



# Régóta foglalkoztat

20 évesek a büntetés-végrehajtás  
gazdasági társaságai

20ÉV  
1994 - 2014



# Régóta foglalkoztat

20 évesek a büntetés-végrehajtás  
gazdasági társaságai

Kiadja:  
Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága  
Felelős kiadó:  
A büntetés-végrehajtás országos parancsnoka

Szerkesztette:  
Deák Ferenc ny. bv. alezredes

Fotó:  
Apró Andrea és  
bv. archív

A kézirat szerkesztése 2014. október 27-én zárult le.

Nyomda:  
Duna-Mix Kft., Vác  
Felelős vezető:  
Szakolczai Lóránt bv. alezredes  
ügyvezető igazgató

ISBN: 978-963-89996-2-7

# Előszó

Tisztelt Olvasók!

A fogvatartottak reintegrációjának, a társadalomba való visszavezetésének legfontosabb eleme, eszköze a munkáltatás. A munkával történő foglalkoztatás nem új keletű a szabadságvesztés végrehajtásának történetében, eleink is alkalmazták már évszázadok óta. Ugyanakkor Mezey Barna nagyszabású könyvéből, A fenyítőházak forradalma című kötetből tudjuk, hogy „a fenyítőházi rezsimmel érkezett a börtön zárt világába a szervezett munkáltatás, ami azután átalakította a rezsim és az architektúrális feltételrendszer zónáját is. Ezzel lényegében megteremtette a modern büntetés-végrehajtás alapeszméjét.”

Jelen kiadvány a büntetés-végrehajtás gazdasági társaságainak rendkívül sokrétű, kihívásokkal teli munkáját mutatja be, amelyhez megalakulásuk huszadik évfordulója ad méltó alkalmat. A társaságok 1994-től napjainkig számos változáson mentek keresztül, megérezve gyakran a siker ízét, s nem kevés alkalommal a kudarc lehetőségét is. Szerencsére ez utóbbi emléke halványulni látszik...

2010-ben a büntetés-végrehajtási szervezet, a gazdasági társaságokkal egyetemben, a Belügyminisztérium szakmai irányítása alá került. 2011. első félévében a Kormány megvizsgálta a foglalkoztatás helyzetét. Ma már elmondhatjuk, hogy a tapasztalt negatív tendenciák megfordítása érdekében megalkotott szabályozók – kifejezve a fogvatartottak teljes körű foglalkoztatásának igényét – alapjaiban változtatták meg a gazdasági társaságok helyzetét. A belügyi tárca a korábbi javaslatokat is felhasználva a munkáltatás elősegítésére hatékony és korszerű eszközrendszert alkotott, létrehozta a központi és belső ellátás rendszerét, aminek következtében a társaságok jól prosperáló, piaci cégekké válhattak.

A fogvatartottak sikeres munkáltatása a büntetés-végrehajtás tevékenységének egészére kiható, társadalmi hatásában is fontos tényező. Ezúton ragadom meg az alkalmat, hogy a büntetés-végrehajtás gazdasági társaságainál dolgozó valamennyi kollégám munkáját megköszönjem és kérjem további hathatós támogatásukat.

Tisztelt Olvasó! A kiadvány nemcsak a „szépre emlékezve”, elemző módon tekinti át a gazdasági társaságok elmúlt húsz évét, beszámol a központi, illetve a belső ellátásban elért sikereinkről, ezután bemutatja a társaságokat, majd az ügyvezető igazgatók listájával zárul. Remélem, hogy a kötettel, amelyhez jó olvasást kívánok, érzékeltetni tudtuk a büntetés-végrehajtás gazdasági társaságainál folyó fogvatartotti munkáltatás hasznát, jelentőségét.

Csóti András bv. vezérőrnagy  
országos parancsnok



# Az átalakulástól új utakig – A gazdasági társaságok irányításának koncepciói

## Prológus

A közel nemzedéknyi idő, ami eltelt a büntetés-végrehajtás gazdasági társaságainak alapítása óta, nagyon sok örömré és megelégedésre okot adó és kevésbé örömteli eseményt takar.

Ez alatt az időszak alatt megváltozott teljesen a gazdasági környezet, tagjai és szereplői letünk a világ egyik legnagyobb egységes piacának, annak minden előnyével és hátrányával együtt. Az Európai Közösséghez való kapcsolódás szorosabbá fűzésével, a jogszabályi kötelezettségek és lehetőségek átalakulásával megjelenő kihívásokra a társaságoknak többé-kevésbé sikerült megadniuk a helyes válaszokat. A 90-es évek elején bekövetkezett csődhullám nem ismétlődött meg újra.

A változó szabályozás és piaci környezet folyamatosan trenírozta a gazdasági társaságokat, és néha nem volt könnyű ügyvezetőnek lenni egy tevékenységét elvesztő, leépítő társaságnál, ahol egy időben kell megfelelni a nyereséges működés és a növekvő, de legalább szinten tartó fogvatartotti foglalkoztatást követelő elvárásoknak.

Ebben a formájukban a társaságokat is egy jogszabály hívta létre, előírva állami vállalatból való kötelező átalakulásukat.

A következő írás ennek a húsz évnek a főbb történéseit veszi sorra, bemutatva az elítélt-munkáltatás előzményeit és a vele szemben megfogalmazott követelményeket, valamint a tulajdonosi joggyakorló lépéseit a rendelkezésre álló vagyon hatékony és az eredeti céloknak megfelelő működtetésére.

## A távolabbi múlt

A büntetés-végrehajtási szervezet jogszabályban meghatározott feladatai közé tartozik a bíróság által kiszabott szabadságvesztés-joghátrány végrehajtása mellett a fogvatartottak reintegrációja is.

E feladat eszközszerkezere különféle foglalkoztatási formákból épül fel, felhasználva elemként az alapfokú iskolai oktatást, a szakirányú képzést, a munkáltatást, a terápiás foglalkoztatást, valamint a művelődési, a szabadidős, a sport, továbbá a személyiségfejlesztő és gyógyító, rehabilitációs programokat is. Összességében e formák adják meg a kereteket a szabadságvesztés-büntetés végrehajtása céljainak eléréséhez.

Az eszközszerkezet egyik markáns eleme a munkáltatás. A munkával történő foglalkoztatás nem új keletű a szabadságvesztés végrehajtásának történetében. Ezt tekintjük át, azonban csak röviden, hiszen erről már könyvek születtek és bizonyára még születni is fognak.

A magyar börtönügy történetében kezdetekben, a többi államhoz hasonlóan, a munka maga mint fő büntetési forma jelent meg (lásd gályarabság, kényszermunka a bányákban stb.). A szabadságvesztés mint fő büntetési forma elterjedése után fokozatosan a rehabilitációhoz és a hasznos időtöltéshez, továbbá a szabadulás utánra való tartalékképzés lehetőségét biztosító vagy a nevelés részeként meghatározott tevékenységhez kapcsolódott. A szabadságvesztés történetével foglalkozó forrásmunkák többsége a XVIII. század végére, a XIX. század elejére teszi a munkáltatás szervezetszerű indulását.

Ez általában a helyi szabályozásban megfogalmazott és pontosan meghatározott alapelvek és keretek között valósult meg. A Szempcen (Pozsony megye) 1771-ben felállított fegyintézetben következőképpen rendelkezett a szabályzat a munkáltatásról: „A fenyítőházban fő dolog, hogy a benne lévő emberek folytonosan munkára szoríttassanak, ezáltal pedig szorgalomhoz szokjanak, aminek hiánya őket mindenféle bűnre csábította. És mivel kevés ember létezik, aki éppen semmiféle munkára se lenne képes vagy alkalmas, ezért ebben a házban is amint tőle telik, mindenki dolgozzék és gondoskodni kell arról, hogy mindenkit olyan munkára fogjanak, melyre a legügyesebbnek találta, vagy alkalmassá képezhető. Hogy azonban ezek az emberek szorgalomra inkább ösztönöztessenek, ezért maguk okozta sorsuknak javítását szorgalmukkal kell előidézniük, s így nekik több vagy kevesebb, jobb vagy rosszabb munkájukhoz képest arányos jutalom fog adatni.”<sup>1</sup>

A Magyar Királyság területén a rabok munkáltatásának központi kezelésének érdekében először a Magyar Királyi Helytartótanács tett lépéseket. Az 1810. november 14-én kelt 24304. helytartótanácsi leirat a megyéket a fogházügy rendezésére sarkallta, egyben a rabok munkáltatását kötelezővé kívánta tenni. 1816-ban királyi rendelet szolt arról, hogy „ha a hatóságok börtönhelyei megengedik, a foglyok a nemükhöz illő kézimunkával foglalkozzanak, a munkabér pedig oly módon fordítottassék tartásukra, hogy abból a hatóság által megállapított részüket félretéve, kiszabadulásuk után azt kézhez kézbesíttessék és amennyiben adakozásokból vagy más forrásokból számukra pénzek gyűltek be, azok hatóságilag közös tartásukra fordítottassanak”.<sup>2</sup>

A fogvatartotti munkáltatást ez a két alapelv kísérte végig az elmúlt 200 évben.

A korelőzmények szerint a munkáltatásnak az állam által vagy a magánérdekek mentén való végzése váltokozó szerepet kapott a hasznos munkával való foglalkoztatás kialakításában. Mindegyik kiemelt szerep kísérte az elvégzett munka eredményének megjelenését a piacon. A rabfoglalkoztatás termelésének piaci megjelenése, illetve az állami megrendelések stabilitása folyamatos feszültséget okozott a szabadpiaci szereplők és a rabfoglalkoztatók között.

Az e körül zajló erőteljes vitát az 1885. évi római börtönügyi kongresszus zárta le azzal, hogy állást foglalt az ellen a szabad vállalkozók körében elterjedt nézet ellen, hogy a rabmunka veszélyezteti a szabad ipart.



A szakemberek kimutatták, hogy a rabdolgozók száma aránylag csekély a szabad munkásokkal szemben, ezért csak akkor jelenthetnének igazán konkurenciát, ha az állam az összes elitelttel egyetlen iparágat végeztetne, s az így készített termékeket a szabad iparosok áránál olcsóbban dobná piacra.

Valóságban a konkurencia ellen hat, ha az állam a rabok által elkészített iparcikket nem bocsátja a piacra, hanem állami intézmények (hadsegereg, rendőrség, stb.) használják azt fel.

A munkáltatási helyszínek közül példaként ki lehet emelni az Állam-pusztai Országos Bv. Intézet elődjét, a Kishartai Közetítő Intézetet vagy

1 Kövér Ágnes: Rabmunka. (Történeti áttekintés a 18. századtól). Börtönügyi Szemle, 1994. 1. szám, 81. o.

2 Mezey Barna: A fenyítőházak forradalma. A modern büntetés-végrehajtás alapvetése Európában. Budapest, 2012, Gondolat Kiadó. 411. o.

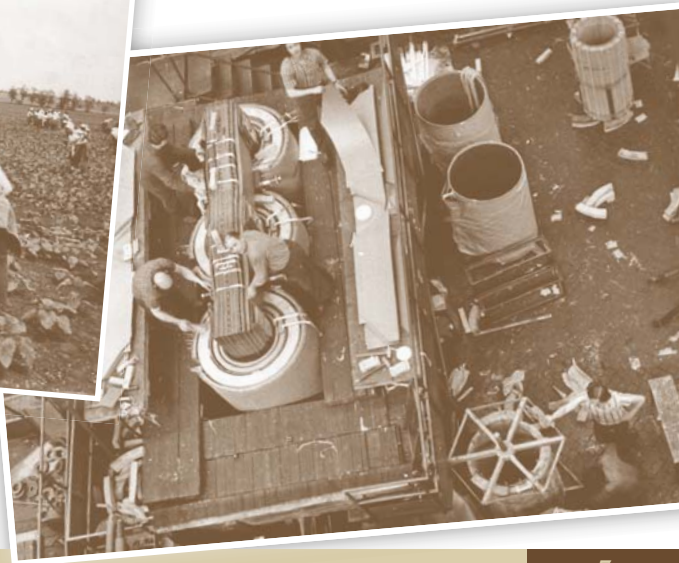
a váci üzemépületet és a nyomdát, ahol igazságügyi nyomtatványokat állítottak elő. (Az előzményként felsorolható munkáltatási lehetőségeket és intézményeket a társaságok bemutatkozása tartalmazza.)

A két világháború között a fogvatartottak munkáltatásának kettős, az állam és a magánvállalkozások általi működtetése továbbra is fennmaradt.

Totális állami szerepvállalás egyértelműen a II. világháború után újjászerveződő közigazgatással alakul ki, ahol a munkáltatás rendszere teljes mértékben államivá válik. Továbbá megjelennek azok a börtöngyárak, ahol a termelés teljes mértékben az elítéltmunkára épül és lakossági igényeket is kielégít.

A fogvatartottak munkával történő foglalkoztatásának jelenlegi rendszerét az 1950-es években alapozta meg az állam, amikor – a mai gazdasági társaságok jogelődjeként 9 ipari és 3 mezőgazdasági állami vállalat (KÖMI vállalat, illetve célgazdaság) létrehozásával – a munkáltatáshoz szükséges eszközrendszert a büntetés-végrehajtás rendelkezésére bocsátotta. A nagyszériás, sorozatgyártásra alkalmas termelő vállalatok profilját a magas élőkommunikációs könnyűiparban és mezőgazdaságban, elsősorban egyszerű segéd- és betanított munkát igénylő ágazatokban (szövő- és textilipar, cipőipar, bútoripar, vegyesipar) alakították ki. Ez megfelelt az akkori börtönpopuláció munkáltatását biztosító feltételeknek (létszám, képzettség, őrzési körülmények), és eredményesen illeszkedett a népgazdaság rendszerébe.

A vállalatok elkülönülő szakszeméllyel rendelkeztek, de igazgatójuk a börtönparancsnok volt.



## Az 1994-es átalakulás

A rendszerváltást követő gazdasági és államigazgatási átalakulás folyamán a büntetés-végrehajtási munkáltatás feltételrendszerének alapvető – rendszer- és szerkezeti szintű – átalakítására nem került sor. A munkáltatás eszköztárára továbbra is a költségvetési intézetellátási és -fenntartási munkáltatás és a nagyipari, mezőgazdasági tevékenység szolgáltatja.

A rendszerváltással megváltozó gazdasági körülményeket, a piaci lehetőségek beszűkülését, a KGST összeomlását, a versenytársak megjelenését – különösen az import-export vonatkozásában – a vállalati rendszer csak késve, vagy egyáltalán nem tudta követni. Ennek következtében öt vállalat ellen csődeljárás indult 1992-ben. Náluk a tevékenység felszámolását csak állami pénzügyi beavatkozással sikerült megállítani. Ebben az időszakban az Állami Számvevőszék is vizsgálta a vállalatok tevékenységét, és az irányítás szempontjából lényeges megállapítást tett. A korábban gyakran összemosódó tevékenységek és források szempontjából az akkorinál határozottabb elkülönülést javasolt.

Ezen igényhez csatlakozott az gazdaságirányítás szabályozása, illetve a tartós állami tulajdonban maradó vagyon átalakítására való kötelezettség. A vállalatoknak a tevékenységüknek megfelelően vagy költségvetési intézménnyé, vagy az 1988. évi VI. törvény szerinti gazdasági társasággá kellett átalakulniuk.

Így a börtönvállalatokat a tartósan állami tulajdonban maradó vállalkozói vagyon kezeléséről és hasznosításáról szóló 1992. évi LIII. törvény és az annak végrehajtására kiadott, a részben, vagy teljesen tartósan állami tulajdonban maradó gazdálkodó szervezetekről szóló 126/1992. (VIII. 28.) Kormányrendelet előírásai szerint gazdasági társasággá kellett átalakítani.

Az előírásoknak megfelelően a vállalatok jogutódjaként, azok teljes vagyonával és termelési szerkezetével, 1994. január 1-jei hatállyal megalapításra került 12 korlátozott felelősségű gazdasági társaság.



Az elmúlt időszakban rövid ideig (2002-ben) 13 gazdasági társaság létezett, amikor is az Állampusztai Kft. nagyfai fióktelepe Nagyfai Mezőgazdasági Kft. néven működött, majd beolvadt az Alföldi Bútorgyártó Kft.-be (átalakítva ezzel a társaság profilját és mezőgazdasági társasággá alakítva azt, Nagyfa-Alföld Kft. néven).

A következő jelentős szervezeti átalakítás 2013-ban történt, amikor az Ábránd-Textil Kft. és a Kalocsai Konfekcióipari Kft. a feladatok hatékonyabb teljesítése érdekében történő összeolvadásával a társaságok száma 11-re csökkent.



## A gazdasági társaságok létrejötte és működésük feltételrendszere

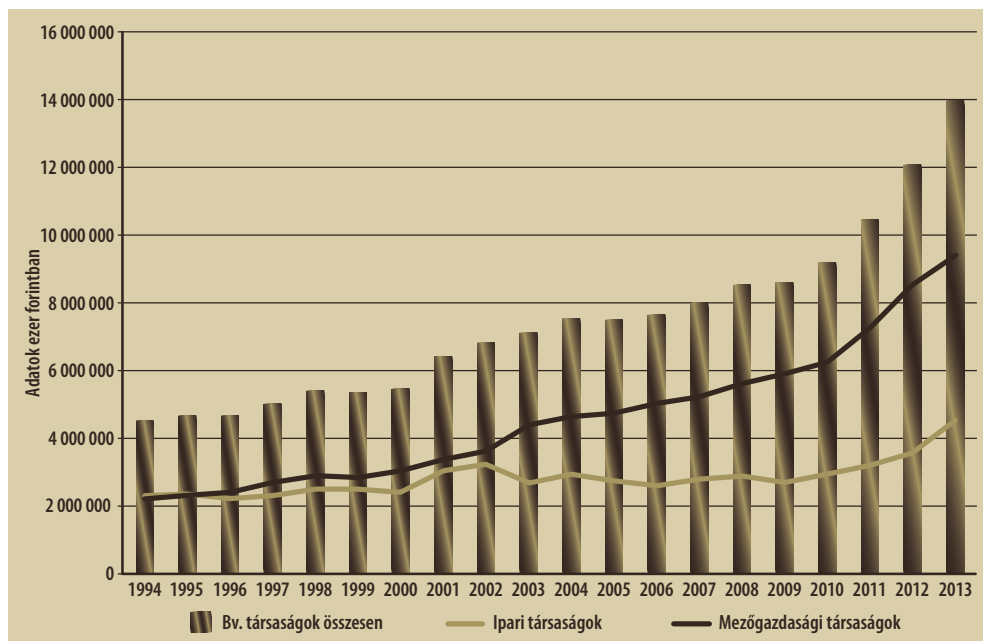
A korábbi tevékenységek bázisán történő indulásnak az a tény ad külön hangsúlyt, hogy az elmúlt két évtizedben tulajdonképpen ez határozta meg a kft.-k kitörési lehetőségeit. Mit is jelent ez?

A korábbi, hiánygazdaságon alapuló, alacsony képzettséget igénylő tömegtermelés, melynek a technikai színvonala a fogvatartotti foglalkoztatás érdekében a kívánatos alatt maradt, stabil, minden árut felvevő piaci környezettel párosult. A fejlesztések, beruházások ezeknek a tevékenységeknek végzését szolgálták.

A rendszerváltás és a társaságok átalakulásának időszaka sajnos egybeesett a technikai fejlődés világsszintű beindulásával, mely a képzetlenebb munkaerőt helyezte előtérbe, az olcsó, képzetlen munkaerőt igénylő termelés pedig egyre keletebbre került. Így az átalakult társaságok a „tehetetlenségi erőből” adódóan továbbra sem tudtak az új kihívásoknak maradéktalanul megfelelni. Ezzel együtt elindult a foglalkoztatott fogvatartotti állomány általános képzettségének, illetve munkára való hajlandóságának romlása is.

A börtönvállalatok átalakulását nem kísérte pénzügyi konszolidáció. Bár az átalakítási tervekben szerepelt a korszerűsítéshez szükséges források jegyzett tőkeként történő befizetése, ez tulajdonképpen nem történt meg, jelentős likviditási hátrányt okozva a társaságoknak. A folyamatos működőképességhez szükséges források megtermelése – a 11 (korábban 12) társaságot összességében tekintve – csak az utóbbi években vált teljes mértékben lehetővé.

*A társaságok saját tőkéjének alakulása (ezer Ft)  
(1994–2013)*



A társaságok induló vagyonát a jogelőd vállalatok teljes vagyona képezte, mely a cégbírósi bejegyzéskor 3,7 milliárd forint jegyzett és 4,5 milliárd forint saját tőke összeget takart. Ezen vagyon mintegy 974 millió forint jegyzett, de be nem fizetett tőkeösszeget foglalt magába. Az

alapító igazságügy-miniszter részére a be nem fizetett tőkeösszeg rendezéséhez szükséges forrás a későbbiek során sem nyílt meg. Ennek okán a jegyzett, de be nem fizetett tőke rendezéséhez szükség volt a társaságok részére az egyéb finanszírozási támogatásként biztosított összegek e jogcím szerinti elszámolására, valamint a jegyzett tőkeösszegek esetenkénti alapítói csökkentésére. Az induláskori forráshiány, a további években elszenvedett veszteség miatt a 2000-es évek közepére több társaságnál a saját tőke a törvényi minimum szint alá csökkent, így a tulajdonos részéről pótbefizetés vált szükségessé.

## A feladatrendszer

E gazdasági társaságok a sajátos állami feladat ellátásának kötelezettségéből és a szervezeti környezetükből adódóan a piaci szereplőktől jelentősen eltérő sajátosságokkal rendelkeznek. Az eltérő adottságok mellett ugyanakkor jelen vannak a hasonló mérettel és profillal rendelkező kis- és középvállalkozásokra jellemző gazdasági adottságok és problémák is.

A társaságok működése során az elmúlt két évtized alatt a büntetés-végrehajtás számára törvényileg előírt közfeladat ellátását két fontos paraméter, az eredményesség és a fogvatartotti foglalkoztatás mértéke határozta meg.

### *Jogszabályok*

A jogszabályi háttért tekintve is megjelenik a kettős feladat. A törvényi előírás szerint a fogvatartottnak nemcsak kötelezettsége, hanem joga is a munkavégzés. A nemzetközi szabályok alapján a fogvatartottak munkáltatása meg kell, hogy feleljen a kényszer- és kötelező munka tilalmáról szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (ILO) által kiadott egyezménynek és az Európai Börtönszabályok ajánlásainak.

A fogvatartottak foglalkoztatásához kiemelkedő társadalmi és közbiztonsági érdek fűződik.

### *A szakmai elvárások*

A fogvatartottak munkáltatásának jelentős szerepe van:

- az intézetek biztonságának stabilizálásában, a fogvatartottak fegyelmi helyzetének javításában;
- a fogvatartottak szocializációjának fenntartásában, a társadalmi integrációjának segítésében (a munkakultúra megismertetésében és elsajátításában, a szakmai készségek, képességek kialakításában és fejlesztésében);
- a fogvatartottak szűkebb (intézetben belüli), illetve tágabb értelemben vett (családi körülményeit érintő) életkörülményeinek javításában, személyes szükségleteinek kielégítésében;
- a tartási költségeikhez való hozzájárulásával – ha csekély mértékben is – mérsékelve a költségvetési ráfordításokat.

### *A bv. feladatellátásából és környezetéből fakadó sajátosságok*

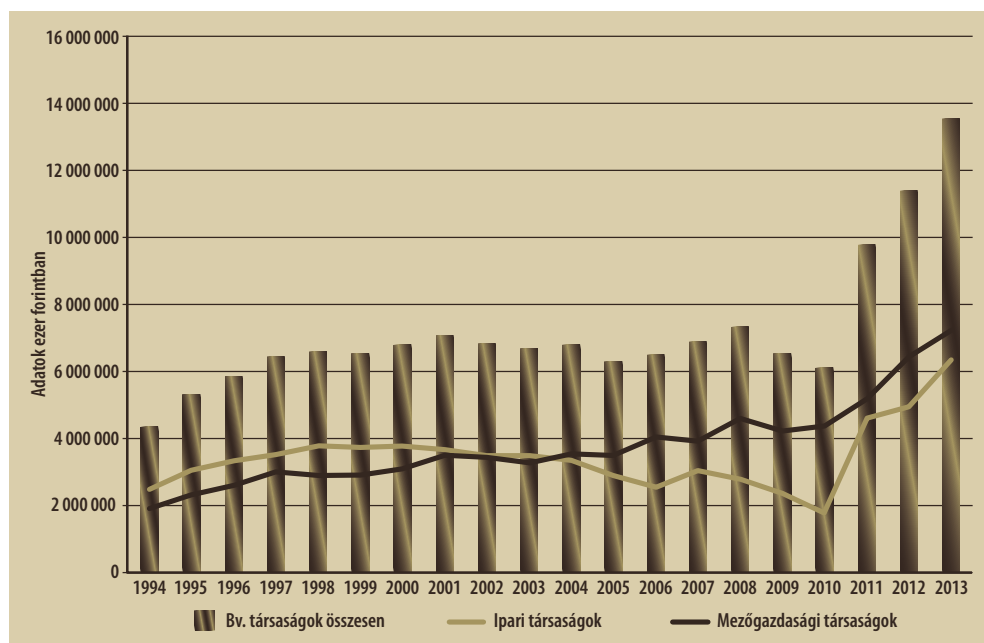
- az elítélt-munkaerő foglalkoztatási kötelezettségéből fakadó teljesítményt és hatékonyságot rontó hatások: a munkaerő stabilitásának hiánya, mobilizálhatóságának merevsége, illetve a munkaerő szakképzetlensége, motiválatlansága, munkakultúrájának – fegyelmének – alacsony volta, gyakori szándékos vagy gondatlan károkozásai;

- az elítéltek foglalkoztatásával jelentős mértékű járulékos – közvetett – többletköltség jár együtt, melyet az állam is elismert;
- a bv. gazdasági társaságok – miközben gazdálkodásukat alapvetően a gazdasági társaságokról, a számvitelről szóló törvények és adójogszabályok szabályozzák – egyúttal a bv. szervezetenek is részei, így a büntetés-végrehajtásra vonatkozó szakmai, jogi szabályok is vonatkoznak rájuk, amelyek általában többletfeladatot vagy korlátot jelentenek számukra;
- a bv. gazdasági társaságoknál munkát végzők közül két csoport tagjai is speciális jogviszonyt képviselnek: a vezényelt hivatásos állományra a Hszt., a fogvatartottakra a büntetés-végrehajtási jogviszony vonatkozik. Mindkét jogviszony jelentősen eltérő mozgásteret és eltérő viszonyokat teremt az érdekeltségi rendszerben, illetve az esetleges munkajogi érdekérvényesítési eljárásokban;
- a gazdasági társaságok többsége – kiemelten az ipari kft.-k – működési területüket tekintve szorosan kötődnek az intézetek területéhez, a sokszor korszerűtlen, nem a kor termelési igényeinek megfelelő ingatlanjaihoz és az infrastruktúrájuk rendszeréhez. Ez a helyzet megrevséget okoz az ingatlanokkal való gazdálkodásban, a fejlesztés lehetőségében, valamint jelentős költségfüggőséget jelent az igénybe vett, a működéshez szükséges, a bv. intézetek által nyújtott szolgáltatásokban;
- az évtizedek alatt kialakult és örökölt, a fogvatartotti munkáltatás érdekében az egyszerű betanított munkára alapozott termék- és tevékenységszerkezet a piaci versenyben folyamatosan háttérbe szorult;
- az elmaradott technikai és technológiai feltételek, elavult berendezések és infrastruktúrák tovább rontották a versenyképességet és a piaci pozíciókat, az alapítás óta fennálló forráshiány pedig a fejlesztéseket, valamint a zavarmentes üzemvitelt akadályozta.

#### ***A társaságok méretéből adódó – általánosan jellemző – gazdálkodási sajátosságok***

- a versenyhelyzetet kezelni képtelen tőkeellátottsági, illetve tőkeszerkezeti hiányosságok:
  - » az alacsony ellátottság az üzemvitel stabilizálásához, az esetleges gyors profilváltáshoz és a piachoz való alkalmazkodáshoz nem elégséges;
  - » a tőkeszerkezeten belül a megnövekedett befektetett tőke aránya az amortizációs és fenn tartási terheket emelte meg, ugyanakkor a tevékenységek árbevétele egyre nehezebben képes azokat kitermelni;
- az innovációs versenyben való lépéstartást az erre fordítható források hiánya és az alacsony képzettségű munkaerő kötelező alkalmazása nehezíti;
- a szakmai személyi feltételek – szakember-ellátottság –, az adottságok, a termelési irányok és a korlátos javadalmazási lehetőségek, helyenként a termelés volumenének alacsony eltartóképesége következményeként, egyes területeken humán deficitként jelentkeznek;
- a piaci pozíciójuk gyengeségét, a szükséges mértékű érdekérvényesítés hiányát a gazdasági súlyuk csekély volta okozza;
- a termelési és vezetési szervezeti struktúra átalakítása, működtetése – részben a lehetőségek és adottságok miatt – csak lassan történik meg;
- a szakmai kapcsolatrendszer elégtelen a versenyszférában kialakulthoz képest (egyrészt szemléletbeli ok, másrészt objektív ok – az operatív irányítás túlzott magas aránya – miatt).

*A nettó árbevétel alakulása  
(1994–2013)*



## Az irányítási modell változásai

A társaságok megalakulásakor az egyszemélyes társaságokra jellemző alapítói jogokat az igazságügy-miniszter gyakorolta. Az átalakulás levezénylésére miniszteri biztost nevezett ki, aki a társaságok megalakulása után az Alapító Képviselőjeként az irányítási jogok egy részét is gyakorolta.

Az Alapító és az Alapító Képviselője irányítási rendszer 1995-től kiegészült a BVOP és az állam nem vállalkozói vagyonát kezelő Kincstári Vagyonkezelési Igazgatóság között létrejött vagyonkezelési szerződéssel, mely szabályozta a vagyonkezelés során adott lehetőségeket és az éves elszámolást a társaságok üzletrészeivel. Ez a rendszer egészen 2008-ig fennmaradt, a minisztériumi alapítói jogok gyakorlása az állami vagyonról szóló 2008. évi CVI. törvény hatályba lépése és a tulajdonosi joggyakorlás Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.-hez kerülése után szűnt meg. Ettől az időszaktól kezdve a büntetés-végrehajtásért felelős minisztérium a szakmai felügyeletet látja el.

