

vállalkozásokat, amelyeknek a beruházás után forgóeszközre lett volna szüksége. (Ebben persze a bank rugalmatlansága is szerepet játszott).

Ez azonban nem jelenti azt, hogy nincs szükség a csoportra. A csoporttagok hatnak egymásra és a terepmunkás tevékenysége is egyszerűsödik. Csoportosan sokkal könnyebb és hatékonyabb az ismereteket átadni és feldolgozni, a terepmunkás is jóval több információhoz jut a csoporttagok interakciói révén, mintha egyenként beszélne velük.

A csoport biztonságot, védettséget ad, főleg a folyamat elején. A csoport azért is hasznos, mert egy vállalkozónak meg kell tanulnia együttműködni másokkal ahhoz, hogy jó vállalkozó legyen és erre a csoport kiváló gyakorlóterep, segít megtanulni a kooperáció kultúráját. Ehhez legalább 3 fős csoportokra van szükség.

A szekvenciális hitelezés indoka az erkölcsi kockázat csökkentése. A mi viszonyaink között azonban, ahol szinte minden vállalkozáshoz szükség van valamilyen beruházásra, az átverésre – tehát arra, hogy valami egészen másra használják a pénzt – csak a folyamat legelején kerülhet sor. Később, a beruházás végrehajtása után már nem. (Ez alól jelent fontos kivételt a gépkocsibeszerzés, ezért is zártuk ki a lehetőséget a modell korrekció során.) Éppen ezért, ha ragaszkodni akarunk ehhez a fajta biztosítékhoz, akkor elegendőnek látszik, ha a szekvencialitás csak két ütemű, csak a csoportvezető marad a végére, ő is csak 4 hét különbséggel. Ehhez az is szükséges, hogy a csoportvezetőt – természetesen a csoporttal egyeztetve – a terepmunkás válassza ki, arra ügyelve, hogy tényleg a helyi társadalomban legerősebb informális pozíciójú csoporttag legyen.

Az az álláspontunk alakult ki, a csoportos hitelezés előnyös, de a szekvencialitás elhagyásával, vagy minimális alkalmazásával.

## **11. Mintatörténet – uborkások az Észak-Alföldön**

Ez a példa az igazi *best practice*. Azért ismertetjük egy kicsit részletesebben, mert illusztrálni tudjuk rajta, hogy milyen továbbfejlesztési lehetőségeket rejt magában a szociális mikrohitelezés. Reméljük, hogy nem iszunk előre a medve bőrére [értelemszerűen ide bármi hasonló tartalmú jöhet angolul], hiszen ez a projekt is folyamatban van még.

N. nem egészen 2500 lelkes falu Magyarország legszegényebb, alapvetően mezőgazdasági jellegű, északkeleti megyéjében. A legutóbbi népszámlálás szerint a falu lakosságának 11 százaléka roma, a valóságban ennél minden bizonnyal nagyobb az arány. A településen,



különösen a romák között, sok híve van az egyik karizmatikus egyháznak. Terepmunkásunk 2011 elején kezdte meg munkáját N-ben és viszonylag hamar sikerült egy 6 fős, roma asszonyokból álló csoportot szerveznie, egyébként mindannyian tagjai az egyházi gyülekezetnek.

A csoportban hárman uborka-termesztésre, 1 fő cukrászdára, 1 fő egy kis élelmiszerbolt megnyitására, a csoportvezető pedig (eredetileg) baromfi-tenyésztésre kért hitelt. A szekvenciális hitelezés miatt a csoportvezető maradt utoljára és a szezonális szempontokat is figyelembe véve az ő hitele végül az idei évre csúszott át. De időközben részben ő is meggondolta magát és a baromfi-tenyésztés előtt belevág az uborka-termesztésbe.