A tulajdonosi irányításban induláskor az alapító első képviselője dr. Fekete Mihály bv. ezredes miniszteri biztos volt. 1994 második félévétől 1998 tavaszáig az Igazságügyi Minisztérium helyettes államtitkára gyakorolta az alapítói jogokat. 1998 második félévétől a büntetés-végrehajtás országos parancsnoka először az alapító képviselőjeként, majd 2008-tól a vagyonkezelési szerződés alapján mint a BVOP és a büntetés-végrehajtási szervezet képviselője, majd – a nemzeti vagyonról szóló törvény által bevezetett változással – megbízáson alapuló éves felhatalmazással gyakorolja a tulajdonosi jogokat.

## Működési koncepciók

A társaságok megalakulásával egyidejűleg a működésre vonatkozó, a korábbi évek veszteséges gazdálkodását ellensúlyozandó, a kilábalás lehetőségeit megálmodó koncepció készült, mely a történeti áttekintésben is megjelenített állami piacokon alapuló tevékenységekre épült.

Az átalakítás egyik céljaként a nonprofit jellegű közhasznú társaságként való működés került meghatározásra, ahol e gazdálkodó szervezetek közalapítványhoz kötött társaságként kerültek bele a koncepcióba.

Az alábbiakban egy korabeli újságcikkből idézünk: „Fekete Mihály a börtönvállalatokat szervezeti átszervezéssel és profilváltással tartja megmenthetőnek. A 12 cég állami vállalatból egyszemélyes kft.-kké fog átalakulni, tevékenységüket egy bv-holding fogja irányítani, amely közhasznú társaságként – a Polgári törvénykönyv tervezett módosítása értelmében adókedvezményeket élvezve – működhet. A megrendelések zömének az új koncepció szerint magától a bv-től kell erednie. A kényeret, bútort, ruhaneműt ne külső cégektől vegyék meg a börtönök – véli a miniszeri biztos, aki, elvei bizonyosságául, hivatali szobáját is börtönvállalatok termékeivel bútorozta be. A mostani számítások szerint a tervezett átalakításhoz 1,5-2 milliárd forintnyi induló tőke kellene (...) Aki rabnak most munkája van, havi 5-6 ezer forintot kereshet, pénze egy részét köteles nem kamatozó letétbe helyezni; elvértve akad csak szabaduló, akinek elég pénze lenne az első „szabad” néhány hét átvészeléséhez. Aki szabadlábán nem kap szinte azonnal munkát, megélhetési alap nélkül marad. Rajtuk a szabadulók támogatására bv-forrásokból létrehozott alap hivatott segíteni, de nyilvánvaló, hogy a börtönvállalatok sikeres működése – legalábbis elvben – csökkenthetné a visszaesés valószínűségét.”<sup>3</sup>

Az ismertetett koncepció a következő elemekből állt:

- **Átalakulás I.** – Első lépésként egyszemélyes társaságokat alapítva az igazságügy-miniszter gyakorolja a tulajdonosi jogokat a korábban említett módon. (Az átalakulás előkészítésekor felmerült az egyszemélyes részvénytársasági forma is, de a közhasznú társaságok a jogszabály-tervezet szerint csak korlátolt felelősségű társaságnak megfelelő formában működhetnek.)
- **Vagyonkezelő (holding)** – Létrejön a közhasznúságot lehetővé tevő jogszabályi környezet kialakításáig egy központi vagyonkezelő korlátolt felelősségű társaság, melyhez szükséges módosítani a 126/1992. (VII. 28.) Kormányrendeletet. A központi vagyonkezelő társaság célja szerint a társaságok tevékenységének összehangolását szolgálja, és szükség szerint holdingként működik. (Az átalakulás után létrejött egy központi egyszemélyes részvénytársaság a vagyonkezelésre, azonban ez a törvényi szabályozás csúszása miatt nem működött, és végelszámolással megszüntetésre került.)
- **Átalakulás II.** – A jogszabályi feltételek hatályba lépése után történik a társaságok tovább alakítása a legkedvezőbb feltételeknek megfelelően közalapítványi, illetve közhasznú társasági formába. A tulajdonosi jogok gyakorlását vagy a közalapítvány kuratóriumának kijelölését a miniszter végzi.

A működtetés közalapítványi, társasági, vagyonkezelői koncepciója azon az alapelven alapult, hogy ez a hármas rendszer ellátja a foglalkoztatással kapcsolatos tevékenységeket (oktatás, szakképzés, munkáltatás, terápiás, illetve szakköri foglalkoztatás). Ennek keretei között a közhatalmi irányítási és ellenőrzési funkció a közalapítványhoz kerül telepítésre. A társaságok laza rendszerben a külső partnerekhez hasonlóan külön megállapodás alapján igénylik a munkaerőt, így a fogvatartottak nem kerülnek a társaság állományába és az őrzés a bv. intézetnél marad. A társaságok csak munkáltatnak. Ez esetben az 1930. évi 29. számú ILO egyezmény szempontjából a rendszer nyitottá válik, azonban ezt részben ellensúlyozza annak lehetősége, hogy vállalko-

3 Állampuszták népe. Büntetési alternatívák. HVG, 1993. 34. szám, 53–54. o.



melynek keretében egy külső szakértő cég bevonásával készült átfogó tanulmány a közhasznú társaságként való működés lehetőségeiről. A tanulmány ismételten kitért a feltőkésítés és a belső vagy központi ellátás lehetőségeire is, melynek eredményeként nem javasolta a közhasznú társasággá alakítást.

2007. július 1-jéig a társaságok közhasznú társasággá nyilvánítására a lehetőség folyamatosan nyitva állt, sőt az adókedvezményeket is birtokolhatták volna, de a teljes rendszer kialakítása nélkül a várható hátrányokat nem ellensúlyozták az elérhető előnyök.

Figyelembe véve a költségvetés akkori helyzetét, már a jegyzett tőke tervezett és – az eltérő vélemények egyike szerint – kötelezően befizetendő pénzbeli betétje sem valósult meg, megalapozva a későbbi szinte folyamatos forráshiányt. Nem valósult meg továbbá az az elképzelés sem, hogy a büntetés-végrehajtás és az állami szervek ellátását a gazdasági társaságok végezzék (az ehhez szükséges jogszabályi rendelkezések nem jöttek létre), stabil piacot szerezve a munkáltatás során előállított termékek számára.

E lehetőségek vonatkozásában csak a büntetés-végrehajtás jogállásáról szóló 1995. évi CVII. törvény 9. § (4) bekezdésében adott feltételes megfogalmazás utalt:

*„A fegyveres erők és a rendvédelmi szervek beszerzéseiknél – hasonló értékű, minőségű, árfekvésű ajánlat esetén – a bv. gazdálkodó szervezeteinek ajánlatát előnyben részesíthetik.”* Azonban e kitértelt a megszólítottak általában nem vették figyelembe. Az újabb, 2003. évi közbeszerzési törvény hatályba lépésével egyidejűleg a fenti kitétel kikerült a szervezeti törvényből.

E közbeszerzési törvény 2005. évi módosítása vezette be az „in-house” működés fogalmát, amely újabb lendületet adott a társaságok szervezeti és működési átvilágításának. Ebben az időszakban több, az Alapító illetve az Alapító Képviselője által felkért bizottság végzett átvilágítási tevékenységet a társaságok működtetésének, irányítási és szervezeti lehetőségeinek felkutatására. Az átvilágítások eredményeként a működés kis mértékben racionálisabbá vált, de nem hozott áttörést a működésben és nem jelentett megoldást a forráshiányos helyzetre.

A tulajdonosi jogok gyakorlója (az alapító képviselője) közbeszerzési eljárást írt ki a társaságok irányítási rendszere korszerűsítésének vizsgálatára és tanulmánykészítésre a továbblépés irányairól. A nyertes IFUA Horváth & Partners Kft. tanulmányában a társaságok szervezetének racionalizálását, a párhuzamos tevékenységek összevonását, a szinergiák kihasználását tette előtérbe. Irányítási lehetőségként egy hármas javaslatot tett le:

zói tőke is megjelenhet közvetlenül a munkáltatás szervezésében. (Ilyen konstrukció jelenleg is él a PPP-kerektek között üzemeltetett börtönöknél, vagy az intézetek szabad munkaerő-kapacitása értékesítésének keretei között.)

A teljes rendszer vonatkozásában a társaságok látják el a büntetés-végrehajtást a működéshez szükséges termékkel, és biztosítják a szolgáltatásokat. Az egyéb foglalkoztatási formákat normatív kvóta rendszerrel biztosítja a költségvetés.

A közhasznúvá alakítás következő állomása az 1998. év során elindított reorganizációs tevékenység volt,

1. Egységes vállalatok létrehozása, egy ipari kft. és a négy mezőgazdasági társaság közös irányítás alatt.
2. Törzsház konszern vállalatcsoport, amelyben az egyik társaság – tevékenységének meghatározása mellett – a többi társaság tulajdonosi joggyakorlójaként működik.
3. Holding jellegű működés, melyben a holder társaság a többi társaság tulajdonosi igazgatásával foglalkozik operatív szinten.

Figyelembe véve a feltételeket és a rendelkezésre álló forrásokat, valamint a társaságok piaci jelenlétét, megállapításra került, hogy a javaslatok szerinti szervezeti működési átalakításuk önmagában nem jelenti a működésbeli problémák áttörő megoldását.

Az új közbeszerzési törvényben megfogalmazott „in-house” szabályokat figyelembe véve az abban foglalt feltételekkel biztosítható – a büntetés-végrehajtási piac által nyújtott – beszállítói lehetőségek, tekintettel a társaságok termelési erejére, nem elegendőek a fogvatartottak munkahelyeinek megőrzésére. Ennek a következményeként a munkáltatás fenntartása érdekében továbbra is a szabadpiacra kellett termelni, kizárva a könnyített közbeszerzési lehetőségeket. Más piacbiztosítási lehetőséget az aktuális magyar és uniós szabályozás szerint kizárólag vissztehermentes, azaz ellenszolgáltatás nélküli ügyletekből lehet csak megvalósítani, ennek folyamánként a társaságok számára a szervezeti átalakítás nem hozza meg a szükséges eredményeket, hiszen a termelési adottságaik vagy menedzsment hiányosságok miatt lemaradó társaságok felhozatalához nem elegendők a jól működő társaságok forrásai.

Az egyes társaságoknál rendre megjelenő likviditási és működési nehézségek átlépték a költségvetés felelőseinek ingerküszöbét, ezért az államháztartás hatékony működését elősegítő szervezeti átalakításokról és az azokat megalapozó intézkedésekről szóló 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat előírta a működésük, három társaságnál a megszüntetésük lehetőségét is magában foglaló felülvizsgálatát.

„A Kormány az alábbi területeken szükségesnek tartja vizsgálat elvégzését és javaslat kidolgozását a hatékonyabb működés feltételeinek megteremtése érdekében: (...)

- c. a fogvatartottak foglalkoztatására alapított gazdasági társaságok szervezeti és működési rendszere, (...)
- q. közhasznú és gazdasági társaságokat, alapítványokat és közalapítványokat érintően az alábbi irányokkal és határidőkkel:
  - Ábránd Ágynemű Fehérneműgyártó- és Forgalmazó Kft., Kalocsai Konfekcióipari Termelő és Kereskedelmi Kft., Sopronkőhidai Szövő- és Ruháipari Kft. (IRM) végelszámolása, feladatának meglévő költségvetési szervekbe beépüléssel, végrehajtás megkezdése: 2006. szeptember 30.”

Az Alapító Képviselője az „IFUA-anyagból” kiindulva a társaságok működésének optimalizálására készített jelentése a tevékenységi kör alapján összevont társaságcsoportok létrehozására tett javaslatot, bemutatta a fogvatartotti munkáltatás mint tevékenység költségvetésbe integrálásának nehézségeit és megvalósíthatóságának korlátait.



A nevezett társaságok megszüntetésének vizsgálata 2007 végén került ki a határozatból, de az ösztársasági működés felülvizsgálata továbbra is a fókuszban maradt.

A 2008-ban indult, a büntetés-végrehajtási szervezet korszerűsítését és középtávú stratégiáját megfogalmazó „Felelősen, felkészülten. A büntetés-végrehajtási szervezet fejlesztési programja 2008–2010.” című stratégiai alapvetés az indulástól felhalmozott tőkehiányra nem elsősorban szervezetátalakítási javaslatot tartalmazott, hanem a konszolidáció és piacbiztosítás oldaláról közelítette meg a probléma megoldását.

Mégis ennek a következménye volt az utolsó szervezeti átalakítási kísérlet, melyre a költségvetési szervek jogállásáról szóló törvény hatályba lépésekor került sor. Ekkor a törvény által újraesztett „közüzem” mint költségvetési szervezeti forma tette volna lehetővé a stabil piacot jelentő központi ellátást. Korábban tárgyaltuk a belső, illetve központi ellátás problémáit, azt a korlátot, amelyet a közbeszerzés és annak értelmezése jelentett a társaságok számára. A közüzem feladata lett volna az akkori büntetés-végrehajtásért felelős tárca (IRM) alá tartozó rendvédelmi szervek ruházati ellátása. Így a ruházathoz kapcsolódó társaságok átalakultak volna egy egységes közüzemmé, biztosítva a ruházati ellátást, a vegyesipari társaságok összeolvadtak volna egy társaságba, a Duna Papír Kft. önállóan működött volna tovább, míg a mezőgazdasági társaságok szerződésen alapuló vállalatcsoport szerint működtek volna.

A törvény hatályon kívül helyezése azonban más irányt adott a társaságok irányítási és szervezeti rendszerének.





2010-ben a Belügyminisztérium szakmai irányítása alá került társaságok számára az az elvárás fogalmazódott meg, hogy a fogvatartottak teljes körű foglalkoztatása valósuljon meg. A kormányzat a munkával történő foglalkoztatáshoz – a korábbi javaslatokat felhasználva – hatékony és korszerű eszközrendszert is adott, létrehozva a központi ellátás rendszerét. A büntetés-végrehajtási szervezet a fogvatartottak kötelező foglalkoztatása keretei között előállított termékek, szolgáltatások vonatkozásában fennálló ellátási kötelezettségének kinyilvánítása a szervezeti törvényben teszi lehetővé a vissztehermentes, ezért a közbeszerzési szabályoknak megfelelő, de nem azok alá tartozó beszállításokat. Ezt támogatja a jelenleg hatályos közbeszerzési törvény adta lehetőség: a fogvatartottak kötelező foglalkoztatása keretei között előállított termékek, szolgáltatások kivétele a törvény alól, a közösségi értékhatár alatt vagy a fogvatartotti foglalkoztatás felvétele a szociális feltételek közé.

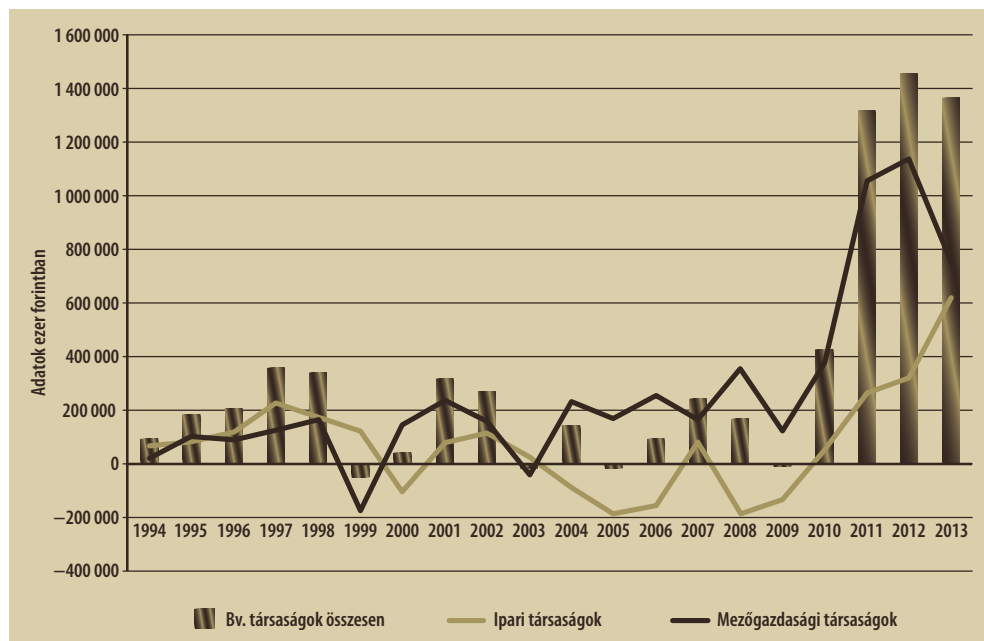
A Belügyminisztérium a rendszer alkalmazását sikeresen fogadtatta el a közvéleménnyel és az ellátásba bevont szervekkel, intézményekkel is.

Az így kialakított lehetőség kettős haszonnal járt. Első és közvetlen haszna, hogy a rendszerben részt vevő központi államigazgatási szervek, rendvédelmi, honvédelmi és egészségügyi intézmények részéről megjelenő stabil, „kiszámítható” piaci lehetőségek lehetővé tették a társaságok tevékenységének tervezhetőségét és a fogvatartotti munkáltatás újraindítását. A rendszer közvetett hasznaként jelenik meg a tervezhető beszerzés a másik oldalon, és „árszabályozó” hatását is tapasztalhatjuk a termékek és szolgáltatások olcsóbbá válásával.

Így a korábban említett konszolidációval és a stabil központi ellátás keretei között biztosított piacokkal az eredeti koncepcióhoz közelítő állapot valósult meg.

A közelmúlt döntéseinek megfelelően, a teljes körű foglalkoztatás megvalósításának és tartós fennállásának, a központi ellátó rendszer folyamatos fejlesztésének biztosítására létrejön a Bv. Holding Kft., amely az operatív irányítást fogja ellátni a társaságok fölött.

### A mérleg szerinti eredmény alakulása (1994–2013)



## A társaságok megalapítása óta tett, működésüket befolyásoló intézkedések

### Állami szintű intézkedések

1. A fogvatartottak munkáltatásához kapcsolódó sajátosságok – mint pl. az őrzésbiztonsági feladatok biztosítása, a büntetés-végrehajtási kötelezettségek teljesítése, az általánostól eltérő, aluliskolázott és motiválatlan munkaerő alkalmazási kötelezettsége – olyan többletkiadásokat jelentenek, melyek a versenyzárat többi szereplőjét nem terhelik, a piaci árakban nem érvényesíthetők, így versenyhátrányt okoznak. Ennek felismerésével a Kormány a 2064/1996. (III. 20.) határozatában meghatározta a sajátos többletkiadások elismert jogcímeit, valamint rendelkezett azok ellentételezéséről. A sajátos többletkiadások meghatározása törvényben is rögzítésre került.

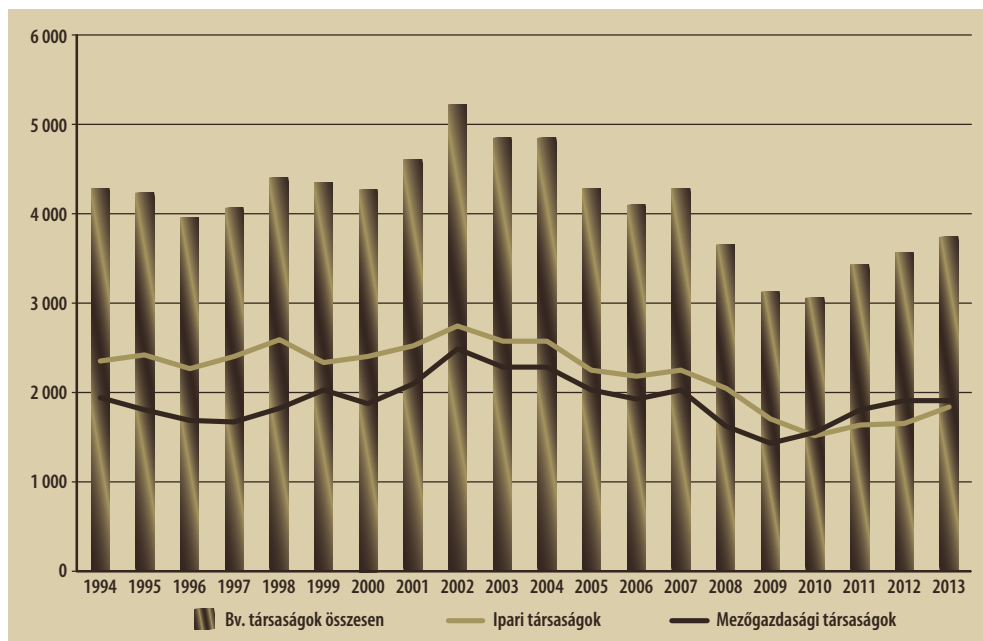
A büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény 34.§ (1) c/ pontjában rögzített többletkiadások jogcímei: 1. A munkahelyekre telepített biztonsági berendezések üzemeltetésének, javításának, felújításának kiadásai. 2. A fogvatartottak betanításának, gyakorlati cserélődésének és a munkájuk szakmai felügyeletének kiadásai. 3. A munka termelékenységének és minőségének alacsonyabb szintjéből eredő selejt, hulladék keletkezésének és a többletanyag felhasználásának kiadásai. 4. A nem megfelelő képzettség, illetve a termelési

eszközök gyakorlatlan kezelése miatti javításoknak, karbantartásoknak, pótalkatrész készletezéseknek kiadásai. 5. A fogvatartottak jogszabályokban előírt előállításából és a szállításából eredő termelésekiesésnek a kiadásai.

Az intézkedés eredményeként a fejezeti kezelésű előirányzat formájában meghatározott, felülről korlátozott normatív jellegű részbeni költségterítés főösszege 2001-ben érte el a maximumot, 530 millió Ft-ot (115 000 Ft/fő), ezután a költségvetési lehetőségeknek megfelelően folyamatosan – 2005-re 300 millió Ft-ra, 2006-ban 150 millió Ft-ra, 2009-ben 98 millió Ft-ra és a 2011. évtől 0 Ft-ra – csökkent.

2. A munkáltatás során érvényesítendő őrzési és biztonsági feladatok ellátását biztosító létszám a büntetés-végrehajtási intézetekhez került: 765 fő (mely jelen tényadatok szerint 668 fő létszámot jelent) hivatásos állományú dolgozó átkerült a büntetés-végrehajtás állományába, és munkavégzésre a gazdasági társasághoz került vezénylésre. Javadalmazásuk, annak közterheivel együtt költségvetési forrásból történik, közel 2 milliárd forintnyi összegben. (Az őrzési feladatokhoz kapcsolódó létszám és annak ráfordításigénye a közfeladat ellátásának formájától függetlenül jelentkező kiadás; akár vállalkozás, akár költségvetési intézmény munkáltat, az őrzési kötelezettséget biztosítani kell, melyet csak hivatalos személy láthat el.)
3. A fogvatartottak kötelező foglalkoztatására létrehozott társaságok konszolidációja 2008–2009-ben összesen 460 millió Ft volt.
4. 2009–2010: A büntetés-végrehajtási szervezet a fogvatartottak kötelező foglalkoztatása keretei között előállított termékek, szolgáltatások vonatkozásában fennálló ellátási kötelezettségének kinyilvánítása a szervezeti törvényben.
5. 2011: A központi ellátást szabályozó rendeletek [44/2011. (III. 23.) Kormányrendelet, 9/2011. (III. 23.) BM rendelet] megalkotása.

*A foglalkoztatott fogvatartottak létszámadatainak alakulása  
(1994–2013)*



### Vagyonkezelői és alapítói intézkedések

1. Folyamatosan többletforrások juttatása a finanszírozási problémák kezelésére fejezeti pénzeszközökből és központosított osztalékból a lehetőségek függvényében.
2. 2002–2003: A termelési szerkezet módosítása vagyonkezelői döntés alapján – az Állampusztai Kft. nagyfai fióktelepének leválasztása (annak eszközeivel), majd az Alföldi Bútorgyártó Kft.-be történő beolvasztásával a szegedi társaság új, mezőgazdasági alaptevékenységet kapott, és Nagyfa-Alföld Mezőgazdasági és Vegyesipari Kft.-ként működött tovább.
3. 2013: A központi ellátáshoz szükséges konfekcióipari kapacitások optimális kialakítása érdekében az Ábránd-Textil Kft. és a Kalocsai Konfekcióipari Kft. összeolvadása Adorján-Tex Kft.-vé.

## A munkaszervezet

Az elmúlt húsz évben az Alapítói és Alapító Képviselői joggyakorlást, valamint a vagyonkezelői tevékenységet segítő háttér-tevékenységet, döntés-előkészítést, szakmai munkát a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának szervezeti egysége végezte a joggyakorló munkaszervezeteként.

Az átalakulás előtti Vállalatfelügyeleti Főosztályt, az átalakulás után – a koncepciónak megfelelően – Elítéltfoglalkoztatás-felügyeleti Főosztálynak nevezték, majd a Gazdasági Társaságok Főosztálya elnevezés következett. Az ellátás szervezeti formában történő biztosítása érdekében az intézetek számára központi ellátási tevékenységet is végző szervezeti egység, a Termelés-irányítási és Marketing Igazgatóság következett a sorban. A tevékenység szétválasztása után a Gazdasági Társaságok Önálló Osztálya, ezután a Gazdasági Társaságok Koordinációs Főosztálya, majd ismét a Gazdasági Társaságok Főosztálya elnevezés következett. E követni is nehéz elnevezéssorozat egy dologban egyezett meg: a tartalmában. Munkaszervezetként az itt dolgozók rendre részt vettek a különféle koncepciók kidolgozásában és megvalósításában. Mindemellett végezték a tulajdonosi irányítás tevékenységét és a társaságok tulajdonosi, valamint a fogvatartottak munkáltatásának ellenőrzését is.

## Epilógus

Ez az áttekintés nagy vonalakban fut végig az elmúlt húsz éven. A jelenlegi helyzet szerint sikerült megoldani a fogvatartott munkáltatás során előállított termékek piacát, megvalósult a kezdetektől szorgalmazott önellátás, még ha nem is minden területen, és folyamatos vizsgálat tárgyát képezi a szervezet munkáltatáson keresztül megvalósuló önfenntartási lehetőségeinek kérdése.

Ezek tükrében bízunk abban, hogy a következő húsz év – az akkori visszatekintésben – hasonló sikertörténet lesz, és nem csak végkifejletében, mint a mostani, 1994 és 2014 közötti időszak.

# A büntetés-végrehajtási szervezet központi ellátási tevékenysége

## A fogvatartottak foglalkoztatásával kapcsolatos új szabályzók megszületése

A fogvatartottak munkáltatása a reintegráció rendkívül fontos eszköze. Mindamellett, hogy rendszeres életvitelhez szoktat, elősegíti a család iránt érzett felelősség növekedését, az otthoniak támogatását, a szabadulásra való tartalékolást, a jóvátétel lehetőségét. 2011 első felében a Kormány megvizsgálta a foglalkoztatás helyzetét a büntetés-végrehajtásban. Megállapításra került, hogy csökkent a foglalkoztatott fogvatartottak száma, és ezzel párhuzamosan a tartási költségekhez való hozzájárulás összege is. A tendencia megfordítása, a bevétel növelése, és ezzel a költségvetési források iránti igény csökkentése érdekében készült el a büntetés-végrehajtási szervezet részéről a központi államigazgatási szervek és a rendvédelmi szervek irányában fennálló egyes ellátási kötelezettségekről, a termékek és szolgáltatások átadás-átvételének és azok ellentételezésének rendjéről szóló 44/2011. (III. 23.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet), amely biztosította a fogvatartottak kötelező foglalkoztatásának feltételeit, új alapokra helyezve az elítéltek munkáltatását.

A szabályozással létrehozott új ellátórendszer működtetésének eredményeként az alábbi célok elérését határozták meg:

1. a foglalkoztatott fogvatartottak számának növelése, hosszú távon a teljes foglalkoztatás megközelítése;
2. a fogvatartottak részéről a tartási költségeikhez történő hozzájárulás növelése;
3. a rendszeres életvitelhez, munkához szoktatás, szakmai képzés útján a szabadulás utáni társadalmi beilleszkedés elősegítése;
4. a közfeladat ellátását biztosító közvetlen költségvetési támogatási szükséglet csökkentése, megszüntetése;
5. a költségvetési források hatékonyabb felhasználása (egy forrásból két közfeladat – fogvatartotti foglalkoztatás és állami szervek ellátása);
6. a büntetés-végrehajtási szervezet önellátásának megteremtése, fejlesztése.

A büntetés-végrehajtási szervezet által a központi államigazgatási és rendvédelmi szervek részére nyújtott természetbeni ellátórendszer a közfeladat végrehajtásának legfőbb eszközrendszere, amely a büntetés-végrehajtás gazdasági társaságai számára – az eredményes működést megalapozó – tervezhető, kiszámítható megrendelésállományt biztosít. A fogvatartottak ellátásában felmerülő szükségletek minél szélesebb körében teszik lehetővé a részvételükkel előállított termékek és szolgáltatások felhasználását (önellátás az élelmezési alapanyagok egy részében, a ruházati és egyéb felszerelési tárgyakban, a lábbelik, zárkafelszerelési tárgyak tekintetében stb.), és az ellátási körbe tartozó központi államigazgatási, egészségügyi, honvédelmi, valamint a rendvédelmi szervek tekintetében az ellátáshoz szükséges költségvetési források kettős feladatot ellátó felhasználását biztosítja.

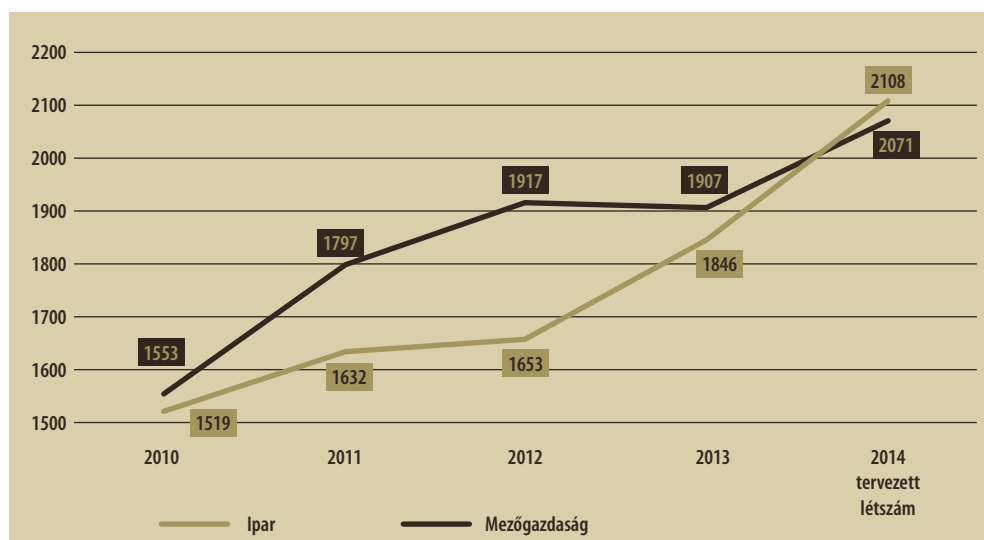
A Korm. rendelet, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó, a büntetés-végrehajtási szervezet részéről a büntetés-végrehajtásért felelős miniszter vezetése, irányítása vagy felügyelete alá tartozó szervek irányában fennálló ellátási kötelezettségről, a fogvatartottak kötelező foglalkoztatása keretében előállított termékekről és szolgáltatásokról, azok átadás-átvételéről és az ellentételezés rendjéről szóló 9/2011. (III. 23.) BM rendelet (a továbbiakban: BM rendelet) hatása a hatályba lépésük – 2011. július 1. – után vált mérhetővé és érzékelhetővé.



## A foglalkoztatott fogvatartottak számának alakulása

A központi ellátásban résztvevő büntetés-végrehajtási gazdasági társaságok foglalkoztatási adatai az elvárásoknak megfelelően – a fejlesztési folyamatoknak és a növekvő központi ellátási tevékenységeknek köszönhetően – folyamatosan emelkednek. A gazdasági társaságok által foglalkoztatott fogvatartottak 3 752 fős átlagos állományi létszáma 2013-ban 5,1 %-kal haladta meg az előző évi szintet (182 fő növekmény), amely növekedés elsősorban a központi ellátási rendszer bővüléséhez kapcsolódik.

A fejlődés és az ellátásban keletkezett igények új tevékenységek beindítását tették lehetővé, amely új munkahelyek és szakterületek, valamint ezekhez kapcsolódóan a fogvatartottak számára új oktatások, képzések létjogosultságát alapozta meg. A létszámadatokat a következő diagram szemlélteti:



A fogvatartottak foglalkoztatása nemcsak a létszámot tekintve mutat növekedést, hanem arányai-ban is. A 2012. évi 65%-hoz képest 2013-ban a munkáltatás aránya már 72%-os volt, 2014 októberére pedig elérte a 77%-ot.

## Fejlesztések a központi ellátás kapcsán

A központi ellátás fejlesztésére több, jelentős beruházás valósult meg a bv. gazdasági társaságainál. (A legjelentősebb beruházásokat bemutató képválogatás a központi ellátás-ról szóló anyagrész után következik.)



A büntetés-végrehajtási intézetek a Központi Ellátó Szerv (a továbbiakban: KESZ) létrejöttétől fokozatosan kerültek bevonásra a belső élelmiszer-ellátásba. 2013. év végére három intézet kivételével valamennyi büntetés-végrehajtási szerv csirkével, hasított félsertéssel és tisztított zöldségekkel történő ellátása az önellátás keretében valósult meg. Az Annamajori Kft. üzemében előállított termékek mintegy 10 000 fő fogvatartott pékáruval történő ellátását biztosítják. Átadásra került az Állampusztai Kft.

baromfivágóhíd beruházása, amellyel emelkedett a feldolgozottság szintje az élelmiszerben.

Az élelmiszeri költségeket a belső élelmiszer-ellátás kezdetétől megvizsgálva megállapítható, hogy a 2013. év végére a büntetés-végrehajtási intézetek mintegy 300 millió forint megtakarítást értek el. Az élelmiszerrel kapcsolatos költségek szerkezete is jelentősen átalakult, míg 2011-ben az alapanyagköltség és a külső beszállítók részére fizetett szolgáltatási díj aránya 50–50% volt, addig 2013-ban ez az arány 85–15%-ra változott.

A ruházati termékkör bővült részben az Új Széchenyi Tervhez kapcsolódó pályázati források, részben pedig az elért gazdálkodási eredmény, a felhasználható banki hitelek és költségvetési támogatások együttes kihasználásával. Jelentős fejlesztésen ment át a központi ellátásban egyik legnagyobb igénnyel jelentkező nyomdaipari tevékenység. A kiszolgálás érdekében mind a nyomás, mind a kötészeti tevékenység gépeltatottságát bővítették, korszerűsítették, mintegy 70 millió Ft-ot meghaladó összegben.

A belső ellátás fejlesztését szolgáló beruházások értéke 2013-ban 436 millió Ft-ot tett ki, amely a teljes beruházási összeg negyede. Egyéb, fejlesztési célú, foglalkoztatást bővítő termelő beruházást összesen 1,191 milliárd Ft értékben eszközöltek a társaságok, amely a teljes beruházási összeg közel 70%-a.

## A tartási költségekhez való hozzájárulás, illetve a közvetlen költségvetési támogatás alakulása

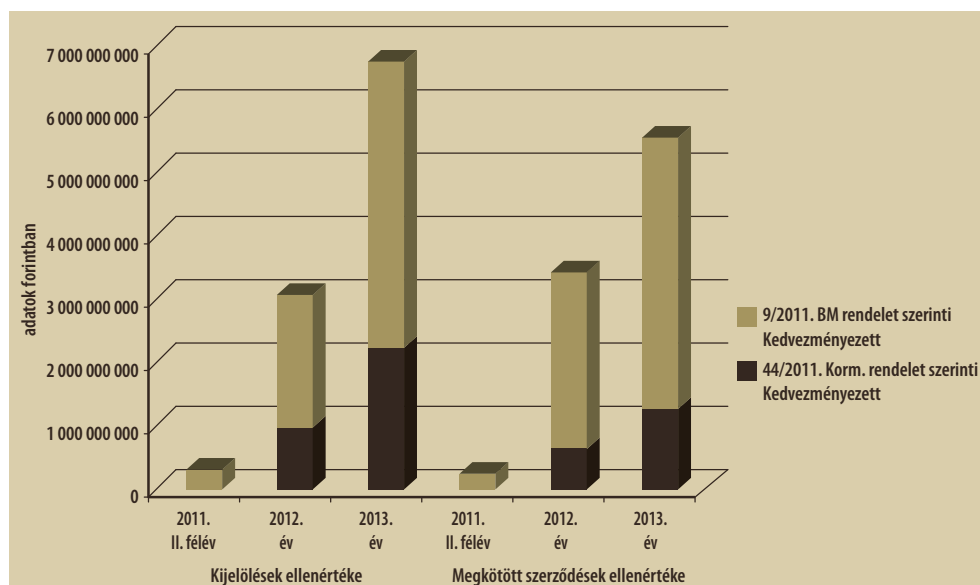
A gazdasági társaságoknál 2013-ban a dolgozó fogvatartottak összességében 682,9 millió Ft-tal járultak hozzá a tartási költségekhez, ebből a központi ellátásban foglalkoztatott fogvatartottak hozzájárulása megközelítőleg 113 millió Ft volt.

A büntetés-végrehajtási szervezet mindössze 40 millió Ft vissza nem térítendő fejlesztési támogatást nyújtott a gazdasági társaságok részére, a foglalkoztatást bővítő beruházások támogatása céljából. Közvetlen, működési célú finanszírozás nem történt, és nem is volt rá igény.

## A központi ellátási tevékenység eredményei

A vonatkozó rendeletek megjelenése óta a hatályuk alá tartozó kedvezményezettek száma jelentősen megnövekedett: míg 2011-ben 151, jelenleg már közel 750 költségvetési szerv tartozik a központi ellátás körébe. Az elmúlt időszakban ugrásszerűen emelkedett a benyújtott igénybejelentések száma (2011-ben 427 db, 2012-ben 1 739 db, 2013-ban 2 375 db), valamint változott azok rendeletek szerinti megoszlása is. Az ellátási igények zömét továbbra is a BM rendelet szerinti kedvezményezettek nyújtják be. Az igénybejelentések értéke néhány egészségügyi intézmény mosodai szolgáltatásra vonatkozó igényének kivételével nem érte el a költségvetési törvényben meghatározott uniós közbeszerzési értékhatárt.

*A kijelölések és a megkötött szerződések ellenértéke  
(2011–2013)*



Az ellátási igények teljesítésére képes gazdasági társaságok kijelölése 2012-ben nettó 3 070 millió forint értékben történt meg, ez az összeg tavaly már megközelítette a nettó 6 800 millió forintot. A központi ellátás kapcsán a gazdasági társaságok által megkötött szerződések teljesítése is jelentős változásokat eredményezett. Míg ezen teljesítési adatok 2012-ben mindössze nettó 3 429 millió forintot tettek ki, addig 2013-ban ez az összeg meghaladta a nettó 5 555 millió forintot.

Összességében megállapítható, hogy a központi ellátás közel három és fél éves működése során folyamatos emelkedés figyelhető meg mind az igénybejelentések számát illetően, mind a kijelölések és a megkötött szerződések összértékének tekintetében. A KESZ-t a kedvezményezettek egyre szélesebb köre keresi meg ellátási igényeivel, illetve növekedett a Korm. rendelet hatálya alá tartozó kedvezményezettek által benyújtott igények aránya. A mutatók kedvező alakulásához nagymértékben hozzájárultak a büntetés-végrehajtási gazdasági társaságok által végrehajtott termék- és technológiai fejlesztések is.



*Sajtótájékoztatón mutatták be a Kalocsai Fegyház és Börtönben készülő rendvédelmi bevetési ruhákat 2011. április 21-én. A fogvatartottak munkáltatásának fejlesztését célzó kormányzati elvárásnak megfelelően a BM irányítása alá tartozó rendvédelmi szervek egyenruházatának gyártását a kalocsai székhelyű Adorján-Tex Kft. valósítja meg, amelyben alvállalkozóként az Ipoly Cipőgyár Kft. vesz részt.*



*2012. május 31-én felavatták a Közép-dunántúli Bv. Intézet baracscai börtönében épült új péküzemet, amely 25 fogvatartottnak biztosít állandó munkát. A közel 240 millió forintos beruházás révén az Annamajori Kft. üzemében előállított termékekkel mintegy 10 000 fő fogvatartott pékáruval történő ellátása valósul meg.*





*Átadták a Budapesti Fegyház és Börtön mellett működő BUFA Kft. új bútorgyártó- és -összeszerelő üzemét 2012. június 29-én. Az új gépsor beüzemelésével a Kft. termékpalalettája bővült, így – központi ellátás keretében – lehetőség nyílt az állami hivatalok bútorigényeinek kielégítésére. A fejlesztés megvalósításával további 40 elítélt számára biztosított a folyamatos munkavégzés.*



*Az elítélteket foglalkoztató balassagyarmati Ipoly Cipőgyár Kft. felújított fröccsöntő üzemében 340 millió forintos fejlesztést hajtottak végre, a Magyarországon egyedülálló új gépsort 2012. július 19-én avatták fel. A kft. új gépsorára az Új Széchenyi Terv keretében, a Gazdaságfejlesztési Operatív Programból nyert 100 millió forint vissza nem térítendő támogatást, amelyet a cég 50 millió forintos tulajdonosi támogatással, saját forrással és banki hitellel egészített ki.*



2013. január 24-én adták át az Állampusztai Kft. új baromfivágóhidját. Az 500 millió forintból létesített, 1 100 tonna baromfihús feldolgozására képes, európai uniós előírásoknak megfelelő, korszerű létesítmény és a hozzá kapcsolódó baromfiágazat 80 elítéltnak teremt új munkahelyet. Az Állampusztai Országos Bv. Intézetben elhelyezett ezer fogvatartott közül hatszáz elítélt dolgozik a gazdasági társaságnál. A Kft., amely növénytermesztéssel és állattenyésztéssel egyaránt foglalkozik, a baromfitartás során évente 80–90 ezer pulykát és 700–800 ezer csirkét nevel.



A fogvatartottak által készített árukat értékesítő mintabolt nyílt meg az országban elsőként Sátoraljaújhelyen 2013. október 18-án. A büntetés-végrehajtás egy franchise rendszerű bolt-hálózatot kíván létrehozni Jurta néven, a hálózat első tagja a Sátoraljaújhely belvárosában lévő üzlet, amelynek tulajdonosa és üzemeltetője a ruha- és textiliparban működő, 2013. október 1-jén megalakult Adorján-Tex Kft.

## BEMUTATKOZNAK A TÁRSASÁGOK



ADORJÁN  
TEX

### Adorján-Tex Konfekcióipari és Kereskedelmi Kft.

Az Adorján-Tex Konfekcióipari és Kereskedelmi Kft. a Kalocsai Konfekcióipari Termelő és Kereskedelmi Kft. és az Ábránd-Textil Termelő és Kereskedelmi Kft. összeolvadásával alakult meg 2013. szeptember 30-án. A kalocsai székhelyű gazdasági társaság négy fióktelepen látja el feladatait, szervezeti felépítése horizontális jellegű. Az Alapítón (Belügyminisztérium) kívül az ellenőrzési jogokat a BVOP, valamint a tulajdonos, az Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. látja el.

### Az Adorján-Tex Kft. jogelődeinek bemutatása

#### Kalocsai Konfekcióipari Kft.

1950-ben a márianosztrai női börtön áttelepült Kalocsára, a járásbíróság épületébe. Ettől az időtől számítható a Kalocsai Konfekcióipari Vállalat megalakulása. A konfekciótermékek szabását, varrását Kalocsán összpontosították, ennek érdekében a szegedi és a soproni Igazságügyi Ipari Vállalat felszerelését és létszámát is Kalocsára irányították. Két nagy szalagtest alakult, az egyik szegedi, a másik soproni néven. A konfekciószalagok 200–300 fővel indultak honvédségi alsóruházati termékek gyártásával, a babauzem 80–100 fővel dolgozott.

1952-ben a vállalat az elítéltek munkáltatását irányító Közérdekű Munkák Igazgatósága (KÖMI) 103. számú egysége lett. 1953-ban indult a munkaruhagyártás, amelynek volumene a következő években gyors ütemben növekedett. 1957-ben került a vállalathoz a Kecskeméti Vegyesipari Vállalat, valamint a Pécsi Megyei Börtönben működő kesztyűrészleg. A 1960-as évek közepéig hullámozó igénnyel, de szinte kizárólag a Ruházati Nagykereskedelmi Vállalat rendeléseit teljesítette a vállalat. 1966-ban a civil női dolgozók foglalkoztatására konfekcióüzemet létesítettek az Állampusztai Börtön és Célgazdaság területén.

Az 1970-es években a vállalat a meglévő felszereltségére, munkaerő-adottságaira alapozva a fő profilt jelentő munkaruházat gyártását folytatta, a meglévő munkaruha-típusokon belül új modellek fejlesztése indult meg. Az Állampusztai Célgazdasággal közös beruházással megépült a szelidi üdülő. 1973-ban a vállalat kecskeméti üzemegységét felszámolták, és elindították a Pálhalma-hangosi üzemegységet. 1976-ban Kalocsán az addigi kizárólagos konfekciótermelés mellett kialakult a vegyesipari részleg, ahol egyszerű szerelési, csomagolási munkalehetőséget kaptak a konfekciómunkára alkalmatlan elítéltek. A konfekcióüzemek közül megszűnt a



Pálhalma-hangosi üzem, és ismételten Kecskeméten létesítettek konfekciószalagot elítelt nők foglalkoztatásával.

A '80-as évek végéig Kalocsán a korábban kialakult területeken foglalkoztatták az elítélteket. Változatlanul fő profil volt a munkaruhagyártás, a piaci hatások erősödése azonban mindinkább felvetette a gyártmányfejlesztés jelentőségét, a „több lábon állás” megvalósítását.

1984-ben bővült a vállalat konfekciókapacitása a székesfehérvári üzemrész átvételével, azonban – miután a termelésirányítási és minőségi problémákat több éven át nem sikerült a te-

lephelyi vezetéssel megoldani – 1989-ben az üzemrészt átadták az Annamajori Célgazdaságnak. A 80-as évek második felében részben a nagy volumenű megrendelések, részben a piaci elvárások is szükségessé tették a civil munkaerőt foglalkoztató üzemek megerősítését és új üzemrészek indítását. A vállalat 1988-ban Dunapatajon és Kalocsán indított 20–25 fős szalagokat. Ebben az időszakban a gépparkot új gépek vásárlásával korszerűsítették, Kalocsán az elhelyezési körülményeket emeletráépítéssel javították. 1986-ban a pécsi telephely működtetését átvették a Börzsöny Vegyesipari Vállalattól. A telephelyi foglalkoztatás teljes egésze a bér munkára épült, amely – viszonylag kevés gonddal és járulékos költséggel – a '80-as évek végéig működött. A bér-munkáltatók gazdasági és pénzügyi problémái, a regionális munkanélküliség kialakulása miatt szükségessé vált e foglalkoztatási forma megszüntetése az 1989–90. évben.



1994. január 1-jén létrejött a Kalocsai Konfekcióipari Kft., amelynek legjelentősebb termékeit az igényes munka- és formaruházat, valamint az ingek gyártása jelentették. Mindezek mellett még az egészségügyi textiliák gyártása volt jelentős. A gazdasági társaság vegyesipari részlege az őszi időszakban az intézetben belül végezhető mezőgazdasági munkát biztosított az elítéltek számára. 1999-ben a kft. beindította a rongyszőnyeg- és textilvirág-készítést. A társaság gazdálkodása 1997-ben és 1998-ban veszteséggel zárult.

A kétezres éveket ismét jórészt negatív gazdasági eredmények jellemezték, a könnyűiparban bekövetkezett hanyatlás hatása a társaság életében is jelentős változásokat okozott, a rendelési állomány folyamatosan csökkent.

A fordulópontot 2011 jelentette. A társaság Állami Partnerként állami megrendeléseket teljesített, a kft. több éves vágya vált valóra azzal, hogy a rendvédelmi szervek beszállítóiként szerepelt. A cég pozitív eredménnyel zárta az évet. A fő tevékenység 2012-ben is a konfekcióipari tevékenység, a munka- és védőruha, a formaruha- és inggyártás volt; a társaság új modelleket alakított ki a rendvédelmi szervek részére. Az év során a munkába állítható fogvatartotti létszám lecsökkent, ezért intézkedés történt a varrodai szalagokon foglalkoztatható fogvatartotti létszám növelésére. A Híd utcai üzemépület felújításon esett át, így a civil szalag újra megkezdhetette a munkát. A társaság pozitív eredménnyel zárta az évet. 2013-ban a rendvédelmi szervek részére rendszeresített télikabát gyártása kezdődött el.

### Ábránd-Textil Kft.

A Sátoraljaújhelyi Fehérneműgyártó a Belügyminisztérium alapította, a gyár 1954. december 8-án kezdte meg működését a KÖMI 102. számú, „D” kategóriába sorolt vállalatként. Tevékenységi körét ágynemű és egyéb termékek konfekcionálásában határozták meg. Az indulás kezdeti nehézségei után a foglalkoztatott elítéltek létszáma az 1950-es évek végére közel a kétszeresére emelkedett, kiegyensúlyozottá vált az anyagellátás, és javult a technológiai fegyelem.

1965-ben átszervezték a fehérneműgyárat, a zárt ciklusú termelés tökéletesítését vasaló- és csomagolóműhelyek létrehozásával bővítették. Két évvel később a vállalat jelentős technikai fejlesztéseken ment át, 60 db gyorsvarrógép került a termelésbe. A 60-as évek végére jutott a vállalat abba a helyzetbe, hogy az intézet normál befogadóképességének figyelembevételével minden fogvatartottat a nagyüzemi munkáltatás keretében foglalkoztatni tudjon; a vállalat alapítása óta addig eltelt 15 év alatt a termelés megnégyszereződött.

1971-ben a gépi berendezések korszerűsítésére további 30 db gyorsvarrógépet és egy hímzőautomatát állítottak üzembe. A következő évben a Sátoraljaújhelyi Fehérneműgyár telephelyein (Nyíregyháza, Debrecen) is megindult a termelés, amelynek eredményeképp a HUNGAROTEX Külkereskedelmi Vállalattal és a Centrum Áruházzal alakult ki hosszú éveken át eredményes üzleti kapcsolat. 1975-ben a gyár a tükrös paplanok készítésénél – ötletes újítással – szegőcsíkfelvarró automatát rendszeresített, amely közel 50%-os termelékenységjavulást eredményezett. 1977-ben új feladatként jelentkezett



a Debreceni Fióktelepen a 150 fős termelőegység foglalkoztatásának biztosítása. A Nyíregyházi telephelyen a pizsamagyártás indult el fokozottabb ütemben, miután a FÉKON-ing termelése csökkent. A '70-es évek végére a foglalkoztatott létszáma elérte a 750 főt, a termelési érték meghaladta a 460 millió forintot, a nyereség közel 38 millió forint lett.

A '80-as évek elején jelentkeztek először olyan problémák, hogy a termelés folyamatossága mellett az értékesítés hullámvá vált, ugyanakkor gyártmányfejlesztés történt az exportorientáció jegyében és a foglalkoztatottak létszáma igen magas volt (1986-ban 1 243 fő). A rendszerváltás körüli években egyre erőteljesebben jelentkező piaci hatások érték a vállalatot, felborult a korábbi évek viszonylag egysíkú ágynemű-konfekcionálási tevékenysége, a piaci viszonyok beszűkültek, a vásárlóerő lényegesen csökkent, az exporttermelésben és -értékesítésben óriási volt a konkurencia.

Az 1994-es év – a többi börtönvállalathoz hasonlóan – a Sátoraljaújhelyi Fehérneműgyár átalakulásának éve volt. Az állami vállalatok gazdasági társasággá, azaz 100% tulajdonú Korlátolt Felelősségű Társasággá alakultak át, és tovább folytatták tevékenységüket a megváltozott jogi keretek között.

A korábban lezajlott gazdasági változások eredményeként az Ábránd-Ágynemű Kft. a hazai ágyneműgyártásban elért közel 60–70%-os részesedését elveszítette, a nagyüzemi keretek között végzett ágyneműgyártás nagymértékben visszaszorult. E tény gazdaságilag megrázta a gazdasági társaságot, amelynek szembe kellett néznie a termelés teljes szerkezetének átalakításával. A '90-es évek közepén megkezdődött a termelési profil változása a bér munka, illetve az újszerűnek mondható felsőkonfekció-gyártás irányába. 1998-ban a társaság veszteséges volt, a válság megfékezése érdekében az önköltségcsökkentés került előtérbe. 1999-ben Debrecenben műszaki fejlesztés, Nyíregyházán cipőipari, Sátoraljaújhelyen pedig informatikai beruházás történt.

Az ezredfordulót követő évtizedet stagnáló, illetve csökkenő árbevétel jellemezte, amelynek döntő részét a belföldi értékesítés, a szolgáltatás-nyújtás és a bér munka-tevékenység adta; a foglalkoztatott fogvatartottak létszáma



lassú csökkenést követően 2008-ra 350 főre esett vissza. A kiutkeresés következményeként a társaság a távol-keleti termékek által dominált textiltermékek piacán megtalálta a korábbinál szerényebb, de mégis számottevő helyét. Technológia- és szervezetfejlesztési törekvéseinek eredményeképpen termelő berendezéseinek 30%-át új és kis részben használt gépekkel újította fel pályázati pénzből. Az átalakítások és az egyéb fejlesztési munkálatok eredményeképpen 2010-ben a fogvatartotti létszám nagymértékben, 261 főre csökkent, de a munka hatékonysága megduplázódott.

2011-ben a gazdasági társaság nevét Ábránd-Ágynemű Kft.-ről Ábránd-Textil Kft.-re változtatta, jelezve a céget még nem ismerő partnereknek, hogy szélesebb területen tevékenykedik. A társaság minimálisra csökkentette költségeit, és felkészült a központi ellátásból eredő változásokra. A cég 2012-ben a büntetés-végrehajtás, a rendőrség, a katasztrófavédelem, a NAV, a kórházak, az önkormányzatok és egyéb vevők kiszolgálásával éves nettó árbevételét több mint 500 millió forintra emelte. Ugyanebben az évben a gazdasági társaság kialakított egy új mun-

karuhamárkát, a JURTA munkaruhát; a fejlesztés első lépéseként egy egyszerű, de árban és minőségben jó munkaruha gyártása és értékesítése kezdődött meg, nagy sikerrel.

## Az Adorján-Tex Kft. tevékenysége

A társaság által nyújtott szolgáltatások közül a legfontosabbak a varroda- és hímző szolgáltatások. A munka-, védő- és egyenruházati termékcsoportokon belül a kft. egyaránt vállalja ingek-blúzok, pólók, melles- és deréknadrágok, zubbonyok, téli és nyári dzsekik, illetve kabátok előállítását. A társaság varrodai szolgáltatását az ágynemű- és lakástextil-, valamint az egészségügyi termékek tovább bővítik. A kft. vállalja a napjainkban világszerte hírnevet szerzett kalocsai minta hímzését különböző méretű és formájú terítőkre. A szolgáltatások másik körét a bér munkában végzett vegyesipari tevékenységek képezik. A társaság elsősorban egyszerű, élőmunkaerő-igényes, betanított munkák végzésére (csomagolás, válogatás, papíripari termékek, dossziék hajtogatása stb.) vállalkozik.

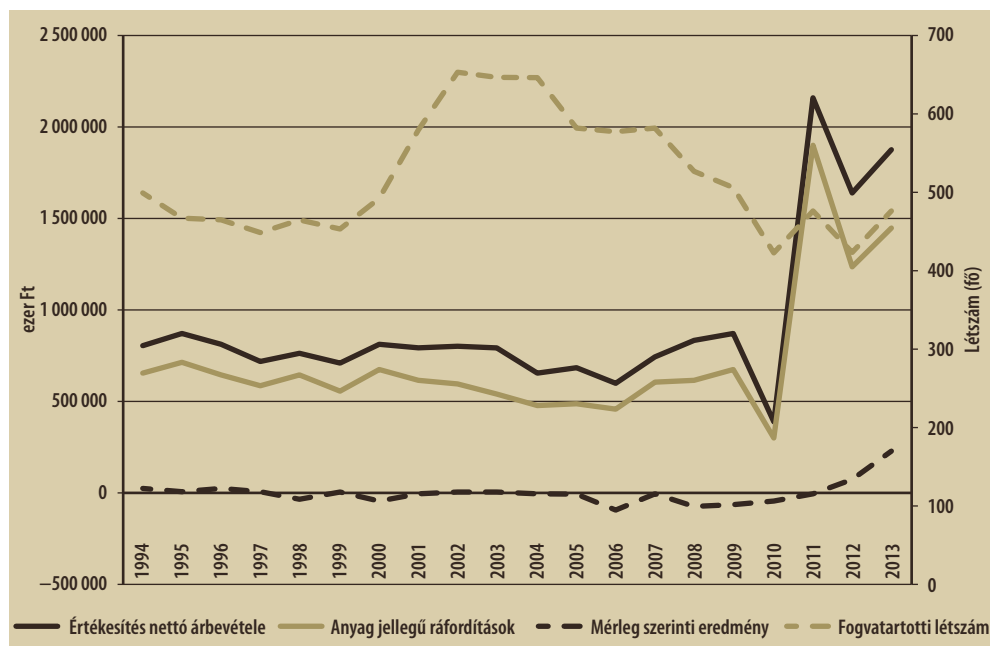
A kft. termékei a következők: munkaruházat, egyenruházat, hímzés, ágynemű-garnitúrák (lepedők, dunnahuzatok, nagypárnahuzatok, kispárnahuzatok, gumislepedők), vegyes textilipari termékek (asztalterítők, szalvéták-napronok, konyharuhák, törölközők, kötények, műszállal töltött termékek), exkluzív termékek (tokok), bőripari termékek, egészségügyi termékek, valamint taktikai termékek, rendvédelmi felszerelések.



Az Adorján-Tex Kft. fő vevőkörebe a Belügyminisztérium irányítása alá tartozó szervezetek (rendőrség, büntetés-végrehajtás, katasztrófavédelem) és különböző állami szervek, önkormányzatok tartoznak.

A társaság rövid, egyéves története során több fontos esemény történt. 2013 novemberében a kalocsai telephely „civil” gyártószalagját bővítették. 2014 februárjában fejeződött be a kft. telefon- és informatikai rendszerének modernizálása. 2014 márciusában a cég gyártáselőkészítő rendszerét fejlesztették, bővítették, továbbá egy, a szabászatban használatos terítékrajz plotter beszerzésére került sor. 2014 áprilisában a cég InfoSys ügyviteli rendszerét Libra3S ügyviteli rendszerre váltották le, majd személy-, illetve tehergépjármű beszerzésére került sor.

Az Adorján-Tex Kft. tevékenységének volumenére jellemző, hogy működésének első három hónapjában (2013. október 1-jétől 2013. december 31-éig) 90 ezer, 2014 első félévében pedig 150 ezer terméket gyártott.



## Kovács László ny. ezredes, az Adorján-Tex Kft. ügyvezető igazgatója

### Mióta dolgozik ügyvezető igazgatóként?

Különböző intézeti és BVOP-s gazdasági jellegű munkakörök után 2013 áprilisa óta töltök be ügyvezető igazgatói beosztást. Akkor még a Kalocsai Konfekcióipari Kft.-nél, 2013. október 1-jétől pedig – a sátorlajújhelyi Ábránd-Textil Kft.-vel történt összeolvadásunkat követően – az Adorján-Tex Konfekcióipari és Kereskedelmi Kft.-nél.

### Melyek voltak korábbi szakmai életútjának főbb állomásai?

Műszaki és közgazdasági diplomával kerültem 1991-ben a rendőrségtől a büntetés-végrehajtási szervezet állományába, intézeti gazdasági vezetőként. 1996-tól a BVOP-n vezettem a költségvetési és számviteli feladatokért felelős főosztályt, a 2006-ban történt nyugdíjazásomig. Néhány évig különböző vállalkozásoknál és költségvetési szervezeteknél láttam el gazdasági vezetői feladatot, majd 2010-től a BVOP-n dolgoztam titkárságvezetőként, később megbízott főosztályvezetőként, egészen a kalocsai kft. ügyvezetőjévé történt kinevezésemig. Közben kisebb-nagyobb megszakításokkal oktattam az Rendőrtiszti Főiskola Büntetés-végrehajtási Tanszékén, szerepelek a mérlegképes könyvelők jegyzékén és különböző vizsgabizottsági névjegyzékekben.

*Mi jellemzi Ön szerint a cég jelenlegi helyzetét?*

A korábbinál lényegesen stabilabb piaci helyzet, középtávon biztos vevőkör, fejlesztéseket is lehetővé tevő pozitív üzleti eredmény. A kft. előtt jelentős feladatok állnak: a központi ellátás keretébe tartozó ruházati termékek megfelelő minőségben és határidőben történő elkészítése igazán nagy kihívás. A most egyéves gazdasági társaság elmúlt esztendeje jó időszak volt, reméljük, hogy legalább ilyen eredményes évek hosszú sora áll előttünk.