Mi is ez az uborkázás? Nyugat-Európában jó áron lehet eladni a 3-4 cm nagyságú, savanyított konzerv uborkát. Ha viszont az uborka nagyobbra nő, akkor az ára a töredékére zuhan, ezért a termelése nagy odafigyelést, sok és pontos munkát igényel április-májustól szeptember-októberig. Egy ember kb. 250 méternyi uborka-sorral tud megbírkózni, ennyi a ház körüli kertben is kialakítható.

Erre alapítva épült ki egy gazdasági hálózat, melynek központi szereplője az úgynevezett integrátor. Ő adja a vetőmagot, a táp- és növényvédőszerrel, tanítja be szükség esetén a résztvevőket és szállítja el a végén a megtermelt uborkát a – többnyire saját – feldolgozóüzembe. Az árat előre kialkudják, áruleadásakor abból vonják le az átadott anyagok költségét. A kistermelőnek kell beruháznia az öntözőberendezést, a karókat és – ha nincs a telkén –, akkor a kút fúrását. Alapvető jelentőségű, hogy az integrátor és a termelő között *bizalmi viszony* legyen. Az integrátor legnagyobb kockázata az, hogy szüretkor megjelenik egy másik felvásárló, aki ráígér a szerződött árra. Megteheti, mert neki nem fekszik pénze az átadott vetőmagban és anyagokban, nem fordított sok napi munkát a szervezésbe és oktatásba. Az anyagok árát persze kifizetik az eredeti integrátornak, de befektetett pénzének és munkájának nem nála képződik a haszna. Az ilyen üzletbe belemenő termelő természetesen csak egyszeri hasznot arat, mert vele többet nem szerződnek. Kezdő termelők esetén nagy kockázat az is az integrátor számára, hogy betartják-e a termelési utasításokat.

De a termelő is kockáztat, mert előfordul, hogy az integrátor a végén kevesebbet akar fizetni a megállapodottnál, vagy éppenséggel menet közben csődbe jut és meg sem jelenik átvenni az árut. Ez utóbbi történt a mi esetünkben.

Mi volt a szerepe ebben a történetben a Kiútprogramnak? Induláskor mi nyújtottunk hitelt a kút-fúráshoz, az öntözőberendezés és a karók megvásárlásához, valamint a járulékok

fizetéséhez, fejenként kicsit több mint 1000 euró értékben. A végén pedig segítettünk nagyon gyorsan találni egy másik integrátort, aki a helyzettel nem visszaélve felvásárolta az uborkát.

Meglehetősen furcsa Magyarországon őstermelők esetében a társadalombiztosítási járulékfizetés szabályozása. Az ugyanis az előírás, hogy az őstermelői igazolvány kiváltásának évében kell járulékot fizetni, utána viszont már nem. A járulék nagyságát a szerint a feltételezés szerint határozzák meg, hogy az őstermelő legalább a minimálbért biztosan megkeresi. Akkor is meg kell fizetni ezt az összeget, ha egyetlen fillér bevétel sem keletkezett.

A nem magyarok számára nem túl érdekes, hogy miért alakult ki a különböző kedvezményadások és – visszavonások eredményeként ez a rendszer. Megállapíthatjuk, hogy meglehetősen abszurd és diszkfunkcionális, hiszen éppen az induló mezőgazdasági vállalkozás szorulna rá a kedvezményre. Néhány potenciális ügyfelünket (nem az uborkásokat) éppen az rettentette vissza, hogy járulékfizetés és hiteltörlesztés mellett az első évben semmilyen nettó hozamot nem tudna előállítani. Szerencsére terepmunkásaink felvilágosították őket: nem muszáj feladni az elképzeléseiket, csak halasszák el. Ha decemberben váltják ki az igazolványt, akkor csak egy hónapig kell járulékot fizetni, a tényleges munkát pedig következő tavasszal kezdjék meg, akkor vegyék fel a hitelt is.