*Milyennek találja a kft. és a bv. intézet együttműködését?*

A fogvatartotti munkáltatás miatt mi több intézettel is kapcsolatban állunk, amelyekkel az együttműködés szintje és módja, a kapcsolat minősége eltérő. Más eszközökkel kell tennünk a közös cél, a fogvatartottak minél sikeresebb reintegrációjának megvalósítása érdekében, ez időnként eltérő utakat is jelent, de mindig megtaláltuk a lehetőséget arra, hogy ezek az utak egymás közelében fussanak. Bízom abban, hogy ez a jövőben sem lesz másként.

*Milyennek találja a munkahelyét, mint közösséget?*

Nem tudom objektíven megítélni, érthető okokból szubjektíven látom a közösséget, de mindenképpen közösségnek érzem azt. Sok a munkánk, kevés idő jut a csapatépítésre, de a határidős munkák szorításának enyhültével erre is időt fogunk szakítani.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

El kell végeznünk a korábbi évek elmaradt fejlesztéseit. Ez megalapozhatja a megfelelést a fokozódó minőségi elvárásoknak, a munkáltatásba bevont fogvatartotti létszám növelését, vagyis a kft. hosszú távú, biztos piaci jövőjét.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Ez nem könnyű kérdés, több körülményre is tekintettel kell lenni, s ezek egy részének alakulása nem is a kft.-től függ. A fogvatartotti munkaerő sajátosságai miatt mindenképpen a jelenleginél hosszabb távra történő kitekintés, a jobb tervezhetőség segítené a társaság eredményesebb működését.



## **Tóthné Szabó Zsuzsanna bv. alezredes, az Adorján-Tex Kft. ügyvezetőigazgató-helyettese**

### *Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

1987. december 7-én, mintavarróként kerültem a Kalocsai Konfekcióipari Vállalathoz, majd készáru minőségellenőr, munkamódszer-átadó, technikus munkakörökben dolgoztam. 1998. augusztus 1-jén főtechnológus, gyártás-előkészítő csoportvezető, egy bő hónappal később megbízott termelési osztályvezető lettem. Termelési osztályvezetőnek 2001. július 1-jén nevezték ki. Ezt a beosztást több mint tíz éven keresztül töltöttem be. 2012. december 15-én a Kalocsai Konfekcióipari Kft., majd a 2013. október 1-jén megalakult Adorján-Tex Kft. ügyvezetőigazgató-helyettese lettem.

### *Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

A társaság anyagi helyzetének stabilizálódása magával hozza a fejlesztés igényét, lehetőségeit. Ezek egyik része a beruházásokra, az új technológiák bevezetésére, a termelés biztonságának javítására, az energia és normaidők csökkentésére, másik része a humán szférára, annak képzésére, továbbképzésére irányul. Ezek együttes összességének megfelelő összehangolása, ütemezése, irányítása az emberi méltóság tiszteletben tartása mellett kell, hogy történjen mind a civil, mind a fogvatartotti munkáltatás területén. Az ügyvezető igazgató helyetteseként, irányítva a szakmai, illetve a társosztályok működését, ezt tartom munkám legizgalmasabb kihívásának.

### *Hogyan látja a gazdasági társaság múltját? Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

A könnyűiparban bekövetkezett hanyatlás nemcsak a hazai, hanem a külföldi piacokon is jelentős mértékű volt, amelynek hatása erősen befolyásolta a mi gazdasági társaságunk helyzetét is, az árbevételünk folyamatosan csökkent. Tovább rontotta fennmaradásunk esélyeit, hogy a közbeszerzési pályázatokon rendre sikertelenül vettünk részt. A fordulópontot a 2011. év jelentette, azóta Állami Partnerként, többségében állami megrendeléseket teljesítünk. Társaságunk nagy múlttal rendelkezik a forma- és a munkaruházat gyártásának területén, így az elvárt feladatokat nagy gyakorrallal és szakmai tudással rendelkező munkatársakkal végezzük. A sajátos adottságokra való tekintettel biztosítani kell a hatékonyságot és az eredményességet, amelyet jelenleg a tömeggyártás folyamatosságával lehet elérni.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

A társaság fő feladata, hogy a nyereséges gazdálkodás mellett a Kalocsai Fegyház és Börtönben a büntetésüket töltő fogvatartottakat minél nagyobb számban foglalkoztassa, ennek érdekében a közös együttműködés megkerülhetetlen és elengedhetetlen.

### *Milyennek találja a munkahelyi közösséget?*

A személyi állomány túlnyomó része legalább 20–25 éve dolgozik itt, így bátran mondhatom, hogy egy összekovácsolódott, összetartó, jó felkészültségű csapat alakult ki.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A 90-es évek előtti időszak és az utóbbi három év a gazdasági társaság és elődei életében a legkiemelkedőbb időszak, mivel ekkor a folyamatos és tömegszerű gyártás lehetőséget biztosított, illetve biztosít a fogvatartottak számára a betanulási időszak rövidítésére, keresményük növekedésére, a társadalomba visszailleszkedés lehetőségére, illetve az eredményességre, mely a fejlesztések lehetőségét kínálja. Sikernek tartom, hogy bebizonyítottuk – igaz, nem kis erőfeszítések árán –, hogy a fogvatartottak a rendvédelmi szervek részére gyártott termékeket az elvárt mennyiségben és minőségben elő tudják állítani.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A termelés tervezhetőségét rendkívül fontos dolognak tartom. Úgy vélem, hogy a fél éves, esetleg egy éves gyártási terv összeállításához szükséges adatok ismerete esetén – egy stabilan működő üzem alapfeltételeiként – a kellék- és az alapanyag-beszerzés, a gyártási ütemtervek elkészítése sokkal könnyebb lenne, ezzel javulnának a biztonságos működtetés feltételei.



## Kocsi Zoltán bv. alezredes, az Adorján-Tex Kft. ügyvezetőigazgató-helyettese

### *Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

1985. február 1-jén kerültem a Sátoraljaújhelyi Fehérneműgyárba polgári alkalmazottként, feladatköröm a tmk-üzem vezetése volt.

### *Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

1993-tól a Fehérneműgyár, illetve az Ábránd-Ágynemű Kft. termelési osztályvezetőjeként dolgoztam egészen 2000-ig, ezután rövid időn ideig a kft. biztonsági vezetője, majd termelési igazgatója voltam. 2001-től 2009-ig az ügyvezetőigazgató-helyettesi posztot töltöttem be. 2009. december 1-jén nevezték ki Ábránd-Textil Kft. ügyvezető igazgatójának. 2013. október 1-jén, a Kalocsai Konfekcióipari Kft. és az Ábránd-Textil Kft. összeolvadásakor lettem az új gazdasági társaság, az Adorján-Tex Kft. ügyvezetőigazgató-helyettese.

### *Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Munkám során izgalmas kihívásnak tekintem a jelentkező új feladatok, projektek megvalósítását. Az utóbbi időszakban komoly feladatot jelent társaságunk számára, és így számomra is a belső, illetve központi ellátásban való intenzív részvétel. Nagyon fontos feladat volt az elmúlt évtizedekben elmaradt beruházások, átalakítások és felújítások szervezése, kivitelezése a folyamatos termelés mellett, úgy, hogy az ehhez szükséges anyagi erőforrásokat saját forrásból tudtuk, tudjuk biztosítani. Itt kell megemlítenem az elmúlt időszak egyik fontos momentumát, a JUR-TA Mintabolt tervének megszületését, majd a terv megvalósítását; a mintabolt Sátoraljaújhely városának egyik gyöngyszeme, amely elsősorban a bv. gazdasági társaságok termékeit hivatott népszerűsíteni, értékesíteni a civilek számára.

A közelmúltban három mintaprojekt megvalósításában vettünk részt, a közfoglalkoztatás keretein belül három varroda létesült vonzáskörzetünkben, Sátoraljaújhely, Karcsa és Erdőbénye településeken, csökkentve a térségben a munkanélküliséget.

### *Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

Abban a helyzetben vagyok, hogy itt dolgoztam az elmúlt közel harminc évben, és megtapasztalhattam, hogy milyen is volt az 1989 előtti időszakban a termék-előállítás, amikor szinte korlátlan volt a piac, mindent el lehetett adni, amit termeltünk. Akkortájt a hazai lakástextilpiac meghatározó szereplői voltunk az előállított termékek mennyiségét és a foglalkoztatottak létszámát tekintve is. A rendszerváltás után a piac összeomlott, a foglalkoztatott fogvatartotti létszám a minimálisra csökkent, az új piaci szereplők áraival nehéz volt versenyeznünk. Mivel akkor is a munkáltatott elitéltek létszámának növelése volt az elsődleges feladatunk, így olyan tevékenységet kerestünk, ami nagy létszámot igényelt. Így találtunk meg közel fél tucat olyan cipőipari társaságot, amelyek számára évente több százezer pár cipőt varrtunk, a megrendelőink nagy meglepetésére. A foglalkoztatott fogvatartottak közel 75%-a ezen a területen dolgozott, létszámuk elérte a 220–250 főt. A cipővarrás azonban 2010-re elvesztette rentabilitását, és megszűnt. Az elitélt-foglalkoztatás többletköltségei ellentételezésének megszüntetésével tovább csökkent az eredményességünk. Saját termékiskálánk nem nyújtott elég forrást az eredményes gazdálkodás-

hoz, így szinte fellélegeztünk, amikor az állami szféra számára történő gyártás jogszabályi szintre emelkedett, ezzel is biztosítva a fogvatartott munkaeőr széles körű munkáltatását.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Jelenleg egyrészt a klasszikus piaci mechanizmusok érvényesülnek, rengeteg piaci szereplővel, másrészt van egy biztos – jogszabállyal biztosított – kedvezményezett kör, amely egy jelentős kapacitást köt le a megrendeléseivel. Természetesen ez esetben is rendkívül fontos a megfelelő ár és minőség, valamint a határidő pontos betartása, hiszen ezen a területen is kiélezett verseny érvényesül. Nem szabad elfelejtkeznünk ugyanakkor a saját lakástextil-termékeink piaci részesedéséről, mivel van egy vásárlói kör, amely a megszokott jó minőség miatt keresi termékeinket.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Jogszerű, szakszerű és teljes körűen szabályozott. Értem ezalatt, hogy törvények, rendeletek, utasítások és helyi intézkedések szabályozzák a mindennapi munkánkat. A Sátoraljaújhelyi Fegyház és Börtön, illetve az Adorján-Tex Kft. között korrekt a munkakapcsolat. Az intézet és a kft. célja ugyanaz: a fogvatartottak minél sikeresebb reintegrációja. Ehhez nagyon jó eszköz a foglalkoztatás és ezen belül a szervezett munkavégzés.

*Milyennek találja a munkahelyét, mint közösséget?*

Az emberek nagy része élete jelentős részét munkával tölti, ezért felelősek vagyunk azért, hogy olyan körülményeket teremtsünk, amelyben megéri dolgozni. Az elégedett dolgozók a társaság jó hírét keltik, növelve ezzel a jól képzett munkaeőrök megszerzésének és megtartásának esélyét. Kollégáim sokszor hallják tőlem az „egy hajóban evezünk” kifejezést. Célunk, hogy olyan közösséget hozzunk létre, ahol egymás munkáját megbecsüljük, egymást segítjük, miközben minőségi produktumot hozunk létre. Ehhez jól képzett munkaeőre van szükség – úgy a szabad, mint a fogvatartott oldalon. Ennek érdekében rendszeresen képezzük a fogvatartottakat, a szabad munkavállalók esetében pedig fontos, hogy megtaláljuk azokat a szakembereket, akik az eddigieknél is magasabb szinten biztosítják a kft. megfelelő szakmai hátterét.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Mivel gyakorlatias ember vagyok, azt kell mondanom, hogy a társaság legjobb időszakai azok voltak, amikor sikerült valamit úgy átalakítani, felépíteni, aminek eredményei egyrészt látványosak, másrészt maradandók lettek. Szerencsére az utóbbi években sikerült annyi anyagi erőforrást előteremtenünk, amivel a régóta fennálló problémákat sikerült orvosolni. Talán a legfontosabb, hogy pályázati forrásból, 40% önerő biztosítása mellett, összesen 106 ipari gyorsvarrógépet szereztünk be, közel 40 millió forint értékben, valamint létrehoztuk a már említett JURTA Mintaboltot. Számos épület-felújítási munkát végeztünk el, két termelőszalag teljes körű felújításával modernizáltuk a termelés infrastruktúráját, javítottuk a dolgozók – legyenek azok akár bv.-sek, akár szabad munkavállalók, akár fogvatartottak – munkakörülményeit.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Szeretném, ha korszerűbbé, rugalmasabbá válna, hogy jobban meg tudjon felelni a piaci kihívásoknak a belső, illetve központi ellátásban rejlő lehetőségek minél jobb kihasználásával, valamint azzal, hogy a civil szféra számára növeljük termékeink elismertségét, ezáltal a piaci értékesítés

volumenét. Meghatározó szerepet kívánunk betölteni az ország munkaruha-, védőruha- és ágynemű-piacán. A fogvatartotti munkahelyek bővítésével tovább kívánjuk növelni a foglalkoztatottak létszámát, úgy, hogy az intézetben elhelyezett munkára képes fogvatartottak teljes körűen foglalkoztatva legyenek. Amennyiben a rendelkezésre álló kapacitáson felül jelentkeznek hosszú távon plusz piaci igények, úgy reális lehetőség van szabad munkavállalók foglalkoztatására, ami egyben munkahelyteremtő lehetőség is városunkban, illetve vonzáskörzetünkben.

### *Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Növelni kell a foglalkoztatott fogvatartotti munkaerő szakmai színvonalát, ennek érdekében rendszeres képzésben kell részesíteni őket a kialakult gyakorlatnak megfelelően. A szabad állomány esetében gondoskodni kell a folyamatos szakember-utánpótlásról, mert minőségi munkavégzés csak megfelelően képzett szakembergárdával lehetséges. Gazdálkodási szempontból a mindennapok gyakorlatába be kell építeni a megfelelő ár-érték arányú alap- és kellékanyagok felkutatását, beszerzését és felhasználását a gyártás során.





*Állampusztai*<sup>KFT.</sup>

## Állampusztai Mezőgazdasági és Kereskedelmi Kft.

### Kishartától Állampusztáig

Az 1867-es kiegyezést követően az igazságszolgáltatás reformjaként elfogadott 1878. évi V. tc. a magánelzárás rendszere helyett az akkor Európában már általános fokozatos rendszert vezette be. A törvénycikk megjelenését jelentős börtönépítési program követte. A meglévő fegyintézetek mellé a század végére újabb bv. intézetek létesültek, és kiépültek a fokozatos rendszer szellemében a közvetítő intézetek. A fokozatos rendszer célja az volt, hogy a hosszú fegyházbüntetés és a szabad élet között közvetítsen az arra érdemesek számára; a büntetés utolsó egyharmadnyi idejét szabadabb körülmények között, földművelési munkával töltötték el az elítéltek.

A közvetítő intézetek közül elsőként a Kishartai Közvetítő Intézet létesült 1883-ban. Wágner Pál földbirtokos végrendeletében kishartai földbirtokát és annak felszerelését a magyar államra hagyományozta, hogy azon az Igazságügyi Minisztérium intézetet létesítsen az elítéltek földműves munkával történő foglalkoztatására. Az adományozó személyesen tapasztalta meg a külvilágtól való elzártságot, a tétlenséget, annak minden negatív hatásával együtt, ezért tette meg végrendeletében a felajánlását.

A közvetítő intézet teljesen önállóan működött, az akkori börtön szabályoktól eltérő belső szabályzata volt, külön magatartási követelményekkel. Meg kell említeni, hogy az 1885-ben megtartott római börtönügyi kongresszus kezdeményezte először a rabmunkáltatás átalakítását a földműves foglalkoztatás irányába. A Kishartai Közvetítő Intézetben ezt a munkaformát már egy évvel korábban alkalmazták. A korabeli szabályozás szerint a legalább 3 évi fegyházra vagy börtönre ítélték a büntetésük kétharmad részének kitöltése után, szorgalmuk és jó magaviseletük alapján kerültek a közvetítő intézetbe. A rabok elhelyezésére kezdetben három épület szolgált, 80 férőhellyel. Az intézet első 10 évében 105 hektáron folyt a földműves munka és a gazdálkodás. A téli időszakban részben az intézet számára, részben eladásra vesszőkosarakat és szalma lábtörőket fontak az elítéltek.

A Kishartai Közvetítő Intézet több mint 35 éven át működött, 1919-ben alakították át országos büntetőintézeté, s a kincstári tulajdonban lévő ingatlan mellé bérbevett birtokokkal együtt a rabgazdaság területe 2 117 hektár lett. A terület növelésével párhuzamosan bővítették a működéshez szükséges létesítményeket. Ennek oka kettős volt: egyrészt a trianoni békediktátum után új fegyintézetekre volt szükség, ezért a létszám Kishartán is 400–450 főre nőtt, másrészt az I. világháború utáni gazdasági nehézségek az önellátás felé terelték a figyelmet.

1944 őszén az intézet kiürítését rendelték el, az elítéltek újbóli betelepítése 1946-ban kezdődött meg. Ekkor átmenetileg a gazdaság területe csökkent. 1948-ban vállalatba tömörítették a



bv. intézetek mellett működő gazdaságokat. Az intézet befogadóképessége jelentősen megnőtt: a férfiak mellett női elítélteket is elhelyeztek Állampusztán.

1951-ben megalakult az Állampusztai Igazságügyi Gazdaság, a jelenlegi társaság hivatalos jogelődje. Ha figyelembe vesszük a közvetítő intézet alapításkor meghatározott feladatát, jogelődnek az 1883-ban létrehozott intézetet tekinthetjük. A tagosítások eredményeként 1951-ben a gazdaság területe 3 500 hektárra nőtt. 1957-ben megszűnt Állampusztán a női elítéltek foglalkoztatása. Az ezt követő időszakban új alapokra helyezték a foglalkoztatást: az ültetvénytelepítés eredményeként folyamatosabb, kiegyensúlyozottabb lett a foglalkoztatás.

Az Állampusztai Célgazdaság területe 1974-ben a Solti Állami Gazdaság átvételével közel háromszorosára nőtt, s meghaladta a 10 ezer hektárt. Központi forrásból biztosított pénzeszközök felhasználásával új szálláskörlet épült Solt-Nagymajorban az átvett területekhez szükséges munkaerő elhelyezésére.

## Az elmúlt 20 év

Az Állampusztai Célgazdaság három kerülete és a nagyfai üzemegysége 1993-ig működött, 1994-ben a börtönvállalat a törvényi előírásoknak megfelelően gazdasági társasággá alakult, létrejött az Állampusztai Mezőgazdasági és Kereskedelmi Kft.

A társaság első tíz évét a tökehiány jellemezte. A működés folyamatoságának biztosításához jelentős külső pénzeszközöket kellett bevonni. Az ezredfordulón a tevékenységet optimalizáló, számottevően megváltoztató reorganizációs terv készült. A tulajdonosi képviselet által támogatott, következetesen végrehajtott átszervezést a pénzügyi is kedvezően értékelte.

A nagyfai üzemegység, figyelembe véve a gazdaságossági szempontokat, 2002-ben kivált az Állampusztai Kft.-ből.

Az átalakítás és az európai uniós csatlakozás által biztosított előnyök kihasználásával a gazdasági társaság az elmúlt 7–8 évben megháromszorozta saját tőkéjét, valamint jelentős fejlesztéseket hajtott végre. A meglévő eszközöket korszerűsítették, kicserélték, új munkahelyeket létesítettek. A baromfivágóhid megépítésével növekedett az élelmiszeripar aránya a kft. tevékenységén belül. A vágóhid működtetése komoly kihívást jelent a társaság számára,

amely a belső ellátás keretében 25 intézet részére szállít frissen vágott csirkét. Folyamatban van Állampusztán a halászati ágazat kialakítása is.

Az elítéltek foglalkoztatása továbbra is kiemelt feladat az Állampusztai Kft. számára. A fogvatartotti létszám közel felét az állattenyésztésben foglalkoztatják, előnyös, hogy ebben az ágazatban dolgozókat folyamatosan, az időjárási körülményektől függetlenül lehet munkáltatni.

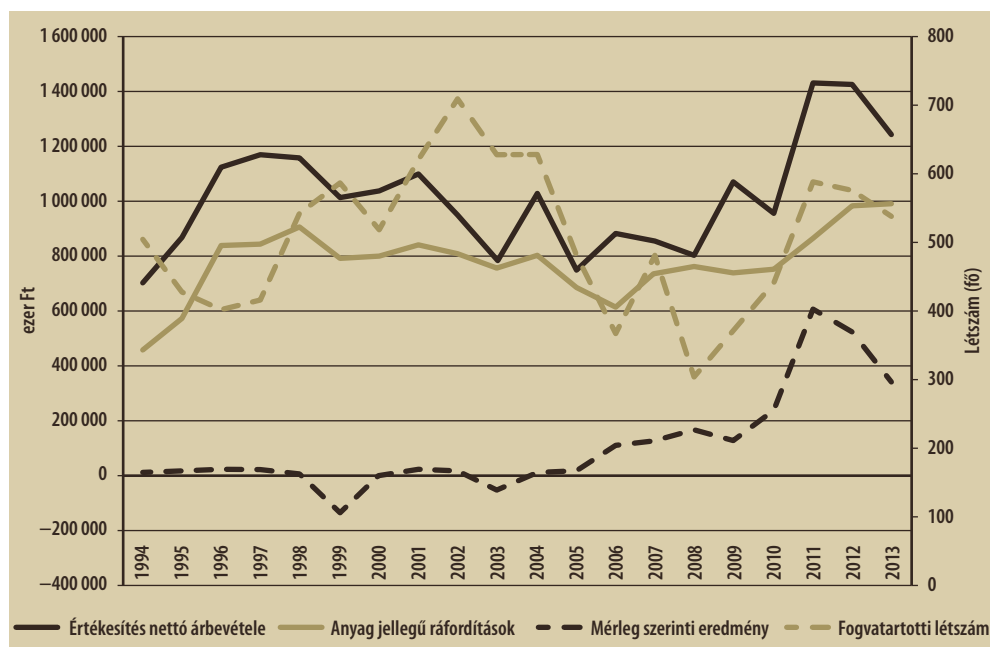


A foglalkoztatás szempontjából az állattenyésztő telepeken a munkafeltételek kedvezőek. Közös brigádok (nagy létszámú, képzetlen, büntetés-végrehajtási szempontok alapján fokozott őrzés mellett foglalkoztatható fogvatartottak) munkáltatását nagyrészt a növénytermesztésben biztosítják. Az ágazatban a biotermékek és a vetőmagtermesztés területén van lehetőség a foglalkoztatásukra.



A társaság a hozamok jelentős részét szántóföldön állítja elő. Fő árucikkek a gabona, az olajos növények és a biokörülmenyek között előállított termékek. Az állattenyésztésben nagy tételben, évi 70–80 ezer db pulykát, 400–450 ezer db vágócsirkét hizlalnak. A kft. juhászata, lóágazata és mangalicatenyészte törzstenyészetnek minősül. A minőség javítása érdekében a termelés-technológia fejlesztése továbbra is kiemelt feladat.

Az Állampusztai Kft. stratégiáját alaptevékenysége, az elitelt-foglalkoztatás összhangjának biztosítása és a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés határozza meg. A mezőgazdasági tevékenység ágazatait úgy kell kiválasztani és optimalizálni, hogy a társaság pozitív eredményt érjen el, működőképessége folyamatosan biztosított legyen. Cél, hogy a gazdálkodás megfeleljen a fenntartható fejlődés elveinek, hogy a helyi erőforrások hasznosításával – figyelembe véve, alkalmazva a mezőgazdasági fejlesztések során létrejött környezetkímélő technológiákat – mennyiségben növekvő, minőségben értékeesebb mezőgazdasági terméket állítsanak elő. Az agrár-környezetgazdálkodási projektben történő részvétel során a termelés, a vidék alakításával egy jobb, élhetőbb környezet létrehozásához járulnak hozzá.



## Schneider Gyula ny. bv. ezredes, az Állampusztai Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni Állampusztán? Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

A sorkatonai szolgálatot követően, 1969-ben jöttem az Állampusztai Célgazdasághoz, a kft. jogelődjéhez dolgozni. Voltam áruforgalmi osztályvezető, kerületvezető, főagronómus, majd 1994-ben, az átalakulást követően a társaság ügyvezetője lettem. A munkámat meghatározta a társaság két fő feladata, a fogvatartotti foglalkoztatás és a mezőgazdasági termelő munka.

*Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

A gazdaság már a hetvenes évektől erősen függött a piaci körülményektől. A természet és az ágazati szabályzók jelentősen befolyásolták az eredményt. Úgy vélem, hogy az átalakulást követő első tíz év nem a sikerek időszaka volt. A tőkehiány, a magas kamatok, a megvont kedvezmények minimális jövedelmet biztosítottak a társaságnak.

*Milyen fejlesztések történtek a kft.-nél, mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Központi hozzájárulással 2000-ben reorganizációs tervet készítettünk, amit a következő három évben megvalósítottunk. A reorganizációnak és az európai uniós csatlakozást követő mezőgazdasági politikának köszönhetően a társaság évről-évre kedvező eredményeket ért el. Az eredmény lehetőséget biztosított a fejlesztésekre, a teljes gépi technológiát korszerűsítettük. Az új ágazatokban a pulyka- és csirkehízlalás fejlesztése érdekében korszerű technológiával felszerelt istállókat létesítettünk, amelyek megfelelnek az európai uniós előírásoknak.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Az elmúlt 8–10 év a társaság fejlődése szempontjából kiemelkedőnek mondható, megháromszoroztuk a vagyont. A termelés finanszírozását nem befolyásolta sem külső, sem belső folyamat. Sikerként könyvelhetjük el a rövid idő alatt megvalósított baromfivághóhidat, ahol saját csirkéinket dolgozzuk fel. Fontosnak tartom, hogy ezzel a termékkel hozzájárulunk a belső ellátás rendszeréhez.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az elmúlt két évtizedben mindig kihangsúlyoztuk, hogy az Állampusztai Kft. és az Állampusztai Országos Bv. Intézet együttműködése jó. Az érdekeink megegyeznek mind a foglalkoztatás, mind a biztonság területén. Nem elhanyagolható, hogy az intézet és a kft. a térség legnagyobb foglalkoztatói között található.

*Milyennek találja a cég jövőbeni kilátásait?*

Sajnos a jogszabályok várható változása a jövőt lényegesen megnehezíti. Csökkenő támogatások, emelkedő költségek mellett kell a működőképességet és a fogvatartottak foglalkoztatását biztosítani.

## Ujvári Zoltán bv. alezredes, az Állampusztai Kft. területvezetője

*Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál, illetve melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

A mezőgazdasági főiskola elvégzése után, 1985-ben kerültem a társaság jogelődjéhez, az Állampusztai Célgazdasághoz. A végzettségemnek megfelelően növénytermesztési agronómus munkakörben kezdtem dolgozni. 1986–87-ben sorkatonai szolgálatot teljesítettem, tartalékos hadnagyként szereltem le, majd újból agronómusként dolgoztam Állampusztán. 1993-ban kaptam meg a kinevezésem az Állampusztai Börtön és Fogház hivatásos állományába, ezt követően az állampusztai kerület területvezető-helyetteseként végeztem a munkámat, majd 2006-tól területvezető lettem.

*Milyen feladatkört lát el napjainkban, melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Jelenleg is osztályvezetőként, területvezetői feladatkörben dolgozom. A munkám során talán a legizgalmasabb kihívásnak a fogvatartottak foglalkoztatásának bővítését, a belső ellátás biztosítását és növelését tartom, továbbá azt, hogy a munkát úgy kell szervezni és végrehajtani, hogy a kft. és a kerület gazdálkodása eredményes legyen.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az Állampusztai Kft. és az Állampusztai Országos Bv. Intézet együttműködését az egymás érdekeinek kölcsönös tiszteletben tartása és a jó kapcsolatra való törekvés jellemzi. Az intézet különféle feladatainak (a fogvatartottak befogadása, elhelyezése, ellátása, őrzése, reintegrációja stb.) szakszerű, jogszerű, folyamatos és biztonságos végrehajtása és a kft. kiemelt feladatai (a fogvatartottak teljes körű foglalkoztatása, a belső ellátás biztosítása, a gazdálkodás eredményessége) nem teljesülhetnek e nélkül.

*Milyennek találja a munkahelyét, mint közösséget?*

Amikor úgy döntöttem, hogy nem élek a korai nyugdíjba vonulás lehetőségével, sok szempontot mérlegeltem. Ezek közül a legfontosabb az volt, hogy szeretem a munkámat, a szakmai kihívásokat és azt a közösséget, amelyben dolgoztam és dolgozom ma is. A sikereink nagy részét annak köszönhetjük, hogy az állomány, a munkatársak és a vezetőink csapatban gondolkodnak, hogy segítjük egymást a céljaink elérésében.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Az elmúlt öt évet tartom a legsikeresebbnek a gazdasági társaság életében, mert a kft. gazdálkodásának eredményessége töretlenül javult, pénzügyi helyzetünk stabil volt. Ennek köszönhetően nagyobb részben önerőből, kisebb részben pályázati támogatásból sikerült egy, a belső ellátást kiszolgáló broilercsirke-telepet, illetve korszerű baromfivághóhidat létrehozunk, mint ahogy kialakítottuk a nóniusz lovaink lóistállóját és egy halastavat is létesítettünk. A gépi beruházások és a munkahelyek vonatkozásában egyaránt sikerült jelentős fejlesztéseket végrehajtunk.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A hatékonyság növelése érdekében további fejlesztésekre, energiatakarékos, környezetkímélő technológiák bevezetésére lenne szükség.



## Annamajori Mezőgazdasági és Kereskedelmi Kft.

### A múltról – dióhéjban

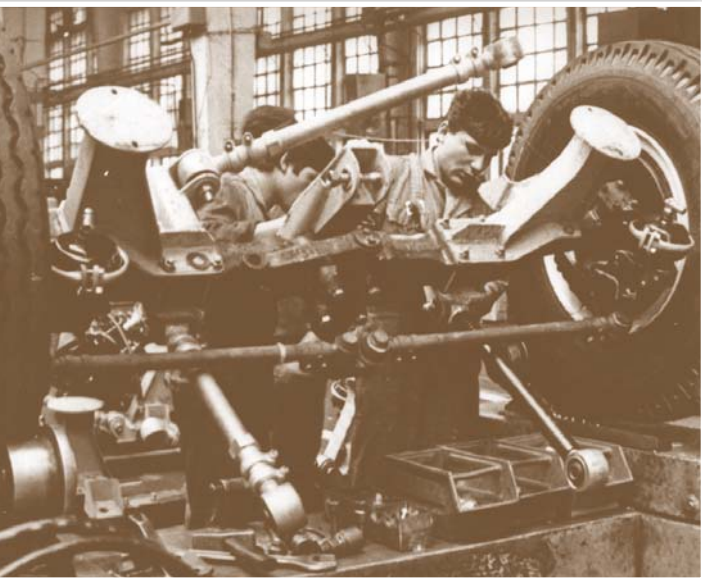
A baracskai bv. intézetet a Minisztertanács 1953. március 1-jei dátummal, Bv. Munkahely Parancsnokság Baracska néven alapította, az elítéltek munkáltatását biztosító gazdaságot 1953. február 2-án KÖMI 203. számú Annamajori Célgazdaság néven jegyezték be.

Az intézet és a célgazdaság feladatai főleg az 1950–60-as években nem különültek el egymástól, így történetüket vegytisztán elkülöníteni nem lehet és nem is érdemes. A földterület és az átvett épületek jelentős része 1945 előtt Dreher Antal földbirtokos tulajdona volt. A Dreher-féle birtokba több tanya, illetve majorság ékelődött be. Ilyenek voltak többek között a Pessei-, Vass-, Búza-, Mecseri-, Mérái- és Csölle-tanyák, amelyeken jómódú parasztok és vitézi renddel kitüntetett személyek gazdálkodtak. Egy-egy ilyen tanyához általában 40–100 hektár földterület tartozott. Az említett tulajdonosok a kor szintjéhez képest korszerű, színvonalas gazdálkodást folytattak.

1945 után, a nagybirtokok államosításakor a birtokok egy részét az akkor szerveződő „tézscsék”-nek adták át, illetve a baracskai, kápolnásnyéki cselédek és szegényparasztok között osztották ki. Az annamajori terület kb. 80–100 hektárja ekkor került az Igazságügyi Minisztériumhoz. Ezen a területen az IM mezőgazdasági munkahelyet hozott létre öt fő büntetés-végrehajtási beosztottal és mintegy 70–80 elítélttel, akik búzát, kukoricát és takarmánynövényeket termesztettek. 1950-ig ilyen alacsony létszámmal működött a gazdaság, az elítélteket a háború előtti épületekben szállásolták el. A háború pusztításai következtében nem volt villanyáram, a világítást mindenhol petróleumlámpákkal oldották meg, sok értékes eszköz eltűnt. A földek művelése és a gazdálkodás kezdetleges eszközökkel indult meg.

Az '50-es évek első felében gazdasági épületek, körletek, lakások épültek. Ekkor alakították ki az annamajori, a robozi és a mátyási őrpáncsnokságokat. A személyzet létszáma 120 főre, az elítélteké pedig 1000–1200 főre növekedett. Az intézetnek közvetítő jellege volt, köztörvényes férfiakat és nőket fogadott be, akik más zárt intézetben jól viselkedtek, és kedvezményben részesülhettek.

A büntetés-végrehajtás anyagi helyzete a '70-es évektől tette lehetővé, hogy jelentősebb beruházások valósuljanak meg. Kiszélesítették, újrabítmenezték a bekötőutat, betonút készült Roboz-, Vass- és Pessei-tanyák között. Megnövelték a szarvasmarha-állományt, Vass-tanyán új disznóhizlaldák épültek. A feldolgozóüzem teljesen új résszel bővült, vágóhidat adtak át. A gyógynövények lepárlásához lepárlóüzemet hoztak létre a szükséges berendezésekkel, amelyek a termesztés megszűnésével sajnos tönkrementek.



A Magyar Posztó 1979-ben létesített Annamajorban cérnázó üzemet, amely három műszakban 300–400 főt foglalkoztatott. 1984-től a FÉG gyáregysége települt ide, főleg gázkészülékek és fegyveralkatrészek gyártását végezték. A Székesfehérvári KÖFÉM gyárában négy egységben – csomagoló, lemez, prés, huzal – dolgoztak elítéltek 2–3 műszakban, polgári alkalmazottak mellett. Annamajor és Roboz területén a Zománcipari Művek (ZIM) foglalkoztatott elítélteket, szalagszerűen hagyományos tűzhelyeket szereltek össze teljesen kész állapotra, üstöket készítettek, különböző alkatrészeket gyártottak. Munkáltatás zajlott még a székesfehérvári IKARUS-ban és a Fa-Hordóipari Vállalatnál.

Az 1980-as évek végén a Baracscai Fogház és Börtön fogvatartotti létszáma a szabálysértőkkel együtt megközelítette a 2 ezer főt. Az intézetben megvalósult a teljes foglalkoztatottság. Ezt a célgazdaság, az intézet és intézeten kívüli külső munkahelyek biztosították. A célgazdaságnál a felfuttatott állattenyésztés, a kertészeti növények, gyógynövények termesztése, illetve a tökfeldolgozás igényelt jelentős munkaerőt.

Az 1990-es évek elején a kiszélesedő gazdasági átalakulás, termékszerkezet-változás, a piac alakította feltételrendszer a célgazdaság gazdasági környezetére is kedvezőtlenül hatott. Az ipari jellegű munkáltatás szinte egyik napról a másikra teljesen megszűnt, ennek következményeként az elítéltek kb. 50%-át nem tudták foglalkoztatni.

## 1994-től 2014-ig

Az intézet és a gazdaság 1994-ben vált szét, a célgazdaság jogutódja az Annamajori Mezőgazdasági és Kereskedelmi Kft. lett. Az újonnan megalakult Annamajori Kft. szállítói tartozásokkal nem rendelkezett, mert azokat az állam magára vállalta a csőd elkerülése végett, de elavult, a piaci viszonyokhoz nem igazodó termelési szerkezetet, leamortizálódott gépparkot, korszerűtlen élelmiszer-feldolgozó technológiát örökölt. A cég első ügyvezető igazgatója irányítása alatt a tár-





ság termelési struktúrája letisztult, piacorientálttá vált. A profitábilis tevékenységek megerősítésével a nyereség növekedett, a fogvatartotti foglalkoztatás bővült.

1999-től kezdve, új irányítás alatt, a társaság megszüntette a veszteséges, eladhatatlan terméket előállító gazdasági tevékenységeket, többek között az illóolaj-lepárlást. Felújították a zöldségfeldolgozót, megfelelővé téve az élelmiszer-egészségügyi követelményeknek. Az elavult

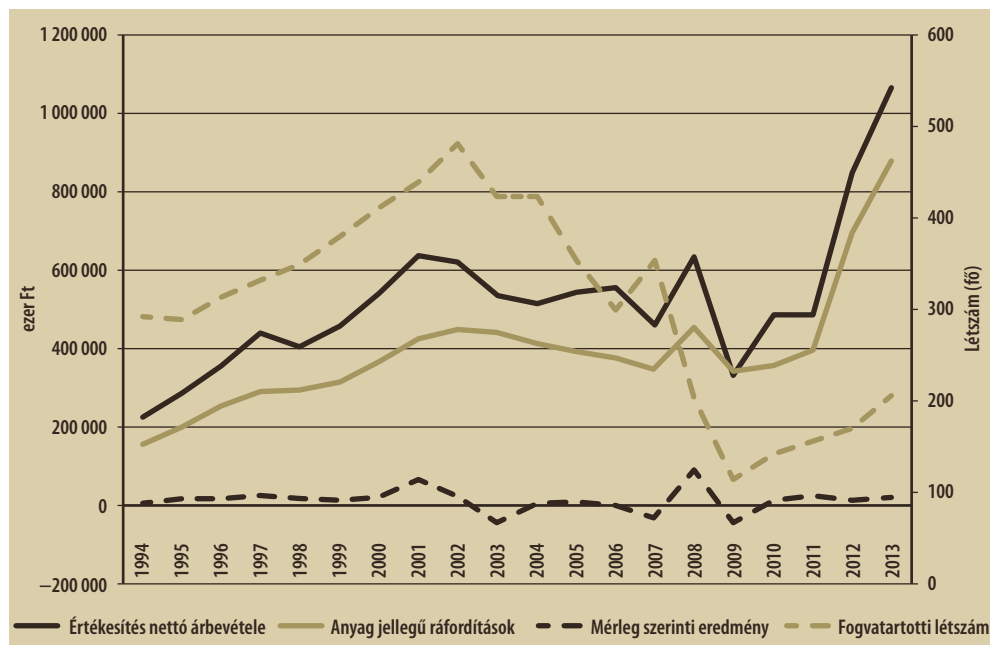
gépparkot teljesen lecserélték, az országban az első három gumiláncfalas traktor közül az egyik a kft. tulajdonába került. Az ipari melléktévékenységet új alapokra helyezték, egy teljesen új, minden igénynek megfelelő, sok elítélt foglalkoztató ipari csarnokot hoztak létre.

Annak ellenére, hogy a kft. megalakulása óta minden évben nyereséges volt, a 2000-es évek elején a gazdasági mutatók romlottak. Ennek oka alapvetően az volt, hogy a fogvatartotti normatív támogatást fokozatosan kivették a rendszerből, illetve az uniós csatlakozással párhuzamosan zajló gazdasági változások negatív hatásokkal jártak. Az Annamajori Kft.-nek ezen felül plusz nehézséget okozott, hogy bérelt földterületeit 2008-ban, a bérleti szerződések lejártával nem tudta visszabérelni. Ebben a nehéz időszakban már a kft. harmadik, jelenleg is beosztásban lévő ügyvezetője irányította a gazdasági társaságot. A terület elvesztéséből adódó bevételkiesést, valamint az adott periódusra jellemző gazdasági visszaesést a társaság csak fejlesztések segítségével, gazdálkodásának rugalmassá tételével tudta átvészelni, és tudott ismét fejlődő pályára állni.

Pályázatok segítségével öntözésfejlesztési program indult el, amelynek révén 207 hektár vált öntözhetővé. Ezeken a területeken a napjainkban folyó intenzív gazdálkodásnak köszönhetően egy-egy táblán évente akár három növényi kultúra is szerepelhet. 2011-ben felújították a szárítót, valamint az Annamajorban található boltot is. Következő jelentős lépés 2012-ben következett be a társaság életében, amikor is az egyik, használaton kívüli szerelőcsarnok átalakításával bővült a 23 éve alapított, addig csak a belső igények kielégítésére alkalmas péküzem kapacitása. A közel 240 millió forintos beruházás révén a péküzem alkalmassá vált műszakonként akár 10 ezer ember ellátására is.

Az előbb említett beruházásoknak köszönhetően, illetve a fogvatartottak ellátásában való nagyobb szerepvállalás következtében az Annamajori Kft. 2013-ban egymilliárd forintot meghaladó árbevételt ért el, mely jól mutatja a társaság fejlődésének ütemét és a működésében rejlő további lehetőségeket.





## Hirják András bv. ezredes, bv. főtanácsos, az Annamajori Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásba került a kft.-hez?*

2001. szeptember 15-étől dolgozom az Annamajori Kft.-nél. A Vass-tanyai sertéstelep osztályvezetői beosztására jelentkeztem, amit hivatásos állományba kerülésemtől töltöttem be. Addig viszont műszakvezetőként tevékenykedtem a telepen.

*Milyen szakmai tapasztalatokkal érkezett a gazdasági társasághoz?*

1996 és 2001 között a Mezőberényi Kalász Gazda Szövetkezetnél dolgoztam, kezdetben állatgondozóként, később telepvezetőként, majd az utolsó két évben – feladataim jelentős bővülésével – főállattenyésztőként.

*Hogyan alakult a karrierje a büntetés-végrehajtásnál?*

Mint említettem, a sertéstelep osztályvezetői álláshirdetésre jelentkeztem a kft.-hez, s a beöltözés, illetve a tiszti kinevezés idejéig műszakvezetőként dolgoztam a Vass-tanyai sertéstelepen. Kinevezésemet követően, 2002-től a sertéstelep életét irányítottam, tevékenységem alatt az egy kocára jutó hízókibocsátást 1900 kg/év fölé sikerült emelni. 2004 áprilisában a problémákkal küszködő szarvasmarhatelep irányítását is rám bízta az ügyvezető igazgató. Feladatom a tejminőségi problémák, valamint az állategészségügyi gondok megoldása volt. 2005-ben állattenyésztési igazgatónak, majd 2006-ban a gazdasági társaság ügyvezető igazgatójává nevezték ki.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Társaságunk sokat fejlődött az utóbbi években, stabilizálta a helyzetét. Úgy gondolom, hogy a kialakulóban levő támogatási rendszer tovább erősítheti az Annamajori Kft. pozícióját.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Attól függetlenül, hogy egy szervezet részeként működik a kft. és az intézet, teljesen más kötıtségekkel és lehetőségekkel tudnak gazdálkodni. Az utóbbi időben egyre fokozottabb hangsúlyt kap a fogvatartotti foglalkoztatás, és az ezzel kapcsolatos, felülről jövő elvárás javított ezen a kapcsolaton. Amióta itt dolgozom, négy kinevezett és két megbízott parancsnoka volt az Középdunántúli Országos Bv. Intézetnek. Úgy látom, hogy ez nem szerencsés, hiszen egy új vezetőhöz valamilyen szinten a szűkebb és a tágabb környezetnek is alkalmazkodnia kell. Az a tapasztalatom, hogy az ok-okozati viszonyok megértéséhez és a kapcsolat fejlődő pályára állításához kellő idő szükséges. A beosztotti állomány szintjén, függetlenül a hierarchiában eltöltött pozíciótól, egyébként jó a kapcsolat.

### *Milyen látja az Annamajori Kft.-t, mint közösséget?*

Az elmúlt években sokat formálódott a közösség. A hivatásosokat érintő nyugdíjba vonulási hullám, a gazdasági helyzet nagy hatással volt a mi munkahelyi közösségünkre is. Fiatalokat vettünk fel, és – az új tevékenységi körök fejlődésének köszönhetően – nőtt a nők aránya. Úgy látom, hogy ezek a változások mind a javára szolgáltak a közösségnek. Jelenleg két olyan rendezvényünk van, ahol együtt tudjuk az év eseményeit „feldolgozni”, ahol tovább lehet erősíteni a kapcsolatrendszereket. Remélem, hogy a jövőben bővíteni tudjuk ezen lehetőségek tárházát.

### *Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A legjobb időszak 2011-től napjainkig tart. Sok a munka, de ezzel együtt sokat is fejlődik a társaságunk. Ezt az időszakot 2008-tól alapoztuk meg. Az elmúlt időszakban voltak jelentős eseményeink, mint pl. a pékség átadása. Ettől függetlenül legnagyobb sikernek a 2008-ban elvesztett földek pótlását tartom, melyet az öntözésfejlesztés megvalósításával tudtunk elérni. Ennek a fejlesztésnek köszönhetően vannak területeink, ahol egy éven belül háromféle növényt termesztünk. A következetes vetésforgónak, vetésváltásnak köszönhetően ilyen módon 150–200 hektár az, amit vissza tudtunk „csempészni” a termelésbe.

### *Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Az elmúlt években elindított munka kiteljesüléséhez még legalább négy év szükséges. Ebben a négy évben fejleszteni kell a társaság élelmiszeripari potenciálját, így az országban egyedülként megvalósíthatjuk, és tényleges tartalommal tölthetjük meg a „szántóföldtől az asztalig” szlogent.

## **Pintér Nándorné, az Annamajori Kft. irodavezetője, valamint számviteli és pénzügyi csoportvezetője**

### *Mikor, milyen beosztásba került a céghez?*

1989 óta dolgozom itt, először a Célgazdaság számviteli osztályán főkönyvi leíró könyvelő voltam. A főkönyvi tételek, a kimenő, bejövő számlák, a társosztályok (munkaügy, anyagkönyvelés stb.) vegyes feladásainak könyvelése, illetve a bankpénztár könyvelése volt a feladatom. Akkor még kézzel, naplók, kartonok felhasználásával végeztük ezt, egy-két éven belül tértünk át a számítógép használatára, ami nagyban megkönnyítette munkánkat.

### *Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

A kft. megalakulásakor is ezt a munkakört láttam el. 1997-ben neveztek ki számviteli és pénzügyi csoportvezetővé, így az addigi munkaköröm bővült a csoportvezetői teendők ellátásával. 1998-ban végeztem el a mérlegképes könyvelői tanfolyamot. 2008 óta irodavezető és számviteli és pénzügyi csoportvezető vagyok, ami a munkám további bővülését jelentette.

### *Hogyan látja a gazdasági társaság 20 éves múltját?*

A társaság múltjában voltak pozitív és negatív fejezetek is. Az 1994 márciusában kihirdetett kárpótlási törvény miatt az addigi 2034 hektár földterületünk nagy részét elárverezték, melyből valamennyit visszabéreltünk, így 1756 hektáron folytattuk tevékenységünket, de a földterületünk mára 1034 hektárra csökkent. Emiatt mezőgazdasági tevékenységünket bővíteni kellett bér munkákkal, majd beindult a sütőipari termelés, ami mára a beruházásainknak köszönhetően még egy új szegedi telephellyel is bővült. Az Annamajor területén lévő kis boltunk mára bolthálózáttá nőtte ki magát.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Mára „több lábón álló”, stabil, előre tervezhető árbevételű kft. lettünk. Munkahelyeinken egyre több elítéltet tudunk foglalkoztatni, polgári állományunk létszáma az utóbbi pár évben megduplázódott.

### *Milyennek találja a munkahelyi közösséget?*

Ha azt kérdezik tőlem: „Milyen a munkahelyed?”, az első dolog, ami eszembe jut, a jó munkahelyi közösség. Kollégáim többségével évek, évtizedek óta dolgozunk együtt, sokat segítjük egymást, hiszen munkánkban közösek a céljaink. Az új dolgozóktól is ezt a hozzáállást várjuk el.

### *Milyen a kapcsolata a bv. intézettel?*

Az intézettel a munkakapcsolatom szintén nagyon jó, bármilyen probléma megoldásában szívesen segítünk egymásnak. Munkaidőn kívül is sokat beszélgetünk, illetve szórakozunk a közös rendezvényeinken.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Az utóbbi évek mindenképpen a társaság legjobb időszakának mondhatók. Jelentős beruházásokat hajtottunk végre a mezőgazdasági termelést segítve, az egyéb tevékenységeink fellendülése az új sütőüzemnek köszönhető. Fokozatosan újítjuk fel szolgálati lakásainkat, ezzel is segítve az itt élők életkörülményeinek javulását. Legnagyobb sikerünk talán az, hogy biztos munkahelyet tudunk garantálni azon dolgozók részére, akik a cég fennmaradásáért, fejlődéséért dolgoznak.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Az eddig elért eredményeink alapján a jövőbeni kilátásaink pozitívak, bár mezőgazdasági cég révén eléggé kiszolgáltatottak vagyunk az időjárásnak. Szakembereink azon dolgoznak, hogy a változó körülmények ellenére termelésünk minél magasabb hozamú, minél eredményesebb legyen. Ez igaz a mezőgazdaságra és az egyéb tevékenységeinkre is.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A még nagyobb eredmény eléréséhez, szerintem, a már meglévő tevékenységeinket kellene bővíteni, illetve az állattenyésztési ágazatunkhoz is lehetne feldolgozóipart kapcsolni. Fontosnak tartom a különböző munkaterületek vezetőinek felelősségteljes munkáját, hogy a rájuk bízott vagyona vigyázzanak, és ezt követeljük meg a beosztottjaiktól is. Fontos lenne a dolgozók fokozottabb anyagi ösztönzése is, hogy a kiemelkedő teljesítményt nyújtók ily módon is elismerésben részesülhessenek.







# BUFA

## BUFA Budapesti Faipari Termelő és Kereskedelmi Kft.

### A Budapesti Faipari Vállalat tevékenysége

A Budapesti Fegyház és Börtön közel 13 hektáros területén található a BUFA Kft. A társaság jogelődjét, a Budapesti Faipari Vállalatot a KÖMI 1954-ben közüzemi vállalatként alapította. Alapvető feladata a társadalmilag hasznos munkavégzésen keresztül a fogvatartottak munkáltatásának biztosítása, valamint a gazdálkodással összefüggő népgazdasági elvárások teljesítése volt; gazdaságilag elkülönülten, önálló jogi személyként működött.

A vállalat először különböző, fából készült kisszériás játékokat gyártott kezdetleges gépparkkal, betanított jellegű munkával. A '60-as évek elején már sikerült egy olyan magasabb szintű faipari szakmai ismeretekkel és gyakorlattal rendelkező gárdát összeállítani az élitéltekből, hogy sokkal precízebb munkákat is fel lehetett vállalni, és elkezdődött a rádió- és televízió-kávék sorozatgyártása.

A '70-es években megindult a hazai bútortipar technológiai korszerűsítése, elsősorban a tőkés exportra történő gyártás minőségi feltételeinek a megteremtése. Ehhez a programhoz a Budapesti Faipari Vállalat is csatlakozott, fokozatosan megteremtette a bútorgyártás feltételeit, ezzel párhuzamosan pedig elindította a szakmunkásképzést is a börtönön belül.

A '80-as években már korszerűbb gépparkkal és jól képzett szakmunkásgárdával nagy szériában jó minőségű korpusz bútorokat gyártottak. A nagy megrendelők: a Bútorker, a Domus és az Ártex Külkereskedelmi Vállalat a teljes kapacitást lekötötték. Különböző kivitelű furnérozott szekrény sorokat, polcokat, előszoba-garnitúrákat, kiegészítő bútorokat (dohányzóasztalok, ágyneműtartók stb.) és keményfából készült gyerekbútorokat készített a cég.



A foglalkoztatás növelése érdekében a vállalat a bútorgyártás mellett különböző bérmutató-tevékenységeket indított, többek között futball-labda varrását, szemléltetőeszközök készítését, egészségügyi, kórházi termékek csomagolását, elektrotechnikai szerelési munkákat (kábelkötegelés, vasmagtekerccselés stb.), illetve papíralapanyag-válogatást és egyéb hulladékhasznosítási tevékenységet.

## A BUFA Kft. két évtizede

A rendszerváltást követő években jelentősen megváltozott a büntetés-végrehajtási vállalatok gazdálkodási feltételrendszere. A gazdaságban végbemenő változások, valamint ezek következtében a közgazdasági szabályozórendszer és a piaci követelmények szigorodása új helyzet elé állította a vállalatokat. A munkanélküliség megjelenésével a munkaerő-kereslet zuhanásszerűen visszasett. E körülmények kényszerítő hatása alapozta meg, hogy az Igazságügyi Minisztérium – mint a magyar állam képviselője – az 1988. évi VI. törvény, valamint a tartósan állami tulajdonban maradó vállalkozói vagyon kezeléséről és hasznosításáról szóló 1992. évi LIII. törvény és annak végrehajtására kiadott 126/1992. (VIII. 28.) Korm. rendelet alapján 1993. december 31-én egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságot alapított, melynek neve „BUFA” Budapesti Faipari Termelő és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság, röviden BUFA Kft. lett.

A '90-es években kezdődött el a laminált felületű bútorok térhódítása. Az igények kielégítése céljából a társaság technológiai korszerűsítésbe kezdett, és megteremtette a laminált korpuszú bútorgyártás nagyüzemi feltételeit.

1994 után is a bútorgyártás maradt fő alaptevékenység, emellett a cég különböző csomagolástechnikai termékek gyártását, betonacél feldolgozását végezte, ugyanakkor megmaradt a labdavarás, a szemléltetőeszközök szerelése, valamint különböző építkezéseken segéd- és betanított munkákat vállalt a társaság.

Az ezredforduló éveiben egyre nagyobb igény mutatkozott a természetes anyagok, a tömörfából készült hagyományos bútorok iránt. Igazodva az igényekhez elindult a táblásított elemekből készülő valódi tömörfabútorok gyártása – elsősorban olasz és amerikai exportra.

A kétezres évek közepére az említett tevékenységi körök a szemléltetőeszköz-gyártás kivételével megszűntek. A BUFA Kft. ellen fizetőképességének megromlása miatt 2006-ban fel-

számolási eljárást kezdeményeztek, de tartozásait – alapítói segítséggel – végül rendezni tudta. Néhány évig az alaptevékenység szünetelt, csak a bérmutatók tartották el a társaságot. 2008-tól új tevékenység, a reklámtáblagyártás – mint bérmutató – indult el a labdavaró üzem helyén.

A 2011-es év az elmozdulás időszakát jelentette, ekkor léptették hatályba a 44/2011. (III. 23.) Korm. rendeletet és a 9/2011. (III. 23.) BM rendeletet, amelyek a bv. gazdasági társaságoknak a központi belső ellátásba való bekapcsolását szolgálták.

2012-ben a bútorgyártás megújítása érdekében konzorciumi szerző-

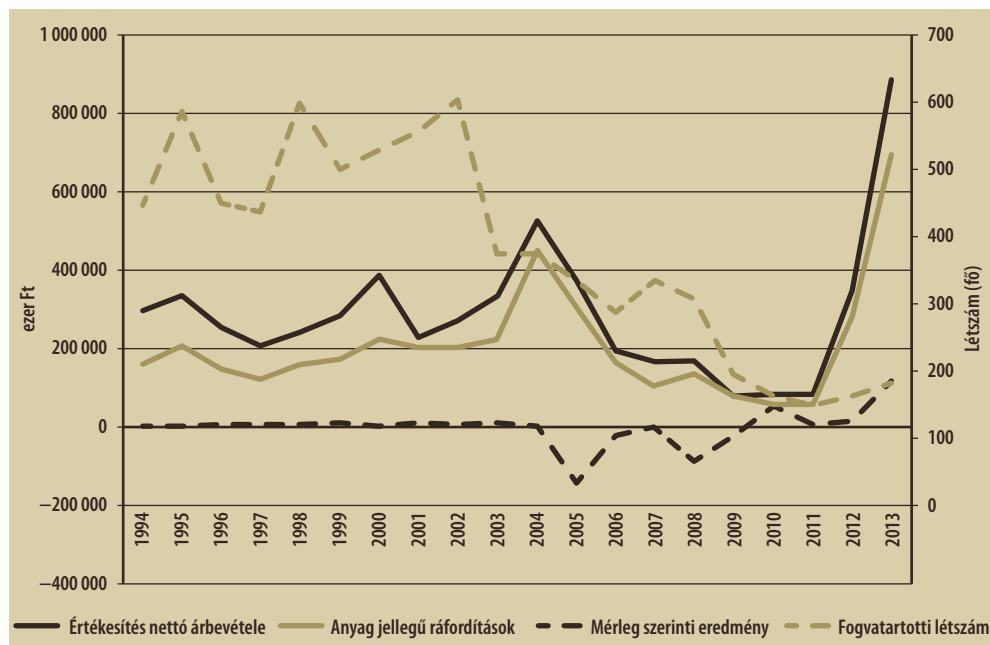


dés született a G-Green Furniture Kereskedelmi Kft.-vel (Garzon cégcsoport) és a Linea Bútor Kft.-vel. Június hónapban egy CNC-megmunkáló központot, valamint egy bútorgyártó és -összeszerelő üzemet adtak át. Ennek következtében a társaság termékpalettája bővült, így – központi ellátás keretében – lehetőség nyílt az állami hivatalok bútorigényeinek kielégítésére.

2014-ben elkészült a Fővárosi Közterület-fenntartó Nonprofit Zrt.-vel közösen megvalósított szelektív hulladékválogató az X. kerület Újhegyi út 52. szám alatti ingatlanon.

A szociális temetés intézményének 2015. január 1-jétől történő bevezetése a társaság tevékenységét is érinti. A temetőkről és a temetkezésről szóló 1999. évi XLIII. törvény végrehajtásáról szóló 145/1999. (X. 1.) Korm. rendelet 17/A. § (6) bekezdés alapján a Kormány a szociális temetéshez szükséges kellékek biztosítására a büntetés-végrehajtási szervezetet jelölte meg. A bv. gazdasági társaságai közül – többek között – a BUFA Kft.-t jelölték ki a feladat teljesítésére, amelyre a társaság teljes mértékben felkészült.





## Gálfi Lajos bv. ezredes, bv. főtanácsos, a BUFA Kft. ügyvezető igazgatója

### *Mióta vezeti Ön a gazdasági társaságot?*

2011. augusztus 2-án jöttem a BUFA Kft.-hez. Először megbízott ügyvezető igazgató voltam, majd 2012 áprilisában kineveztek ügyvezető igazgatónak.

### *Korábban milyen területeken dolgozott a büntetés-végrehajtási szervezetnél?*

1994-től dolgozom a büntetés-végrehajtásnál. Informatikai főelőadóként kezdtem a Márianosztrai Fegyház és Börtönben, majd informatikai osztályvezetőként dolgoztam 1996 szeptemberéig. Három hónapig megbízott gazdasági vezetőként segitettem az intézet munkáját. 1996. december 15-én lettem a hivatásos állomány tagja. Az 1997-től 2010-ig a Nostra Kft. ügyvezető igazgatójaként dolgoztam. Ezt követően egy évig a BVOP Gazdasági Társaságok Főosztályán kiemelt főreferensként foglalkoztam a bv.-s gazdasági társaságok eredményeinek elemzésével. Ebből a beosztásból kerültem a jelenlegi munkakörömbe.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Az elmúlt három évben sikerült a bútorgyártást újra elindítani társaságunknál, a gyártáshoz szükséges modern gépeket is beszereztük. A gyártás megerősítése érdekében konzorciumi szerződést kötöttük a Linea Kft.-vel és a G-GREEN Kft.-vel. Közel harminc éve elhúzódo épület-fel-

újítási munkálatok kezdődtek el. A társaság pénzügyi helyzete stabilizálódott, idén az árbevételeink meghaladja az 1 milliárd forintot, ekkora árbevétel még nem volt a társaság történetében. 2014-ben jelentősen sikerült növelni a fogvatartotti foglalkoztatást, amely a Fővárosi Kösterület-fenntartó Nonprofit Zrt.-vel közösen kialakított szelektív hulladékválogató üzemnek köszönhető.

### *Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Számomra a legizgalmasabb kihívás az elmúlt három évben a belső ellátásra való felkészülés és a jelentkező igényeknek való megfelelés volt. Jelenleg új kihívást jelent a szociális temetés intézményen belül a ránk háruló koporsógyártás megszervezése.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az elmúlt években sikerült megtalálni azt az egyensúlyt az együttműködésben, amely mindkét fél számára a leghatékonyabban segíti a célok elérését.