Ha konkrétan ez a buta szabályozás máshol nincs is, de attól tartunk, hogy valamilyen következtelenség, átgondolatlanság majd minden ország munkaügyi, foglalkoztatási, adózási, vállalkozói szabályozásában akad.

A hitelvisszafizetés és a járulékfizetés miatt 250 méter uborka termelése az első évben, önmagában nem hoz hasznot, de az asszonyok családtagjaikat is befogva nagyobb területet vállaltak, így nettó jövedelemre is szert tettek. Igazi nyereségre azonban jövőre számíthatnak, amikor már nincs szükség újabb beruházásra és járulékfizetésre sem. (Erről lásd keretes szövegünket.) Az integrátor viszont azt jelezte nekik, hogy a növekvő szállítási költségek miatt csak akkor éri meg neki szerződni velük, ha további megbízható partnereket toboroznak számára a faluban.

Az akció nagy sikerrel zárult, csoportunk tagjai, a csoportvezető vezényletével 25 új termelőt toboroztak, többségükben roma asszonyokat, de van köztük néhány nem roma is. Háromoldalú megállapodások jöttek létre a termelők, az integrátor és a Kiútprogram között. Az új résztvevők számára továbbra is mi nyújtjuk a hitelt a beruházáshoz és a járulékfizetéshez, most már eltekintve a szokásos csoportalakítástól és szekvenciális hitelezéstől. Ugyanakkor egyáltalán nem volt fölösleges a csoport tavalyi létrehozása, mert az ő közös erőfeszítésük nélkül ez a toborzás nem sikerült volna. Eredeti csoportunk tagjai egyébként két hónapon belül befejezik a törlesztést és az uborkázáshoz már nincs is szükségük a mi újabb hitelünkre.

Az integrátor – saját elmondása szerint – néhány negatív tapasztalat miatt, amikor nagyobb pénzt ígérők elvitték előle a leszerződött terményt, már évek óta nem dolgoztatott romákkal. Most azonban az asszonyok teljesítményét és a mi közreműködésünket tapasztalva ő is pozitívan állt hozzá a feladathoz, szükség esetén extra képzéseket is tartva.

Természetesen az uborka-szüretig még rengeteg buktató állhat előttünk. Nem biztos, hogy mindenki kellő intenzitással és kitartással fog dolgozni, és kiszámíthatatlan legnagyobb ellenfelünk, az időjárás is. De akárhogy is történjen, a példa jól mutatja azt az irányt, ami felé – ha lehetőségünk lesz rá – menni kell: bizalom-építéssel és hitelnyújtással segíteni ügyfeleink bekapcsolódását a normál gazdasági folyamatokba, előmozdítani a hálózatépítést. Az is fontos tanulság, hogy nekünk, a hitelnyújtóknak is maximális rugalmassággal, a körülményekhez igazodva kell kezelnünk a hitelezési folyamatot.

Röviden érdemes megemlíteni még a megnyílt cukrászdát. Ehhez mintegy 2000 euró kölcsönt adtunk, a hitelkérő családnak volt egy kis saját forrása is, és a helyiség kialakításába rengeteg saját munkát fektettek. A cukrászda meglepően rövid idő alatt a falu központi jelentőségű helyévé vált, tanítás után most már itt, és nem az utcán gyűlnek össze a gyerekek, romák és nem romák egyaránt, tulajdonképpen ez az egyetlen hely, ahol alkoholfogyasztás nélkül össze lehet jönni egy beszélgetésre. Talán ezért döntött úgy az integrátor, hogy a cukrászda tulajdonosát bizza meg azzal is, hogy koordinálja majd a leszedett uborka begyűjtését. Akárhogy is alakul a jövőben ez a történet, az már biztos, hogy a romák integrációja terén jelentős előrelépés történt a faluban.

\*\*\*

A tanulmány készítői:

Molnár György koordinátor vezetésével

Fazekas Bálint

Mózes Zsuzsa

Óvári Anna

Sárkány Csilla

Schütt Margit