### *Milyennek találja a BUFA Kft.-t, mint munkahelyi közösséget?*

A munkahelyi közösségre ható tényező, hogy az elmúlt három évben a gazdasági eredményeken túl sikerült a dolgozók munkakörülményeit is javítani, melynek köszönhetően javultak a munkafeltételek. Hozzá kell tennem azonban azt, hogy hierarchiára épülő szervezet a miénk, és ennek megfelelően működik.

### *Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A tavalyi és az idei év rendkívül sikeres volt. Sikerült újra elindítani a bútorgyártást, elkezdődött az épületek felújítása, növekedett a foglalkoztatott fogvatartotti létszám, és stabilizáltuk az árbevételt, mely a társaság eredményes működését garantálja.

### *Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

A jövő, a megnövekedett igények teljesítése nagy feladat elé állítja társaságunkat, de az eddig megtett és befektetett munka garantálja a kitűzött célok elérését. A szükséges fejlesztéseket a konzorciumi partnerek segítségével végre kell hajtani, és a fogvatartotti szakmai képzéseket az intézettel közösen együttműködve bővíteni kell.



## Kövesdi Tibor bv. főtörzsszáslós, a BUFA Kft. műhelyvezetője

*Mióta dolgozik a kft.-nél, hogyan alakult azóta szakmai karrierje?*

2002. november 1-jén raktárosként kerültem a kft.-hez, 2004 májusáig voltam raktáros, ez alatt az időszak alatt bebizonyíthattam a faipari és a bv.-s rátermettségemet. Ezt követően bútorasztalos végzettségem miatt a szereldeüzembe vezényeltek, ahol közel egy évig dolgoztam megbízott művezetőként. Fő munkaterületem a faipari üzemek, amelyek a bútorgyártás területén a lapmegmunkáló, fűrész-, kisbútor- és a már említett szereldeüzem, illetve a tömörfa-üzem (raklapgyártás) termelésének irányítása volt. Természetesen megfordultam a társaság bér munkával foglalkozó labdavarró és szemléltetőeszköz-gyártó üzemeiben is. 2005 és 2007 között megbízott műhelyvezető voltam. Megbízásomat a folyamatban lévő érettségi tanulmányaim és az időközben nyugdíjba vonult kollégák beosztásának megüresedése tették lehetővé. 2007. július 1-jén nevezték ki műhelyvezetővé.

*Milyen feladatkört lát el napjainkban, melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Jelenleg is a bútorgyártás műhelyvezetője vagyok, amely magában foglalja az alapanyag feldolgozásától kezdve az összeszerelésen át a csomagolásig az összes munkafolyamat koordinálását, szervezését, felügyeletét. Társaságunknál az utóbbi pár évben korszerű gépparkot, lapszabászgépeket, CNC megmunkáló központot, korpuszprést alakítottunk ki, amely leváltotta a tömegtermelésre specializált és elavult gépeket. A legizgalmasabb feladat számomra ezeknek az új és korszerű gépeknek az üzembe helyezése, valamint a hozzájuk tartozó technológiai sorrend felállítás, illetve betanítása a fogvatartottak részére.

*Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

Társaságunk a bútorgyártás területén magas szakmai színvonalat képviselt, amelyet még a vállalati időkből hozott magával. 2006-tól kedvezőtlen időszak kezdődött a kft. életében, azonban a társaság az elmúlt évek során ismét felemelkedést mutat.

*Mi jellemzi Ön szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Társaságunkban a belső ellátásnak köszönhetően egy erős fejlődési folyamat indult el, az elért eredményeket próbáljuk még magasabb szintre emelni.

*Milyen a kft. és a bv. intézet együttműködését?*

Csak a legjobbakat tudom mondani: az intézet és a kft. gondosan összehangolt és kölcsönös segítségén alapuló kapcsolatot tart fenn egymással.

*Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

A kft.-hez az elmúlt évek során sok új munkatárs érkezett. Remélem, hogy velük is sikerül kialakítani egy összetartó csapatot, mert további sikereket a munkánkban csak így tudunk elérni.

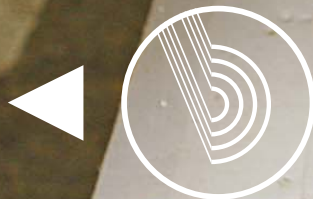
*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A legjobb időszaknak az elmúlt három-négy évet tartom, mert ezen időszakban sikerült kialakítani egy korszerű gépekkel és technológiával rendelkező bútorgyártó üzemet. Legnagyobb sikerünknek a belső ellátásban elvárt követelmények teljesítését tartom. Amennyiben a jövőben is ilyen mennyiségű megrendelést kapunk, akkor nincs mitől tartanunk.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A korszerű technológiák szinten tartásával és továbbiak beszerzésével. A belső ellátásban lehetne bővíteni speciálisabb technológiát igénylő termékekkel, mint például az egészségügyi bútorok, iskolabútorok. Így a több termékkel nagyobb, szélesebb igényt tudnánk kielégíteni, és bővíthető lenne a dolgozó fogvatartottak létszáma is.





BUFA



## Duna-Mix Ipari, Kereskedelmi, Szolgáltató Kft.

### A múltról röviden

A XIX. század második felében kialakított, országszerte egységesen szervezett börtönrendszerben a korai időktől a fogvatartással együtt megjelent a rabmunkáztatás. Az 1860-as években a Váci Országos Fegyházban a fegyencek legnagyobb létszámban már katonaruha-varrással és szalmakalap-készítéssel foglalkoztak. A fogvatartottakat 1880-ig olyan külső vállalkozók foglalkoztatták, akik a rabokat az élelmezésért cserébe külső munkákban vették igénybe, a korabeli tapasztalat szerint jó haszon mellett.

A váci fegyházban már az 1880-as években a nyomdaipart helyezték előtérbe, az igazságügyi nyomtatványokat itt állították elő. Komoly szerepe volt az állami megrendeléseknek, de a nyomda termékei megjelentek a „külső”, akár külföldi piacokon is.

A fegyház „magányzárka” épületének befejezését követően, 1893-ban kezdődhetett meg a fegyencek munkáztatására szánt U-alakú, az elhelyezési körletekkel egységes tömböt alkotó üzemcsarnok felépítése a Duna partján. Az önálló fűtés, világítás és vízellátás biztosítására gépház, kazánház, vízmű, illetve fűdőépület megépítésével lehetőség nyílt a fegyencek iparszerű foglalkoztatására is a zárkán történő munkáztatás mellett.

Az 1900-as évek elején a váci fegyintézet cipészetet, szabóságot, asztalos-, kovács-, szerszámkészítő-, könyvkötő-, valamint nyomdaüzemet tartott fenn. Az ipari jellegű munkáztatás 1920 után indult meg, amikor gazdasági gépeket és eszközöket előállító, bútorasztalos-, vegyszeti és gombgyártó üzem, valamint képkerező részleg működött.

Az Igazságügyi Ipari Vállalat budapesti üzemegységéből 1951. május 1-jén alakult a Gomb- és Műanyagipari Vállalat, amely 1952-től a KÖMI 101. számú vállalatként működött. A cég 1952. szeptember 30-án egyesült a KÖMI 102. sz. vállalatával, amely a



váci Logarléc és Mérőszalag Üzemből alakult. A mérőszalag gyártása egészen az 1990-es évek végéig folyt Vácott.

1957. január 1-jétől a vállalat neve Dunai Gombgyár lett, felügyeleti szerve a Belügyminisztérium, 1964-től az IM Bv. Parancsnokság volt. A gyár 1976. január 1-jétől Dunai Tömegcikkipari Vállalat (DTV) néven működött.

A DUNA-MIX Ipari, Kereskedelmi, Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság, röviden DUNA-MIX Kft. 1994. január 1-jén kezdte meg működését.

## Tevékenységek az elmúlt 20 évből

Az elmúlt 20 évben a Duna-Mix Kft. számos olyan tevékenységet végzett, jelentős fogvatartotti létszámot foglalkoztatva, amelyek ma már nem tartoznak a társaság termelési profiljába.

A KÉZMŰ Fővárosi Kézműipari Zrt., később Kht. megbízásából hosszú éveken át (1994–2008) folyt a kézi labdavarrás. A svájci Rieker cipőgyártó cég szlovákiai leányvállalata hosszú időn keresztül (2003–2010) kézi cipővarrással bízta meg a bv. kft.-inek egy részét, köztük a Duna-Mix Kft.-t is, akár napi 80–100 fő fogvatartottnak is munkát biztosítva.

Már a jogelőd állami vállalat egyik főtevékenysége volt, s 1994 után is számottevő volumenben folytatódott a gombgyártás. Hőre keményedő műanyagból (bakelit) gyártottak rendvédelmi és más egyenruházathoz való gombokat (1994–2006).

A „volt KEI-örökség” nyomán az 1990-es években még olyan célgépek üzemeltek a Kft. asztalos üzemében, amelyek irodai bútorok (asztal, szekrény) sorozatgyártását tették lehetővé. Raklapgyártás és más asztalosipari bér munkák zajlottak 2001 és 2010 között.

Komplett konfekcióáruk gyártására is képes volt a Duna-Mix Kft. az 1990-es években. Külső partnerek számára pl. farmernadrágok varrását végezték, folyamatos oktatással egybekötve. Az ehhez használt szabászati és varró gépparkkal, a kialakult tudással a '90-es évek végétől a fogvatartotti ruházat és textilt felszerelés minden elemét – kivéve a legbonyolultabbakat (pl. vattakabát) – gyártották: a lepedőtől, ágyneműtől, matrachuzattól kezdve az ingen, zubbonyon át a kantáros és derekas nadrágig.

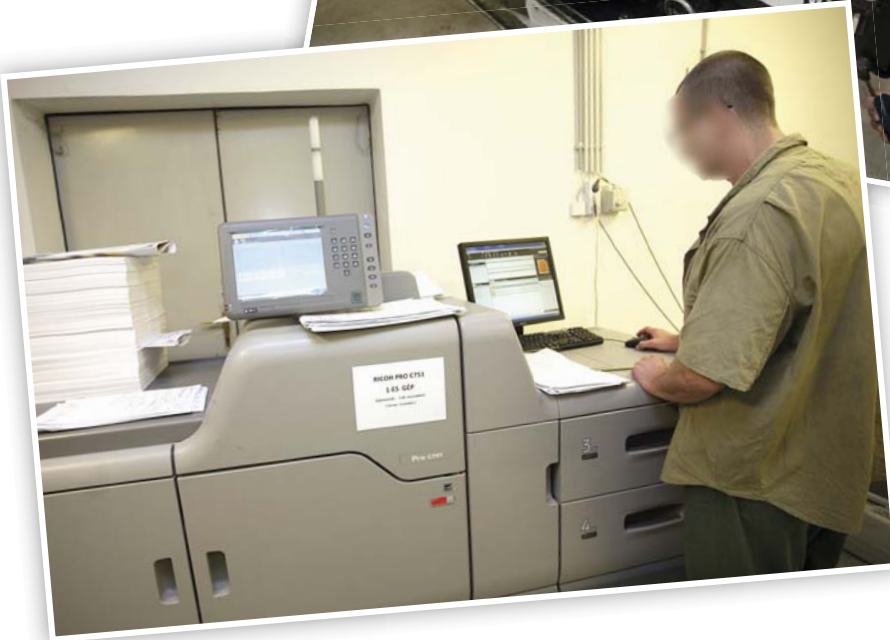
A kft. életében 1994 és 1997 között még folyt a börtönvállalat korszakából származó mérőszalaggyártás. A mérőszalagok festéséhez használt, a gépbe fűzést lehetővé tevő célberendezést körülölelő üvegfalú épület, amely „pokoli torony” néven híresült el, a mai napig az épülettömb részeként áll, más célú hasznosítására azóta nem került sor.

A Duna-Mix Kft. galvánüzeme 2014-ben zárt be. A húszéves működés után a közben elvégzett kisebb-nagyobb felújításokon túl szükségessé váltak olyan felújítások és környezetvédelmi beruházások, amelyek – tekintve a már avultabb technológiával történő termelést – nem jelentettek volna rentábilis befektetést.

## A kft. fő tevékenységei napjainkban

### *Nyomtatványgyártás, illetve egyéb nyomdai és könyvkötészeti tevékenység*

2011-ig, amikor a kft. a központi ellátás nyomdai szolgáltatója lett, és az azt követő másfél évben a társaság jelentős fejlesztéseket hajtott végre. Színes és fekete-fehér digitális nyomtatás kezdődött, mára öt gép végzi ezt a feladatot. Egy- és négyzínés ofsetnyomógépek, hajtogató és fűzetkészítő automaták is munkába álltak, valamint a magasnyomó gépparkkal irattároló papíráruk gyártása folyik. A kézi kötészet 2011-től átvette a korábbi kézmű üzem állományát, és 2014-re a



teljes nyomdaüzem és raktárai 200 fős létszámban 2800 m<sup>2</sup>-en dolgoztatnak fogvatartottakat. A termelés két műszakban zajlik; a nyomda irányítása gyártáselőkészítő csapattal, gépmesterekkel, grafikusokkal és középvezetőkkel bővült. 2013 óta a termelésirányítást tervezői, végrehajtói és kereskedelmi szinten is használt korszerű szoftver támogatja.

A nyomda termékköre rendkívül sokszínű. A nyomtatványok széles körét a büntetés-végrehajtás, rendőrség, katasztrófavédelem, egészségügyi intézmények, bíróságok használják mindennapi tevékenységükben. E mellett színes kiadványok is készülnek, kisebb és nagyobb példányszámban, valamint egy-egy eseményhez, programhoz kapcsolódó brosúrák, szórólapok, mappák és jegyzetöbök, könyv- vagy füzetkiadványok, de rendszeresen kiadott újságok, folyóiratok is.

Míg korábban a nyomtatványok mellett néhány folyóirat gyártásával büszkélkedhetett „csupán” a nyomda, a fejlesztések eredményeként a 2012–2014-es évek során a Duna-Mix Kft. saját gondozásában a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó minőségi tananyagsorozatot jelentetett meg, továbbá a rendvédelmi szervek évkönyveit is gyártja. 2013-tól kezdve a társaság saját, regisztrált márkanévű irattároló termékeket gyárt – Functioner néven.

### *Varroda és gépi hímzés*

A társaság szabás-varrási tevékenysége 2011-től átalakult: mind a bér munkák, mind a fogvatartotti termékek előállítása jellemzően más bv. kft.-khez kerültek, a Duna-Mix Kft. pedig a gépi hímzett termékek előállítására, az ehhez kapcsolódó varrodai tevékenységeire specializálódott. Ehhez kapcsolódóan jelentős beruházások történtek. A részleg két, szükség esetén három műszakban a rendvédelmi és más egyenruhás szervek rendfokozatjelzéseit, név- és számtábláit, valamint karjelvényeit hímézi és varrja össze, látja el tépőzárral a fogvatartottak kötelező foglalkoztatásának keretében. A társaság egyéb, külsős megrendelésre is dolgozik: reklámtáskák varrása és logózása, kreatív ajándéktermékek hímzése folyik.



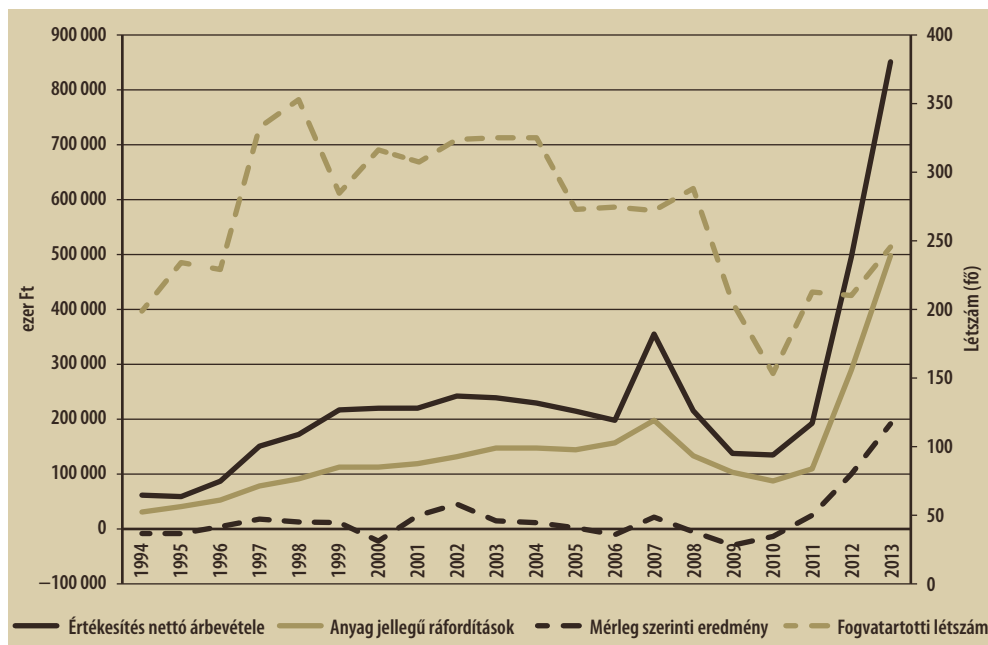
### *Fém- és faipar*

A Duna-Mix Kft. 20 évét végigkísérte a lakatosipari termékek gyártása. Műhelyszerű, fejlett gépesítettség nélküli gyártóhelyeken, mégis jelentős mennyiségben készültek a börtönépületek ikonikus kellei: a „stokik”, zárkaszekrények és -ágak, továbbá a három ponton záródó acél zárkaajtók. E jellegzetes termékek csaknem minden hazai intézetet szolgálják a mai napig is, gyártásuk folyamatos.

Az egykor meghatározó váci faipar napjainkban szerényebb méreteket ölt: zárkaasztalok gyártása, fanyelű bugyi készítése és külső megrendelésre kutyaólak gyártása folyik.

### *Egyéb tevékenységek*

A vegyesipari és szolgáltató tevékenységek köréből a bér munkák (saját üzeme-  
rületen kábelkötegelés, külső helyszínen területrendezés és mosodai munkavégzés) emelhetők ki.



## Szokolczai Lóránt bv. alezredes, a Duna-Mix Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásba került a kft.-hez?*

2007 augusztusában érkeztem a Duna-Mix Kft.-hez kereskedelmi igazgatói beosztásba, pályázat útján. A hivatásos állománynak 2007. december 1-jétől vagyok tagja.

*Milyen munkakörökben dolgozott ezután?*

2009-ben neveztek ki a termelési igazgató, ügyvezetőigazgató-helyettes beosztásba, 2011. október 1-jétől megbízott, 2012. április 1-jétől kinevezett ügyvezető igazgatóként végeztem, végzem a munkámat.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Mint egy bv. szerv és egyben profitorientált, állami tulajdonú termelőcég ügyvezető igazgatója, a munka egészét és legfőképp ennek a központi ellátás által meghatározott környezetben végzett jellegét, körülményeit tekintem egy nagy kihívásnak. Azt, hogy egyrészt jogszabály – és a szervezet előjárói – által megszabott kötelezettségünk, másrészt piaci lehetőségünk a szervezeti és technológiai és cégekultúra-béli fejlődés. Tartós, fenntartható fejlődésről beszélünk, amit stratégiai síkon is és a napi életben is koordinálni kell, egy motivált és agilis csapattal együtt. A bv. munkáltatás ellentmondásoktól nem mentes környezetében ezt végrehajtani, időszakról-időszakra

építkezve, újabb lépcsőfokokat elérve az emberek motiválásában és a képességek, lehetőségek bővítésében – szerintem ez az igazi kihívás!

### *Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

Sok siker, de sajnos önmagában kivédhetetlen mélypont is tarkítja ezt a múltat. Tevékenységi köréből és a tulajdonosi szerkezetből adódóan sok olyan körülménynek volt kitéve a cég, amivel egyedül az adott szituációban nem lehetett eredményesen megbirkózni. Mondhatnám, hogy – amennyire részleteiben megismertem, megismerhettem ezt a múltat – különösebb megrázkód-tatás nélkül azért minden évben fennmaradt, végezte munkáját és valami újat hozott a társaság, amely nevéhez („Mix”) híven igencsak sok tevékenységi körben próbált az alapító céljainak megfelelni. Eközben szerencsére a vezetők és a kollektíva figyelemmel voltak arra, hogy jó környezetben, jó hangulatban végezhesék a kollégák a munkájukat. Amennyire jó volt látni a kft.-hez jövelelem időpontjában a Tiszalöki Országos Bv. Intézet első felszerelésében elnyert igen jelentős beszállítói szereppel járó fellendülést, pezsgést, annyira – vagy még jobban – bántó volt meg-tapasztalni a 2008–2010. közötti tehetetlenséget, (látszólagos) magárahagyottságot a gazdasági válság közepette. Pont jókor jött tehát a központi ellátás rendszerének kialakítása: a közelmúlt, ami – engedtessek meg ennyi elfogultság – az eddigi legjobbat tette a kft.-vel, amennyiben meg-adta a lehetőséget, hogy az itt rejlő erőforrások egyre jobban kibontakozhassanak.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Büszkén állíthatom, hogy egy igen jelentős mérföldkövet elértünk: több nagy – hagyományokat sem nélkülöző – üzletágunk kiüresedése, megszűnése után is megőriztük és fejlődési pályára állítottuk három üzletágunkat: a nyomdát és könyvkötészetet, a gépi hímzést és varrodát, valamint a fém- és fa zárbabútorok gyártását. Köztük ebben a sorrendben oszthatók ki a képzelet-beli dobogós helyek az utóbbi három évben. Három év alatt az árbevételünk, a fogvatartottak kötelező foglalkoztatása keretében kibocsátott termékek értéke meghaladja az ezt megelőző tíz esztendő összes árbevételét. A cég emellett már negyedik éve nyereséges, ami megalapozza az eddigi és a jövőbeni fejlesztések jelentős részét, a nyereséget csak erre és a finanszírozásra fordítjuk. Fontos mérőszámunk még a foglalkoztatott fogvatartottak létszáma: itt a 2010-es kény-szerű mélypont után a tízéves távlatban vizsgált legjobb eredményeinkhez tudtunk visszazár-kózni, s remélhetőleg további bővüléssel a valaha regisztrált legjobb, 350 fő körüli számot is sikerrel célozhatjuk meg. Fontos hangsúlyozni, hogy a központi ellátás támogatói, létrehozói, a BVOP és a velünk példaértékűen együttműködő Váci Fegyház és Börtön vezetői, munkatár-sai, no meg partnereink, vevőink nélkül nem jöhetett volna létre mindez. Összességében azt szeretném gondolni, hogy aki céggént szemlél bennünket, felkészültségében és képességeiben, szervezeti felépítésében egy olyan jó céget lát, mint amilyen a civil életben is egy jó vállalkozás; fegyelmezettségében, szervezettségében pedig egy – jó értelemben vett – feszes, hatékony bv. szerv rajzolódik ki bárki előtt.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

20 éve, a kft. alapításának pillanatában már szimbiózisra ítéltettünk. Ma, értékelésem szerint kölcsönösen igen jó szakmai együttműködést, eredményeket tudunk kihozni a közös létből, és szintén kétoldalú jó hozzáállással igyekszünk úgy emberileg, mint szakmailag még jobb közös

csapatná lenni. Fiatalos, lendületes, tenni akaró, összetartó csapatra gondolok, ha a kollégáim vannak a szemem előtt, amelynek érett és tapasztalt jegyei is vannak bőven. Ha a személyi állománynak még több ereje, lehetősége volna az összetartást e rohanó világban erősíteni, azt hasznosnak is és örömtelinek is tartanám; próbálunk tudatosan is tenni ezért.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Irigykedve gondolok azokra a kft.-s kor előtti időszakokra, amikor – a régiektől hallott „legendárium” szerint – jelentős mennyiségű termelési és bér munka-megrendelés biztosította a sok száz, akár ezer fő foglalkoztatását, a kor lehetőségeihez képest kielégítő technológiai háttérrel. Azért van ez így, mert jómagam a kft. első mintegy másfél évtizedének talán legsikeresebb évében csatlakoztam ugyan a céghez, de ezt egyből înséges évek követték. Sőt, a korábbi évtizedek termelőeszköz-beruházásainak már csak töredéke szolgálta a kft.-ben a termelést, munkáltatást, ezzel együtt sok üzletágban a szaktudás, a szervezethez is erodálódott. Az említett 2007. év sikere azért vitathatatlan, mert jó eredménnyel vettük ki a részünket a tiszalöki bőrtönépítésből. Előtte ehhez fogható éve a kft.-nek talán 2002-ben volt. A 2008–2011. közötti időszaknak is van mérhető sikere: abban, hogy logisztikai és számítógépes infrastruktúrában a kor követelményeihez felzárkózott a társaság, és több gyártástechnológiai fejlesztés is megvalósult, illetve továbbiaknak „ágyazhattunk meg”, ezek az építkezés évei voltak – jóllehet a cég akkori mérőszámai nem a rekordok könyvébe valók. Így találhatta viszont a lehetőségekhez képest jól felkészülten a Duna-Mixet a központi ellátás rendszerének létrehozása, ami olyan fejlődési pályát hozott, amit legjobban az árbevétel többszöröződésével, új képességek kialakulásával és százmillió nagyságrendű beruházással lehet leírni.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Született optimista vagyok. Emellett az eddig közösen elvégzett munka, a leírt fejlődési ív, a kft. közvetlen és tágabb környezetében észlelhető lehetőségek és összességében a „csillagok állása” pozitív jövőképet rajzol ki előttünk. Ehhez persze nekünk is meg kell tenni a magunkét, s ezt igyekszem is minden érintettben tudatosítani, egyben a magam szintjén a dolgom élére állni.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

További elszántsággal, további szakszerű, bajtársias és professzionális munkával. Mindennap.



## **Horhi Zoltánné, a Duna-Mix Kft. munkaügyi osztályvezetője**

*Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál? Milyen beosztásokat töltött be a társaságnál?*

1978. augusztus 1-jén kerültem az akkor még Dunai Tömegcikkipari Vállalathoz (DTV), a kft. jogelődjéhez, folyószámla-könyvelő munkakörbe. 1980-tól bérelszámoló és tb-ügyintézői feladatokat láttam el. 1987-től megbízott bérelszámolási csoportvezető, majd 1993. április 1-jétől a csoport kinevezett vezetője lettem. 1993-ban – a munkaköröm ellátása mellett – a munkaügyi osztályvezető-helyettesi feladatok ellátásával is megbíztak. 1994. február 1-jén, amikor a DTV kft.-vé alakult, munkaügyi osztályvezetővé neveztek ki. Az azóta eltelt húsz évben nem változott a beosztásom.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Feladatom többek között a kft. munkavállalóival, a munkába állított fogvatartottakkal kapcsolatos munkaügyi, személyügyi, bérügyi „tennivalók” irányítása, ellenőrzése. Munkám legizgalmasabb kihívásának a törvényi változások pontos nyomon követését tartom. Mindig izgalmas volt számomra, hogy vajon mi változott újévkor és az év során, hogyan tudjuk ezt beépíteni a bérprogramunkba, hogyan működik majd ez a gyakorlatban. De ugyanígy izgalmas feladat számomra az újabb és újabb célirányos feladat elvégzéséhez a megfelelő munkaerő felkutatása, toborzása, az állásinterjúk lefolytatása.

*Hogyan gondol vissza a gazdasági társaság elmúlt 20 évére?*

A vállalat kft.-vé való átalakulása számomra olyan zökkenőmentes, nyugodt időszak volt, hogy szinte észre sem vettem. A felső vezetők személyében nem történt változás, csupán a betöltött pozíció neve lett más. Később azután, 1996-ban a KEI fúziójával a munkánk jóval több lett. Hozzánk került a konfekció-, a nyomda-, az asztalosüzem és a mosoda az ott dolgozó fogvatartottakkal, továbbá a 30 fős bv.-s állománnyal együtt. Érdekeséggéppen megemlítem, hogy míg 1994-ben az átlagos fogvatartotti létszámunk 199 fő volt, 1997-ben már átlagosan 330 fogvatartottat foglalkoztattunk, és ez a magas foglalkoztatottság egészen 2004-ig tartott. Az akkori időben a külső partnerek felkutatása, a munka megszerzése, korszerű gépek hiányában a piacképes termékek előállítása nem volt könnyű feladat. Nehéz volt lépést tartani a civil szférában előállított minőségi termékekkel. Ennek ellenére voltak nyereséges időszakok. Azután 2006-ban ügyvezetőváltás történt, új kihívások következtek. Az igazgató vezetési stílusa, fiatalos lendülete, habitusa változást hozott. Gyakran változó ötleteit, döntéseit nehéz volt követni, de nagy erenye volt az informatikai rendszer folyamatos fejlesztése, ami forradalmi újítás volt számunkra: sokat könnyített, gyorsított a napi munkákon. 2011-ben ismét ügyvezetőváltás történt, de ez már a jelen.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság helyzetét napjainkban?*

A belső ellátás óriási lehetőséget és nagy segítséget jelentett számunkra. A vevőkörünk, illetve a termékkörünk jelentősen megnőtt. Csak a nyomdában háromezer termékünk van. A belső ellátásra való termelés komoly árbevétel-növekedést eredményezett, amely mind az ún. szabad, mind a fogvatartotti létszám jelentős emelkedését vonta maga után. A jelenlegi ügyvezető érték-

rendjében nagy szerepe és súlya van a hatékony, minőségi munkának. Határozott elképzelései és komoly elvárásai vannak önmagával és a munkatársaival szemben is. Elmondhatom, hogy az eredményes gazdálkodással biztosabb anyagi háttér, kiszámíthatóbb jövőkép rajzolódik ki számunkra.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Folyamatosan törekszünk arra, hogy minden szinten egyre jobb, szorosabb legyen az együttműködésünk. Ez abban is megnyilvánul, hogy több közös szervezésű programunk van. Ilyen például az Adorján-napi rendezvény, a Mikulás-ünnepség, a nőnap köszöntés. A visegrádi négyek találkozója, ahol lengyel, cseh, szlovák és magyar intézetparancsnokok találkoztak, szintén közös szervezésben zajlott. Megemlítem az idén szeptemberben első alkalommal megtartott, szintén közös szervezésű csapatépítő tréninget is, ami nagyon jól sikerült, és szeretnénk folytatni.

*Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

Úgy gondolom, jó a munkahelyi közösségünk. A cél az, hogy még jobban összekovácsolt csapattá váljunk azáltal, hogy újabb és újabb, a közösség egészét érintő programokat szervezünk. Ilyen volt most például a Vác város által immár 10. alkalommal megrendezett lecsófesztivál, ahol első alkalommal mi is képviseltettük magunkat. Jó dolognak tartom azt is, hogy a társosztályok tisztában vannak egymás feladataival, problémáikra közösen keresik a megoldást. Úgy érzem, az együttgondolkodás hatékonyabbá teszi munkánkat, közelebb visz egymás megismeréséhez és jelentős mértékben hozzájárul a csapatépítéshez.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A 2013-as év rendkívül jól sikerült. Azt gondolom, hogy az a legjobb időszak, ha a társaság vezetése, a dolgozói állomány és a külső partnerek egyaránt elégedettek az elért teljesítménnyel, amely akkor jó, ha mindenki a maximumra törekszik. Legnagyobb sikerünknek azt tartom, hogy éltünk a jogszabályok adta lehetőségekkel, és jelentős eredményeket értünk el a fogvartott foglalkoztatás, a termelés, az árbevétel, a nyereség területén – és mindezt támogatás nélkül.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Ha kiváló minőségű termékeket tudunk a jövőben is előállítani, akkor a megrendeléseinket hosszú távon biztosítani tudjuk. Ha a megbízhatóságunk töretlen marad, akkor a nyereségességünk, a jövőnk is biztosított. Ezen a megkezdett úton kívánunk tovább haladni, és az elért eredményeket folyamatosan, tartósan fenntartani.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Elsősorban piacbővítéssel, a versenyképesség és a hatékonyság növelésével. Nagyon fontos dolognak tartjuk a technikai fejlesztést is. Ezen kívül a társterületek, osztályok közötti harmonikusabb munkakapcsolat kialakításával, területbővítő beruházásokkal, felújításokkal, illetve a dolgozók komfortérzetét növelő intézkedésekkel.





D U N A P Á P Í R<sup>®</sup>

## Duna Papír Termelő, Kereskedelmi, és Szolgáltató Kft.

A Dunai Vegyesipari Kft.-t 1994. január 1-jei hatállyal hozták léte a Dunai Vegyesipari Vállalat jogutódjaként. A gazdasági társaság feladatául, elődjéhez hasonlóan, a tököli Fiatal-korúak Bv. Intézetébe befogadott fiatalok és felnőtt korú fogvatartottak munkáltatását jelölték ki.

### A kezdetek

A Dunai Vegyesipari Vállalat – önálló iparvállalként – 1974. január 1-én kezdte meg működését a fiatalok intézetében. A vállalat eredeti alaptevékenysége a park- és útépitésben használatos betonelemek gyártása volt, egyszerű kézi, illetve gépi technológiával; kiegészítő tevékenységként bér munka-kapcsolatot tartott fenn nagyipari jellegű termelést végző állami cégekkel. A vállalat a biztos és kiszámítható állami megrendeléseknek köszönhetően az 1980-as évek végéig gazdálkodását eredményesen folytatta, az általa foglalkoztatott legmagasabb fogvatartotti létszám elérte a 800 főt.

### 20 év a papír vonzásában

1994. január 1-jétől, amikor a vállalat gazdasági társasággá alakult, a betonelemek gyártásának folyamatos átalakítása és csökkentése mellett Tökölön új kooperációs tevékenységek indultak, amelyek a papírfeldolgozó tevékenység (egészségügyipapír-gyártás, papírtasakgyártás, hulladék-papír-válogatás) köré csoportosultak.

A papírfeldolgozásban szerzett tapasztalatok alapján 1994-től a Dunai Vegyesipari Kft. fokozatosan törekedett arra, hogy a saját háztartás-higiéniai papírfeldolgozó kapacitását kiépítse, megalapozva ezzel egy új, saját profilú fő tevékenység bevezetését. A saját tevékenységként végzett háztartás-higiéniai papírfeldolgozó üzemben 1999-ben az ISO 9002 minőségbiztosítási szabvány követelményeinek megfelelően kialakított rendszert vezettek be.

A társaság a tervezett teljes profilváltást 1999 végére befejezettnek tekintette, ezért az alapító engedélyével – utalva az általa végzett új fő tevékenységre – nevét Duna Papír Kft.-re változtatta.

2000-ben a Duna Papír Kft. vezetése a háztartás-higiéniai papírfeldolgozás során szerzett tapasztalatai, valamint a piaci helyzet értékelése alapján arra a következtetésre jutott, hogy telephelyén papíralapanyag-gyártó üzemet kell létrehozni. Az alapanyag-gyártáshoz szükséges szakmai



kultúra, a fogvatartottak foglalkoztatásának igénye, az ingatlanok és alapinfrastruktúrák rendelkezésre álltak, a külső, civil befektető partner pedig egy modern olasz papíralapanyag-gyártó gépet telepített a Duna Papír Kft. területére.

A 2002-ben befejezett beruházás után, 2003-ban a Tökölön gyártott háztartás-higiéniai papíralapanyag helyben történő feldolgozása és a papírtérmekek versenyképessége érdekében a Forest-Papír Kft.-vel közösen megvettek és üzembe helyeztek egy lakossági termékeket gyártó papírfeldolgozó gépsort, amely az akkor elérhető legkorszerűbb volt. A gépsor által gyártható termékek a több rétegű, minőségi cellulózból vagy válogatott, újrahasznosított papíralapanyagból készített egészségügyi papír és háztartási kéztörölő voltak.

2004-ben a társaság vezetése – figyelembe véve a háztartás-higiéniai papírtérmekek piacának folyamatait és a bérkapartner igényeit, megrendeléseit – egy, a közületi felhasználásra készülő egészségügyi papírok és papír kéztörölők gyártásához szükséges áttekercselő olasz gépsort vásárolt meg. Ugyanabban az évben a tovább bővülő termelési és raktározási feladatok ellátása érdekében egy 1100 m<sup>2</sup> alapterületű új készáru-raktárcsarnokot építettek, amely jellemzően fogvatartotti munkáltatás keretein belül valósult meg.

2008-ban a társaság ügyvezetésében változás történt. 2009-ben a Duna Papír Kft. a GASTRO éttermi szalvéta gyártására alkalmas magyar gyártású gépsort vásárolt és helyezett üzembe. 2011-ben nagyteljesítményű, Németországból beszerzett iratmegsemmisítési technológiát vettek be. Az új papírfeldolgozó gépek termelésbe állításával gyakorlatilag létrejött az a teljes papíripari vertikum, amely magába foglalja a nyomdai és papíripari hulladékok válogatását, az iratmegsemmisítést, a papíralapanyag gyártását és a késztermékek (egészségügyi papír, papírtörölő, papír zsebkendő, éttermi szalvéta) előállítását.

A társaság az alapítása óta eltelt időszakban minden pénzügyi évet pozitív mérleg szerinti eredménnyel zárt, a nyereséget minden esetben a fogvatartotti munkáltatás szinten tartására és bővítésére, a további műszaki fejlesztések megvalósítására, az infrastruktúra korszerűsítésére fordította.

Az iratmegsemmisítési technológia működtetése során napjainkban éves szinten több mint 2 ezer tonna beérkező anyag válogatása, őrlése, deponálása és értékesítése történik. Az egész ország területéről végzik a szállítást, a társaság elismertsége és partneri köre folyamatosan növekszik. A társaság iratmegsemmisítési szolgáltatásának fontos elemei a zárt, fegyveresen őrzött objektumban történő megsemmisítés, a maximális adatbiztonság és a papír környezetbarát újrahasznosítása.

A késztermékek bér munkában történő előállítása során a Duna Papír Kft. legnagyobb üzleti partnere a Forest-Papír Kft., amely az egészségügyi papírtermékek hazai piacán jelentős gazdasági szereplő, a piacvezető cégek egyike a lakossági és közületi szektorban. Az együttműködés a kezdetektől folyamatos, töretlen. Az elmúlt két évtized legjelentősebb fejlesztéseit a két cég együttesen valósította meg. A Duna Papír Kft. 2011-től – új tevékenységként – a Méhecskék Kft.-vel kötött szerződést papírválogató tevékenységre, fogvatartotti foglalkoztatás megvalósításával.

2011. július 1-jét megelőzően a társaság saját előállítású higiéniai papírtermékeit kizárólag a bv. szervek és azok dolgozói körében értékesítette, a kapacitások kihasználtsága akkor elsősorban a bér munka irányába tolódott el. A fenti időponttól kezdődően a Duna Papír Kft. új, saját termékkör – DUNAPAPÍR® – kialakításával párhuzamosan az államigazgatás háztartás-higiéniai papírtermékekkel történő belső ellátásában vállal szerepet a 44/2011. (III. 23.) Kormányrendelet, valamint a 9/2011. (III. 23.) BM rendeletben megfogalmazott feladatellátási kötelezettsége alapján.



Az említett saját termék-csoportba 25 papírtermék került, az egyrétegű egészségügyi papírtól kezdve a többi rétegű egészségügyi papíron át a közületi kiserelésű egészségügyi papírokig, kéztörölkőig.

Az iratmegsemmisítő szolgáltatás keretében a kft. egy új, zárt rendszerű, 770 m<sup>2</sup>-es üzemcsarnokot épített, amely a területre beszállított papíralapú iratok, irodai nyomtatványok, könyvek, leprellők megsemmisítésén kívül képes a műanyagalapú adathordozók megsemmisítésére is.

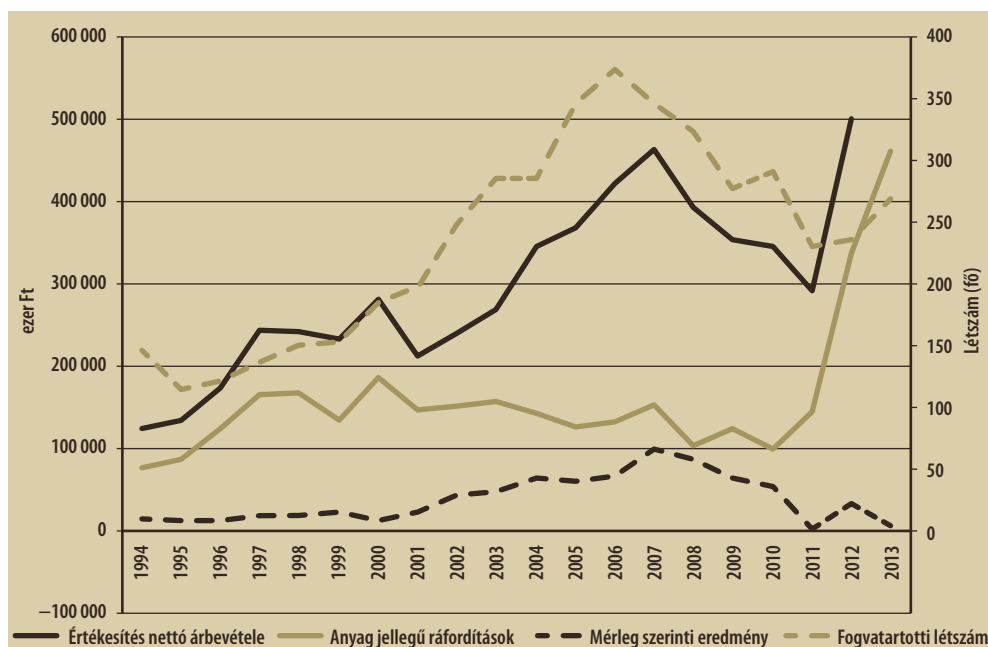
A társaság működőképességének fenntartása érdekében, valamint ellátási kötelezettségére tekintettel folyamatosan nyomon kíséri a piaci viszonyok, keresleti igények alakulását; a versenyképes árak kialakításához rendszeres piackutatás végez. A jövőbeni, tervezett beruházások teljes mértékben a belső ellátás magas színvonalú teljesítését, a termékkör bővítését, a kiszolgálás (raktározás, szállítás) minőségének javítását szolgálják.

A belső ellátás keretében értékesített saját termékek és az iratmegsemmisítési szolgáltatás mellett továbbra is növekvő igény mutatkozik a partnerek részéről a Duna Papír Kft. által forgalmazott tisztítószeres, -eszközök iránt, ezért a társaság kereskedelmi tevékenységét folyamatosan bővíti.

A Duna Papír Kft. az előző években kialakított gyártóképeség megőrzését, az üzleti partnerekkel történő együttműködések fenntartását, a fogvatartottak munkáltatási szintjének emelését, a munkajogviszonyban lévő foglalkoztatottak számának további növelését, valamint a fogvatartotti munkáltatás jogszerű és szakszerű végrehajtását határozta meg fontos célként, a társaság működésére jellemző stabilitás és az előző évekhez hasonló pozitív mérleg szerinti eredmény elérése mellett. További fontos cél az államigazgatás belső ellátásában történő sikeres teljesítés a jogszabályi kötelezettségnek megfelelően.

A háztartás-higiéniai termékek gyártása, az iratmegsemmisítési tevékenység, illetve az egyéb, kooperációs kapcsolatok során a partnerek elvárásaira, a kihívásokra a megfelelő válasz az, ha következetes és kitartó munkával az üzemekben előállított termékek minőségét, a kft. által biztosított szolgáltatások színvonalát a társaság fenntartja. Erre biztosíték a több éve kialakított és karbantartott ISO 9001 minőségirányítási rendszer, illetve a NATO AQAP 2120 tanúsítvány.





## Fogarasi László bv. ezredes, bv. főtanácsos, a Duna Papír Kft. ügyvezető igazgatója

### *Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

Tökölön, a Fiatalokorúk Bv. Intézetében szereltem fel 1997-ben. Rövid intézeti körletfelügyelői munka és az alapképzés elvégzését követően az akkori Dunai Vegyesipari Kft.-hez vezényeltek, értékesítési ügyintézői, művezetői beosztásba, ahol a betontermékek gyártásával és forgalmazásával kapcsolatos munkát végeztem, bv. törzsőrmesterként. Ez a feladat – közgazdasági végzettségemnek is köszönhetően – testhez állónak bizonyult számomra.

### *Hogyan alakult ezután szakmai karrierje?*

Az értékesítési ügyintézői beosztásommal párhuzamosan részt vettem a társaság ISO 9002 minőségirányítási rendszerének kialakításában, és a kialakított rendszer működtetése volt a feladatom. Munkám mellett végeztem el a tízhónapos középfokú bv. képzést, kiváló eredménnyel. Az iskola sikeres elvégzésének is köszönhetően zászlóssá léptettek elő 1998-ban. 2002-ben üzemvezetői beosztásba kerültem, tovább folytatva a minőségirányítási vezetői munkámat. 2001-től a Rendőrtiszti Főiskola büntetés-végrehajtási levelező szakán tanultam munkám mellett, a főiskolát jó eredménnyel végeztem el. 2005-ben, tiszti kinevezésemet követően a társaságnál magasabb beosztásba, gazdasági igazgatói, ügyvezetőigazgató-helyettesi munkakörbe kerültem. 2008-ban lettem ügyvezető igazgató.

### *Melyek munkájának kihívásai?*

Legizgalmasabb a civil vállalkozások eredményorientált gondolkodásmódjának és munkamódszereinek adaptálása a bv. munkáltatás végrehajtásába, egyfajta sajátos és folyamatos egyensúly megteremtése, valamint a büntetés-végrehajtási adottságokból fakadó versenyhátrány csökkentése a piaci szereplőkkel szemben.

### *Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

A kft. 1994-es megalakulását követően sikeres tevékenységkör- és szemléletváltás zajlott le. Úgy vélem, hogy folyamatos fejlődés, megújulásra törekvés, nyitottság jellemezte a társaságnál végzett munkát az elmúlt húsz évben.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

A nyitottság és a folyamatos megújulásra törekvés jellemzi mostani mindennapjainkat is, a nyugodt szakmai munka alapját adó stabilitás és a kiszámítható vezetői elvárások mellett.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet, illetve a Bv. Központi Kórház együttműködése?*

Az elmúlt húsz évben akkor működött jól együtt a három tököli büntetés-végrehajtási szerv, amikor stabil, hosszú távra tervező vezetése volt mindháromnak. Kizárólag így lehetett előre, együtt gondolkodni, együttműködni, partnerségi viszonyt kialakítani. Ez napjainkban is meghatározója, véleményem szerint, a sikeres, jó emberi kapcsolatokat is magába foglaló mindennapi közös munkánknak.

### *Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

Az elmúlt húsz évben jellemzően környékbeli munkavállalók dolgoztak kollégaként a társaságnál. A börtön a környék egyik legnagyobb munkáltatója, sok embernek, családnak jelenti a mindennapi megélhetést. A tököli emberek, sokak véleménye szerint, nehezen fogadják el a kívülről jövő kollégákat és a vezetőket is. A tiszteletet mindenkinek a munkájával és emberi, vezetői kvalitásaival kell kivívnia ebben a hierarchikus, ám mégis természetesen emberi közösségben. Ezt a munkahelyet ma is egy ugyan speciális viszonyok között működő, de jó munkahelyi közösségnek tartom.

### *Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Az elmúlt húsz évben a társaság legjobb időszakának és egyben legnagyobb sikerének a 2002–2004-es évek beruházásait tartom. Olyan papírgyártó technológiákat sikerült a büntetés-végrehajtás falain belül meghonosítanunk, amelyek a világ élvonalába tartoztak, és hosszú évekig irigylésre adtak (és talán ma is adnak) okot a külső, hasonló profillal dolgozó magánvállalkozásoknak. Tudomásom szerint egyetlen országban sem működik higiéniai papírgyártás a büntetés-végrehajtás keretei között, ezért mindenképpen különleges, hogy nálunk Magyarországon ez így van. Sokan nem tudják e sorok olvasói közül sem, hogy ők már pénztárcájukkal is szavaztak a nálunk készült termékek minőségéről és használhatóságáról akkor, amikor valamely magyarországi áruházláncban megvásárolták azokat. Ők akár törzsvásárlóknak is tekinthetők. Ez siker. Siker továbbá az is, hogy a belső ellátás rendszerének köszönhetően országosan megismerték nevünket és papírtermékeinket, valamint iratmegsemmisítési szolgáltatásunkat. Az ismertté váláson túl siker, hogy vevőink elégedettek termékeink és szolgáltatásunk minőségével.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Fontosnak tartom a „nyitott szemmel járást”, az új tevékenységek felkutatását és ezek beillesztését a jelenlegi profilba. Erősíteni kell a technológiai fejlesztéseket oly módon, hogy ez a fogvatartotti foglalkoztatás bővülésével is járjon. A társaság telephelye rendezett, jelentős forrásokat fordítottunk az elmúlt években is az infrastruktúra fejlesztésére, ezt a munkát tovább kell folytatni a szükséges géppark-beruházásokkal együtt.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Az eredményesség több oldalról értelmezhető. Jelenti egyrészt a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelést, másrészt számviteli szempontból is fontos a jövedelmezőség megtartása, de – véleményem szerint – elsősorban a fogvatartotti foglalkoztatási szint folyamatos emelése és a társaság munkakultúrájának, technológiai színvonalának növelése kell, hogy a mindennapi eredményességet jelentse számunkra. Nem lehet kizárólagos cél a profit, a társaság eredményessége egy sokkal tágabb fogalom, sok-sok apró részletből álló mozaik, amelynek középpontjában az elítéltek foglalkoztatása áll.



## **Korl Mihály, a Duna Papír Kft. termelési és kereskedelmi igazgatója**

*Mikor, milyen beosztásba került a kft.-hez? Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

A jogelőd Dunai Vegyesipari Vállalathoz 1981-ben léptem be, üzemi lakatosként, 1987 júliusától a műszaki osztályon dolgoztam műszaki előadóként. 1993-ban nevezték ki a betonüzem üzemvezetőjének majd rá egy évre a szintén jogelőd Dunai Vegyesipari Kft.-hez kerültem, ugyanebben a beosztásban. 1994. április 1-jén lettem a kft. termelési és kereskedelmi igazgatója. Ezt a beosztást immár több mint húsz éve töltöm be.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

A gazdasági társaság által foglalkoztatott fogvatartotti állomány növelése, ezzel párhuzamosan új fogvatartotti munkahelyek létesítése. Folyamatosan törekednünk kell arra, hogy megteremtjük a gazdasági társaság több lábon állásának lehetőségét, ugyanakkor megfeleljünk a belső és központi ellátás elvárásainak.

*Hogyan látja a gazdasági társaság múltját és jelenlegi helyzetét?*

A Duna Papír Kft. stabil, megbízható gazdasági társaság volt az elmúlt húsz évben. Bizonyítják ezt a folyamatos beruházások és az, hogy a cég folyamatosan, minden évben nyereséges. A társaság jelenleg is stabil, nyereséges, nincsenek likviditási gondjai. Szükséges természetesen új technológiák bevezetése, és továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni a beruházásokra, valamint a partnerek termelési igényeinek kielégítésére, vevőink pontos kiszolgálására.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az együttműködés, véleményem szerint, szinte zökkenőmentes, egymás munkáját segítve dolgozunk közösen úgy, hogy az intézetbe befogadott fogvatartottak minél nagyobb számban dolgozzanak a Duna Papír Kft.-nél.

*Milyennek találja a munkahelyét, mint közösséget?*

A közösség, úgy gondolom, összetartó, hiszen a kollégák nagy része helybeli lakos vagy a környéken él. Mindenki nagy fellelősséggel, egymásra támaszkodva végzi a munkáját, persze ebben a hierarchikus rendszeren belül a vezetői elvárásoknak eleget téve.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Az elmúlt húsz év legjobb időszakának a 2002 és 2004 közötti három évet tartom, amikor a világ élvonalába tartozó papíripari technológiát valósítottunk meg.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

A jövőbeni kilátásaink biztatóak, ugyanakkor számos feladatot – a technológiai fejlesztések erősítése, a profilba vágó új tevékenységek felkutatása, a beruházások folytatása, az infrastruktúra fejlesztése – megvalósítása vár ránk.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Véleményem szerint a fogvatartotti foglalkoztatás növelésével és új technológiák bevezetésével lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni, természetesen közben megfelelni tulajdonosi elvárásoknak is.





DUNAPAPÍR®



## Ipoly Cipőgyár Termelő és Szolgáltató Kft.

### Röviden a 20 év előtti negyven évről

A gyár története 1954. január 1-jével kezdődött, amikor a bv. munkáltatási igazgatósága – KÖMI 105. számon – beindította a cipőgyártó üzemet. Szegedről és Kecskemétről irányítottak Balassagyarmatra olyan elítélteket, akik cipész, csizmadia vagy bőripari szakemberek voltak. A börtön volt istállóépületeiben és raktáraiban manufaktúrális körülmények között kezdődhetett meg a termelés. A vállalat fő profilját a fatalpú bakancs és a sportlabda gyártása jelentette.

A vállalat megalakulásának első esztendejében megépült az első új üzem. A márianosztrai üzem 1956. július 1-jén kapcsolták a balassagyarmati KÖMI 105. számú vállalathoz. 1957-ben a KÖMI-vállalatokat megszüntették. Április 1-jétől a balassagyarmati vállalat Ipoly Cipőgyár néven folytatta tevékenységét a Belügyminisztérium alárendeltségébe tartozó BVOP felügyelete alatt. A vállalat tevékenysége nem változott.

A hatvanas évek közepére a balassagyarmati anyavállalat kinötte a régi épületet, az új épület 1967. július 25-én adták át. 1969–70-ben a termékek összetétele a kor igényeinek megfelelően változott. A férficipő és -szandál iránti kereslet megcsappant, ugyanakkor a sportcipők és a munkavédelmi lábbelik iránti kereslet növekedett. A '70-es évek második felében a technikai, technológiai fejlesztések során a mechanikai gyártási eljárásokat fokozatosan a ragasztott (kémiai) gyártási eljárás, majd a direktfröccsöntött gyártási eljárás váltotta fel.

A '80-as évek elején az új gyártmányok bevezetése, a gyártástechnológiai változások, a növekvő minőségi követelmények, a korszerű és nagy értékű berendezések termelésbe állítása szükségessé tették a civil munkaerő fizikai munkakörökben történő foglalkoztatását. Az 1986-os év kiemelkedő volt a direktfröccsöntött technológia bevezetése terén, beüzemelték az első DESMA típusú direktfröccsöntő gépet.



## Az átalakulástól napjainkig

Az Ipoly Cipőgyár az 1994. évi, gazdasági társasággá történő átalakulásakor stratégiai célként tűzte ki a korábbi időszakban elért magas foglalkoztatási színvonal és a pénzügyi stabilitás megtartását. Ezeket a célokat – figyelemmel hagyományaira és adottságaira – alapvetően a cipőgyártás területén kívánta megvalósítani, annak ellenére, hogy a szakma nagy- és középvállalatai, elsősorban a keleti piacok elvesztése következtében összeomlottak, a cipőipari termelés a korábbi évekének mintegy harmadára esett vissza.

A belföldi piaci pozíciók megtartása mellett jelentős nagyságrendű export megvalósítása is kiemelt célkitűzéssé vált. Mindezt a nyugat-európai igényeket is kielégítő modellek kifejlesztésével, gyártáskorszerűsítéssel, jelentős számú szabad és a fogva tartott munkaerő kombinációjával sikerült megvalósítani.

Összegezve elmondható, hogy a gazdasági társaságként történő gazdálkodás 20 éve öt szakaszra bontható:

- a) A 1994–1998. közötti időszakban a társaság korszerű termelési feltételek és termékszerkezet kialakításával, valamint új piacok megszerzésével megteremtette a stabil gazdálkodás feltételeit; saját tőkéjét 500 millió Ft-tal növelte.
- b) 1999–2003. között az értékesítés és a nyereség csökkenése ellenére fennmaradt a foglalkoztatás szintje és a pénzügyi stabilitás. A társaság még kezelni tudta az egyre-másra jelentkező nehézségeket.
- c) 2004–2006. között egyre nehezebben alkalmazkodott a társaság a megváltozott körülményekhez, és az időszak végére – külső és belső problémák együttes hatásaként – igen súlyos helyzetbe került.
- d) 2007–2010. között a társaság jelentősen csökkentette a veszteségét, saját erőből fenntartotta működőképességét, de az igazi kilábalás nem valósult meg.
- e) 2011–2014: a fellendülés időszaka. Hat szűk esztendő után jelentős árbevétel- és foglalkoztatotti létszámnövekedés, számottevő nyereségképződés és tizenöt éve nem látott beruházás valósult meg.

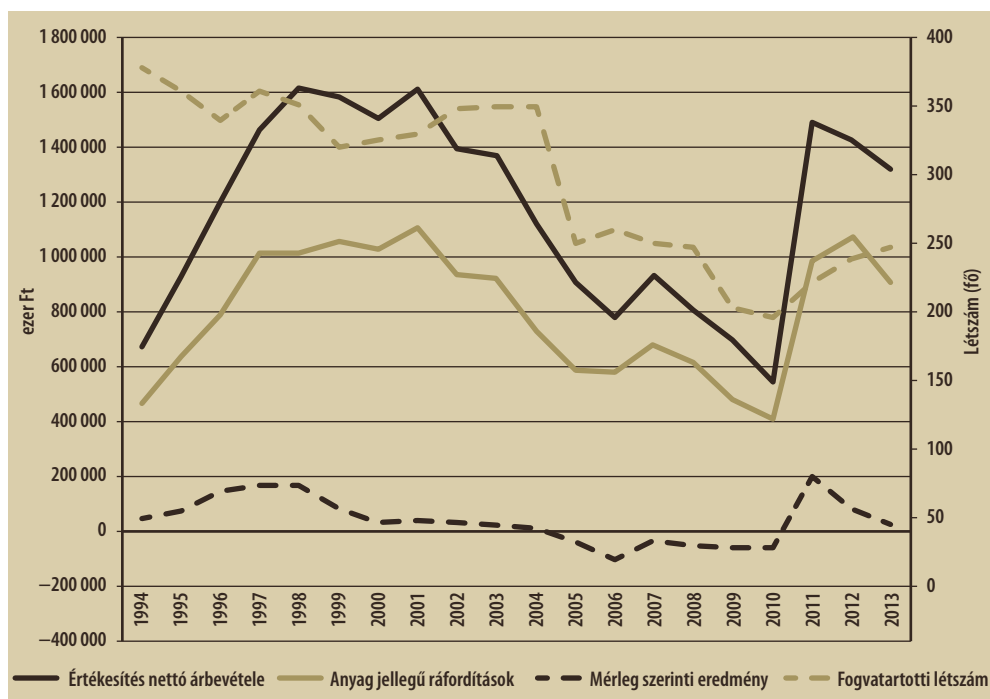


Az Ipoly Cipőgyár Kft. 2011-ben kiugróan jó évet zárt, több mint 40 ezer pár szolgálati bakancsot szállított a belügyi szerveknek. Összesen 168 ezer pár lábbelit értékesített, ebből 3 ezer pár került külföldre. A gyár 2011. évi árbevétele 1 milliárd 490 millió forint volt, hat év után vált újra nyereségessé a kft.

Az eredményes esztendőök sorából kiemelkedik a 2012. év. Ebben az évben 380 millió forintos beruházás valósult meg a kft. felújított fröccsöntő üzemében.

A cipőgyárban megkezdtek a munkavédelmi kesztyűk gyártását is, ezekből tavaly már 140 ezer párat készítettek. Emellett egyszerűbb bőrdíszművek, elsősorban a rendészet területén használható szíjazatok, bőrtokok is készülnek a gyárban.

A gazdasági társaság egyértelmű célkitűzése, hogy az 2011-ben elkezdődött pozitív folyamatokat stabilizálja, erősítse. Továbbra is meghatározó szereplője kíván maradni a magyar cipőiparnak. Az eredményesség elérése mellett kiemelt feladatként kezeli a fogvatartotti foglalkoztatás növelését és a munkaviszonyban állók munkahelyének megőrzését.



## Nemszilaj Sándor bv. ezredes, bv. főtanácsos, az Ipoly Cipőgyár Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

19 évesen, 1977-ben polgári alkalmazottként kerültem ide, időelemző munkakörbe.

*Hogyan alakult ezután a szakmai karrierje?*

Kezdetben munkaügyi, termelési, üzemgazdasági, kereskedelmi területeken dolgoztam különböző beosztásokban. Első vezetői megbízásomat 1985-ben kaptam, ekkor lettem üzemgazdasági osztályvezető. 1993 óta vagyok tagja a hivatásos állománynak, a kft. megalakulásától kereskedelmi igazgatóként dolgoztam. 2006 februárjában ügyvezető igazgatói kinevezéssel áthelyeztek a BUFA Kft.-hez. 2007. január 1-jén kerültem vissza Balassagyarmatra, és azóta vagyok az Ipoly Cipőgyár Kft. ügyvezetője.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

A cég vezetőjeként igazán sokrétű, izgalmas kihívásokkal kell szembesülnöm nap mint nap. Az általam legfontosabbnak tartott öt téma: a fogvatartotti foglalkoztatás bővítése az eredményesség fenntartásával és a rendkívüli események elkerülésével egyidejűleg; a belső ellátási igényeknek való mind teljesebb megfelelés; a műszaki fejlesztés, a szabadpiaci jelenlét megőrzése; a térségben is jelentősnek számító munkavállalói létszám munkahelyének lehetőségek szerinti megőrzése, a menedzsment felkészültségének folyamatos javítása; a tevékenységi körök bővítése. Mindezeknek magas színvonalon megfelelni a legnagyobb kihívás.

*Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

Társaságunk jogelődje kerekén 60 éve alakult meg. Ennek tiszteletére jelentettük meg jubileumi kiadványunkat, amelyben részletesebben foglalkoztunk az elmúlt hat évtizeddel. Röviden elmondható, hogy alapvetően sikerült a fogvatartotti munkáltatásban speciálisnak mondható feladatok végrehajtása – itt elsősorban a cipőgyártásra gondolok. Természetesen voltak kevésbé sikeres időszakok is, de a talpon maradás – döntően saját erőből – teljesült.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

A társaság jelenlegi helyzetét jelentősen javítja, hogy bővültek a jogszabályokból eredő piaci lehetőségeink. Ezzel együtt azonban a cipőiparban is csak a piaci igényeknek megfelelő, ár-érték arányban versenyképes termékekkel lehet fennmaradni. Folyamatos a teljesítménykényszer. A dömpingáron bezúduló import lábbeli sajnos igen megnehezíti a dolgunkat.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az intézettel szimbiózisban kell működünk, és ez Balassagyarmaton folyamatosan megvalósul. Természetesen a két önálló szerv között időnként érdekkülönbségek is felmerülnek, de az elmúlt közel nyolc évben ezek megoldására, rendezésére egyetlen esetben sem kellett „magasabb szintű segítséget kérni”.

*Milyennek találja a gazdasági társaságot, mint közösséget?*

Megítélésem szerint a munkahelyi közösség társaságunknál jó, az emberek odafigyelnek egymásra. Kiemelt hangsúlyt fordítunk – a munkakapcsolaton túl – az összetartozást erősítő rendezvények szervezésére.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Az Ipoly Cipőgyár Kft. elmúlt húsz évéből két időszakot emelnék ki. 1996 és 2001 között évi mintegy másfél milliárd forint átlag árbevétellel – magas foglalkoztatottsággal és külföldi eladással – számottevő eredményt tudtunk produkálni. A 2011 és 2013 közötti időszak pedig a hat szűk, veszteséges esztendő lezárásáról, több száz milliós fejlesztésekről, a központi ellátás sikeres teljesítéséről szólt. Az említett két időszak mellett, az igen nehéz évek túlélését is jelentős eredménynek tartom. Sok esetben fájó döntésekkel, újszerű munkával sikerült a talpon maradás.

*Milyennek látja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Ezt sok minden befolyásolja. Szervezeti átalakulás, jogszabályi környezet, piaci helyzet, és még hosszan lehetne sorolni. A meghatározó profil, a lábbeligyártás erősítése mellett elengedhetetlen új tevékenységek beindítása. Döntő az új helyzetekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodás, a piaci lehetőségek megragadása. Mindannyiunknak kiemelt figyelmébe ajánlom annak a szemléletnek az erősítését, amely szerint: „ha segítő kézre van szükséged, ne feledd, ott találsz a karod végén.”



## Jakus Gyula bv. főtörzsszázslós, az Ipoly Cipőgyár Kft. munkaügyi csoportvezetője

### *Mikor, milyen munkakörben kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

Az Ipoly Cipőgyárhoz, mint állami vállalathoz, 1988. augusztus 1-jén áthelyezéssel kerültem, munkaügyi előadóként. Egészen 1994-ig dolgoztam ebben a munkakörben, mint polgári alkalmazott, majd munkaügyi csoportvezető lettem. 15 évig munkaviszonyban álló polgári alkalmazotként láttam el a feladatkörömet, 2003-ban lettem hivatásos, tiszthelyettesé neveztek ki.

### *Milyen feladatkört lát el napjainkban, melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Jelenleg a közgazdasági osztály részét képező munkaügyi csoportot irányítom. Munkaköri feladataimból a teljesség igénye nélkül a nagyobb volumenűeket emelem ki: javaslattétel a társaság létszám- és bérpolitikájának kialakítására, aktív részvétel az üzleti terv összeállításában, valamint a munkaerő-szükséglettel összefüggő teendők ellátása – a munkaviszonyban állók és a fogvatartottak vonatkozásában is. Természetesen a meghatározott feladatok hatékony ellátása csakis a munkatársaimmal közös teammunkában valósítható meg, mindig is csapatjátékosnak tartottam magam.

### *Hogyan látja az Ipoly Cipőgyár múltját?*

A Cipőgyár múltjára visszaemlékezve elmondhatom, hogy a jelentős változások időszakában kezdtem tevékenységemet, hiszen a 80-as évek második felében valósult meg zökkenőmentesen az úgynevezett vegyes foglalkoztatás. A magasabb minőségi követelmények, a technológiai változások szükségessé tették több szabad munkavállaló foglalkoztatását. Létrehoztuk a polgári női munkaerőt foglalkoztató felsőrészkészítő üzemrészt, és a többi üzemrészen is szabad munkavállalók dolgoztak a fogvatartottak mellett a fontosabb munkaműveleteken. Az időben nagyot ugorva: a gyártástechnológia változásai és a nagy értékű berendezések termelésbe állítása jellemezte a kft. elmúlt időszakát, amelyet talán nevezhetünk a felnőtté válás időszakának is.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a kft. jelenlegi helyzetét?*

A társaságnál a sikeres pályázati munka eredményeként, illetve központi támogatással, saját forrás és banki hitel bevonásával 380 millió forintos beruházás valósult meg 2012-ban. Ennek eredményeként sikerült gyártásba állítani egy Magyarországon egyedülálló direktfröccsöntő gépet, amely lehetőséget ad a termékskála bővítésére. Jelen helyzetben ezek a fejlesztések teszik alkalmassá a céget, hogy versenyképesen vegyünk részt a szabadpiacon és a központi ellátásban, a belügyi szervek igényeinek teljesítésében.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

A munkavégzésben intenzív együttműködés a jellemző, egyébiránt pedig a közös programok, rendezvények, kulturális és sportesemények együttes szervezését lehet kiemelni. Természetesen mindezek jelentős közösség-összetartó erővel bírnak.

*Milyennek találja a munkahelyi közösséget?*

A Cipőgyárnál mindig nagy figyelmet szenteltünk a közösség építésére, formálására. Visszaemlékezve: maradandó élményt nyújtottak a farsangi, nőnap-i rendezvények, amelyeken időként szervezőként vettem részt, vagy a kötetlen munkaidő utáni programok. Szabadidős programjaink közül kiemelném a 2009-től évente rendszeresen megtartott Ipoly-napi rendezvényt a Nyírjesi közösségi táborunkban. A baráti összejövetel, tapasztalataim szerint, rendkívül alkalmas arra, hogy a munkaviszonyban állók és a hivatásos állomány tagjainak közösségét erősítse.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának?*

Kiemelkedő esztendő volt az 1998-as év, amikor 1,6 milliárdos árbevételt értünk el, és jelentős volt az exportbevétel is, amely meghaladta az 500 millió forintot. Magunk között a kiugrás évének neveztük a 2011-es évet, mivel hat év után vált újra nyereségessé a kft. gazdálkodása.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Társaságunk jelentős beruházásokat, fejlesztéseket hajtott végre mindannak érdekében, hogy a fő profil, a lábbeligyártás területén a vevői elvárásoknak meg tudjon felelni a jövőt illetően. Természetesen mindehhez az szükséges, hogy a fejlett technikához, technológiához minőségi munkavégzés társuljon minden területen – csak így lehet pozitív eredményeket produkálni.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Az eredményesség további növelése érdekében mindenképpen szükséges a több lábón állás. A fő profil magas szintű ellátása mellett a bért munkák felkutatása, a bődíszmű-tevékenység fejlesztése, az egyéb ipari tevékenységek jelentősen növelhetik a társaság eredményességét.







## Nagyfa-Alföld Mezőgazdasági és Vegyesipari Kft.

### Rövid visszatekintés

Az elítélteket foglalkoztató szegedi üzem alapító határozatát 1951. július 14-i dátummal írták alá. A társaság elődjének alapítása ehhez az időponthoz köthető, bár az alapítást megelőzően is komoly szinten folyt a rabmunkáltatás Szegeden. 1951. december 1-jén megalakult a Közérdekű Munkák Igazgatósága, az üzem új neve akkortól KÖMI 104. számú vállalat lett. A kialakult vegyesipari profilt abban az időszakban a manufaktúris termelés jellemezte, az elkészült termékek az egész országban elterjedtek. A tevékenységi körből kiemelkedett a kisbútorgyártás és a viszonylag igényesebb termékeket (vonalzó, körző, mérőeszközök) produkáló fa- és fémipari termelés, valamint a tömeggyártást igénylő fa- és bőripari termékek (kohászati bakancs, fatalpú bakancs) gyártása.

Az 1953 és 1956 közötti időszakban a termelés bútorigipari jellegűvé alakult. 1957-ben Alföldi Bútorgyárra változott a vállalat neve, bár az a szegediek számára már korábban is „Börtön bútorgyár” volt.

Az 1970-es években teret nyert a belső bér munka, mert a bútorgyártás további fejlesztésére a helyhiány miatt már nem volt lehetőség az akkori infrastruktúrában, emellett a bér munka lehetőséget biztosított a nagyobb mértékű rabmunkáltatásra.

A nagyüzemi bútorgyártás fénykorát 1980 és 1992 között élte. Ekkor a gyár a hazai piac ellátásán túl határon túlra is termelt, világszínvonalú termékekkel képviseltette magát. Ezt követően azonban a technológiai fejlődés ütemét a vállalat már nem tudta követni, az egyre nagyobb versenyben egyre szerényebb eredményeket produkált.

### A bútorgyártástól a mezőgazdasági termelésig

A gazdasági, politikai változások következtében szükségessé vált a szabadságvesztés-büntetés és az elítéltek munkáltatásának szétválasztása. 1994. január 1-jén kezdte meg működését az Alföldi Bútorgyártó Kft., a társaság fő profilja a bútorgyártás maradt, amihez kiegészítő tevékenységként iparibér munka-végzés társult. A belföldi bútorértékesítés árbevétele nagymértékben csökkent az országos szintű jövedelemviszonyok romlása kapcsán, és – bár a szolgáltatásból és a bér munkából származó bevétel nőtt – 1994-ben ismét veszteséges gazdálkodással zárta az évet a társaság.

1995 áprilisától egymást követő miniszteri biztosok irányították a kft.-t. Ebben az időszakban a fa-, bútorigipari tevékenység, még ha lecsökkent volumenben és termékszerkezettel is, de működött. Ezen kívül a fémipari tevékenység, valamint a varrodai és a vegyesipari bérmutka-tevékenység tartozott a társaság fő irányvonalába.

2000 júliusától új ügyvezető igazgatót neveztek ki gazdasági társaság élére. A társaság végleg szembesült azzal, hogy megfelelő forgóeszközök hiányában képtelen versenyképes termékekkel előállni, ezért a további veszteség elkerülése érdekében a bútortermelést azonnal leállították, helyette a forgóeszközt nem igénylő bérmutka-tevékenységek felkutatása és beindítása lett a fő cél. 2002-ben a társaság már 28-féle tevékenységet végzett bérmutkában.

A 2003-as év jelentős strukturális változást hozott. Az Állampusztai Mezőgazdasági Kft.-ből még előző évben kivált Nagyfa Mezőgazdasági Kft. 2003. június 19-én beolvadt az Alföldi Bútorgyártó Kft.-be. Ekkor vette fel a társaság a mai napig fennálló Nagyfa-Alföld Mezőgazdasági és Vegyesipari Kft. nevet. Hamarosan megvalósult a szegedi telephelyen folytatott iparpark-jellegű ipari bérmutka és a nagyfa telephelyen folytatott mezőgazdasági tevékenység harmonizációja, amely a társaságnak olyan gazdasági struktúrát ad, hogy mind az ipari, mind a mezőgazdasági termelésben részt tud venni, ezzel gazdálkodása több lábón áll. A kialakult szisztémában Szegeden nagyobb létszámban dolgoznak elítéltek bérmutkában, viszont a kisebb fogvatartotti létszámmal működő Nagyfa magasabb árbevételt ér el, ezért a kft. mezőgazdasági jellegű társaságnak minősül.

A mezőgazdasági tevékenység felfutását nagyban elősegítette a Pálhalmi Agrospeciál Kft. segítése, a velük való együttműködés. A Nagyfa-Alföld Kft. a mezőgazdasági termelés fejlesztése érdekében 110 hektárnyi terület öntözését valósította meg, de újabb beruházások szükségesek ezen a téren. A piacképes napraforgó- és kukoricavetőmag-gyártás beindítása szintén jó gazdasági lépés volt. A termelés bővítésén felül a kft. magtisztító berendezést állított működésbe, így a tisztított és válogatott méretű magok értékesítése magasabb áron valósulhat meg.

Nagyfán többek között intenzív pulykanevelés folyik, a társaság pályázati és saját forrásból több istállót is be tudott üzemelni, amelyek mára évi 40–50 ezer pulyka felnevelését teszik lehetővé. 2010-től húsfeldolgozó üzem is működik a nagyfa telephelyen. A mezőgazdasági jellegű bv. gazdasági társaságok korábban is szoros kapcsolata 2011-től vált még szorosabbá az állami belső ellátási rendszer kialakulásának következtében. Ez a Nagyfa-Alföld Kft. esetében a hazai bv. intézetek zöltségellátását jelenti. Amennyiben a Nagyfa-holtág rehabilitációja megtörténik, a társaság 2015–16-tól kezdődően élóhallal is el tudja látni az intézeteket önköltségi áron.



A szegedi telephelyen továbbra is ipari bér munka-tevékenység történik, amely nagyban ráépült az előző korszakban kialakult rendszerre. E feladatok közül leginkább a nyomdaipari tevékenységet érdemes kiemelni, amelyet 2014-től a korábbi bér munka-konstrukció helyett már saját termelés keretében valósítja meg a társaság. 2012-től szoros kapcsolat alakult ki a Duna-Mix Kft.-vel a nyomdaipari termékek belső ellátásban történő gyártása terén, amely ebben az évben új szakaszához érkezett el.



Az újonnan megjelenő vállalkozások közül a Phoenix-Mecano által betelepített elektromechanikus ágyemelőmotor gyártása olyan minőségi ugrást jelentett a bér munka- technológia tekintetében, amely a mai napig érezteti hatását. A 2004-ben megkötött szerződés folyamatosan bővült mind a foglalkoztatott létszámot, mind az elvégzett feladatok bonyolultságát és igényességét illetően. A kapcsolat a mai napig fennáll, jelenleg ők a társaság legnagyobb bér foglalkoztatói, és a tevékenység bővítését is tervezik.

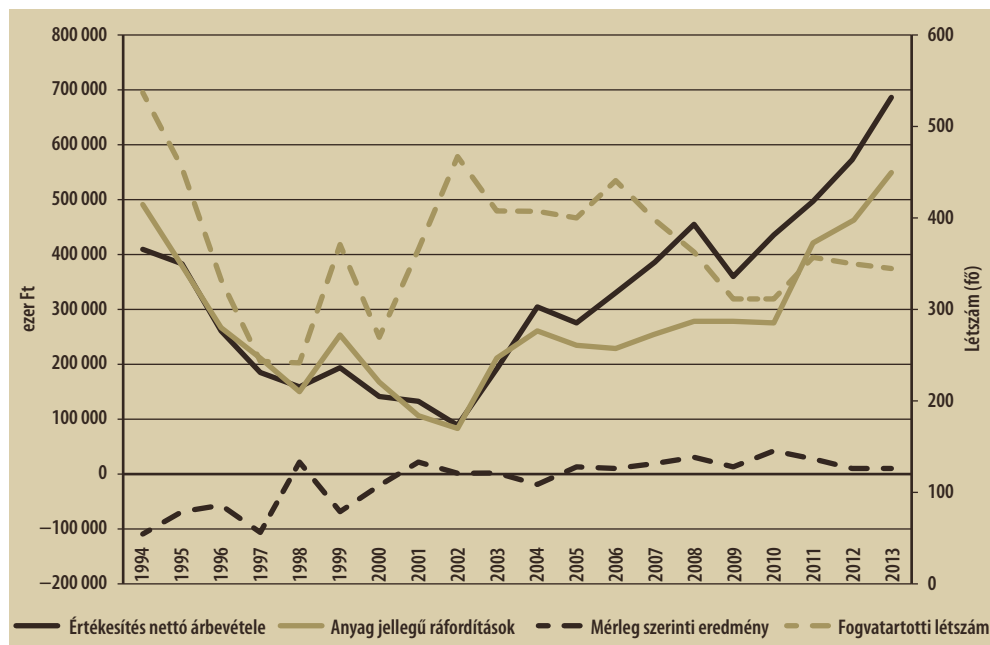
Erre a tevékenységre is épült a kórházi ápolási ágyak 2013-ban megkezdett összeszerelése, amelyet részben bér munka, részben saját tevékenység keretében végez a kft. Várhatóan a VMD Kórháztechnológiai Zrt. sterilinfúzió-gyártó üzemrészének kialakítása is megkezdődik ebben az évben, amely szintén a foglalkoztatottak létszámbővítését fogja eredményezni.

2014-ben a Nagyfa-Alföld Kft. az Annamajori Kft.-vel együttműködve kialakított a szegedi telephelyen egy pékséget, amelynek beüzemelése jelenleg is folyik.

A társaság számára kiemelten fontos a külső munkáltatás fenntartása és bővítése. Jelenleg három munkahelyen folyik ilyen jellegű tevékenység: a Csomiép Kft.-nél betonelemek gyártása, a Szegedi Vízmű Zrt.-nél ároktakarítás, a Miskolci Patyolat Zrt.-nél pedig steril mosdai tevékenység zajlik. Ezeken a munkaterületeken a szabadulás előtt álló fogvatartottak reszocializációját elősegítő körülmények között folyik a munka.

Összességében elmondható a társaságról, hogy jelenleg főleg a mezőgazdasági tevékenységből származik az árbevétel legnagyobb része, azonban a bér munkák és a most kezdődött, valamint a hamarosan beinduló saját tevékenységek következtében lehet, hogy ez rövid időn belül megváltozik. Az öntözhető területek növelésén és a mezőgazdasági gépek korszerűsítésén kívül a nyomdaipari, az egészségügyi termékgyártáshoz, illetve a szociális temetkezéshez kapcsolódó saját tevékenység fejlesztése jelenleg a cég legfőbb feladata.





## Borsi János bv. ezredes, a Nagyfa-Alföld Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásba került a kft.-hez? Milyen feladatokat kellett kezdetben megoldania?*

A Szegedi Fegyház és Börtönben biztonsági tiszti, majd osztályvezetői beosztásokban eltöltött évek után 2002-ben neveztek ki a jogelőd Alföldi Bútorgyártó Kft. ügyvezetőigazgató-helyettesévé. Első feladatomban egy új filozófia mentén történő fogvatartotti munkáltatás megszervezése volt, ugyanis az akkori gazdasági társaság önálló profillal nem rendelkezett, hanem kereste azokat a külső vállalkozókat, akik behozták a termelésüket a szegedi Cserzy Mihály utcai telephelyünkre. Mi biztosítottuk a munkáltatáshoz szükséges üzemcsarnokot és a fogvatartotti munkaerőt, a vállalkozó pedig hozta a termelési profilt, a gépeket, a berendezéseket és az elkészült termék piacát. A 2002-es év során több vállalkozás „települt be” hozzánk, és némelyikkel ma is együtt dolgozunk.

*Hogyan alakult ezután a szakmai karrierje, milyen kihívásokkal kellett szembenéznie?*

2003-ban kineveztek a kft. ügyvezető igazgatójának, amely feladatkört azóta is ellátom. 2002 őszén megkezdtük a társaság profiljának megváltoztatását és az új mezőgazdasági, állattenyésztési ágazat kialakítását. Az új társaságot – az elődök jogutódjaként – 2003. június 18-án Nagyfa-Alföld Mezőgazdasági és Vegyipari Kft. néven jegyezték be. A legnagyobb kihívás az volt számomra, hogy stabilizáljam a szántóföldi növénytermesztést, illetve hatékonyabbá tegyem az állattenyésztési ágazatot, ugyanakkor az ipari bér munkáltatás területén törekedjünk minél több elítélt munkáltatására és a nyereséges gazdálkodás megteremtésére. A 2004-es év stratégiai és sorsfordító döntései közül kiemelkedik a Pálhalmi Agrospeciál Kft.-vel kötött hosszú

távú együttműködési megállapodás megkötése. Az együttműködésünk azóta is tart, kiválónak és példaértékűnek ítélem. Az ipari bér munkáltatás területén a Phoenix Mecano Kft.-vel kötött együttműködés volt stratégiailag meghatározó. A velük való közös munka eredményeként felújítottuk az üzemcsarnokokat és új, korszerű gyártástechnológiát honosítottunk meg a szegedi telephelyen, 80–100 elítélnek biztosítva munkát.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Gazdasági társaságunk számos jelentős eredményt ért el az elmúlt évek során. A mezőgazdasági területeken megjelent pályázatokon való sikeres részvétellel új, nagy értékű erőgépeket, korszerű vetőgépeket vásároltunk, a pulykatelepeken új, modern technológiájú etető-itató, illetve fűtő-hűtő rendszert építettünk ki, az állattartó telep útja szilárd burkolatot kapott. Természetesen a velünk együttműködő vállalkozások is hozzájárultak a nagy létszámú, 400–420 elítélt munkáltatásához és a nyereséges gazdálkodás megvalósításához. Közülük a legrégebbi partnerünk a CSOMIÉP Kft. Hódmezővásárhelyen, a velük való közös munka már közel húsz éve tart.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az intézettel, illetve intézetekkel való együttműködésünket mindig a feladatokra való koncentrátság és a segítőkészség jellemezte. Az együttműködésért meg kell dolgozni, egyeztetni, megbeszélni a felmerülő problémákat – a több mint egy évtizedes ügyvezetői munkám során tizenegy parancsnokkal működtem együtt.

### *Milyennek találja a gazdasági társaságot, mint munkahelyi közösséget?*

Társaságunkat a folyamatos változás és megújulás jellemzi. Lépést tudtunk tartani az új gazdasági kihívásokkal, nő a foglalkoztatási létszám, és a nyereség sem csökken. A munkahelyi közösséget legjobban az fémjelzi, hogy bár nagyon sokan mentek nyugdíjba vezetőik és beosztottak egyaránt, azt a tudást, amivel rendelkeztek, átadták az utódoknak. A közösség megteremtéséhez hozzájárultak a sport- és más közösségi rendezvények, amelyek az évek során már hagyománnyá váltak. Az összetartozásért mindig tennünk kell, hiszen Szegeden, Nagyfán és még három külső munkahelyen van telephelyünk, így kell megteremteni a közösségi érzést.

### *Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának?*

A társaság legjobb időszakának a 2006-tól megvalósuló mezőgazdasági fejlesztést tartom. Szerencsére idén és tavaly hasonlóan jelentős beruházásokat tudtunk megvalósítani.

### *Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

A társaság jövőbeni helyzetét stabilnak és fejlődőképesnek ítélem meg. A fő profil, a szántóföldi növénytermesztés és az intenzív pulykahízlás, ehhez jó alapot biztosít. Természetesen fejleszteni kell az ipari területeken is, új beruházásokra van szükség. A fejlődésünk jó irányú. Ha erről az útról nem térünk le, stabil, megfelelően erős gazdálkodó szervezet lehetünk a jövőben is.

### *Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A pályázatokban történő további sikeres részvétellel még eredményesebbé válhatunk. Fontos továbbá az együttműködés az ipari területen a magas szintű technológiával és minőségbiztosítással rendelkező gazdasági társaságokkal.

## **Tövisfalvi Andrea bv. alezredes, a Nagyfa-Alföld Kft. gazdasági vezetője**

*Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

1993-ban, polgári alkalmazottként kerültem az Alföldi Bútorgyárhoz, mint főkönyvi könyvelő.

*Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

Előbb könyvelési csoportvezető, majd 1996 szeptemberében számviteli osztályvezető lettem. Ekkor kezdtem tanulni a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, Budapesten, ahol 2002-ben államvizsgáztam. 2001. óta vagyok hivatásos állományú tag. 2006 óta – kezdetben megbízással, majd kinevezéssel – a társaság gazdasági vezetőjeként dolgozom.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

A társaság gazdasági vezetőjeként legfőbb feladataim közé tartozik a gazdaságos működést szolgáló pénzügyi, számviteli, közgazdasági feladatok ellátásának megszervezése, végrehajtása és ellenőrzése. Miután 2003-ban a nagyfai mezőgazdasági üzemegység beolvadt az Alföldi Bútorgyártó Kft.-be, az elmúlt hét évben lehetőség nyílt a mezőgazdasági tevékenység hatékonyságát szolgáló európai uniós pályázatok benyújtására, amelyek egy kivételével mind pozitív elbírálásban részesültek, így közel 83 millió forint támogatást folyósítottak a társaságnak.

*Hogyan látja a kft. múltját?*

A társaság igen viszontagságos múltat tudhat maga mögött. 1994-től az aktuális vezetőségnek komoly kihívásokkal kellett szembe néznie, meg kellett találniuk azokat a célokat, lehetőségeket, amelyekkel megteremthetők a fennmaradás, a piacon maradás feltételei. Ilyen lehetőség volt a nagyfai mezőgazdasági egység integrálása is, mely az elmúlt nyolc év tapasztalata alapján, úgy tűnik, jó megoldásnak bizonyult.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Talán a stabilitást említeném meg, amely a jelenlegi gazdasági környezetben nagyon fontos a cég piaci megítélése szempontjából.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

A kft. és a bv. intézet személyi állománya munkájának „gyümölcsként” az együttműködés hatékony, eredményes és partneri.

*Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

Szerintem nagyon fontos, hogy az ember a munkahelyén jól érezze magát, hiszen ez kihat mind a munkájára, mind pedig a magánéletére is. Ezt szem előtt tartva igyekeztem jó kapcsolatot kialakítani a kollégákkal.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Legjobb időszaknak ez elmúlt néhány évet tartom, a legnagyobb sikernek pedig azt, hogy 2006 óta a társaság folyamatosan nyereséges gazdálkodás mellett valósítja meg az állami feladatnak minősülő fogvatartotti munkáltatást.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján, véleményem szerint, a kft. a jövőben is mindent meg fog tenni annak érdekében, hogy a nyereséges gazdálkodást fenntartsa, a fogvatartotti munkáltatást bővítse és a társaság fejlesztési elképzeléseit megcélzó pályázati lehetőségeket kihasználja, tehát bizakodó vagyok.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Tovább kell keresni azokat a fejlődési pontokat, lehetőségeket, amelyek megteremtik a még nagyobb számú fogvatartotti foglalkoztatás feltételeit, természetesen mindezt úgy, hogy a társaság továbbra is nyereséges gazdálkodást folytasson.





Nagyfa - Alföld



## Nostra Vegyesipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.

A Nostra Vegyesipari Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságot – a Börzsöny Vegyesipari Vállalat jogutódjaként – az Igazságügyi Minisztérium alapította 1993. december 31-én.

### A társaság jogelődeinek bemutatása

Márianosztrán a fogvatartottak nagyüzemi foglalkoztatása a balassagyarmati KÖMI 105. számú vállalat (a későbbi Ipoly Cipőgyár) gyáregységén belül 1956 nyarán indult be. A gyáregységben mezőgazdasági kötél gyártása mellett cipőipari tevékenység folyt.

A '60-as években és a '70-es évek elején a teljes foglalkoztatás biztosítása érdekében labdarvarró üzemet, könyvkötő műhelyt létesítettek, majd a cipőgyár bakancstüzödét telepített Márianosztrára. A '70-es évek közepén a saját termelés mennyisége évi 500 tonna mezőgazdasági kötél volt, a bér munkában megvarrt sportlabdák darabszáma pedig a 80 ezret is meghaladta.

A fellendülő termelés és a növekvő munkáltatott létszám megalapozta az Ipoly Cipőgyártól való leválást, amely 1976-ban a Börzsöny Vegyesipari Vállalat megalakulásával következett be. Az önálló vállalat eleinte a korábbi tevékenységeket folytatta, az üzemi körülmények ugyanakkor a jelentős állami támogatással létrejött beruházások eredményeként sokat javultak. A kötélgyártás 1982-ben a korszerűtlen börtönműhelyekből új, tágas üzemcsarnokba költözött, és a Szegedi Kenderfonóval való együttműködésnek köszönhetően fellendült. Bővült a vállalat működési köre is: a győri, a szekszárdi és a pécsi megyei börtönökben üzemegységeket indított be.

A '80-as évek közepére az élő marha exportja megszűnt, ezzel a mezőgazdasági kötél iránt már alig mutatkozott piaci igény, a Szegedi Kenderfonóval is abbamaradt az együttműködés, így új profilt kellett



keresni. A foglalkoztatás fenntartása érdekében átmenetileg textil- és kábelbontási munkákat végeztek, majd raklapgyártás kezdődött.

A két évtizeden keresztül folytatott új fő tevékenység, a cirokseprűgyártás 1988-ban indult be. A vállalat tevékenysége a profilváltás időszakában veszteségesé vált. A foglalkoztatás az 1980. évi 800 főről 1992-re 162 főre csökkent, megszűntek a telephelyek is.

## A Nostra Kft. 20 éves tevékenysége

Az 1994. január 1-jétől Nostra Vegyipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. néven működő társaság árbevételének kétharmada a cirokseprű értékesítésből származott. A kft. másik alaptevékenysége a fafeldolgozás volt, illetve folytatták a labdavarrai bér munkát. Az eredményesség javítása érdekében a kft. átvette az intézet területén lévő vegyesbolt működtetését is, ennek ellenére az első gazdasági évet veszteséggel zárta. Átmeneti fellendülés után a kedvezőtlen piaci folyamatok és a gazdálkodási problémák következtében a társaság 1996 végére komoly válságba került, a súlyos gazdasági helyzet következtében az év végén ügyvezetőváltás, átszervezés és stratégiaváltás történt.



A társaság 1997-ben a végrehajtott költségcsökkentő intézkedések és a kapott központi támogatás eredményeként nyereséget könyvelhetett el. Továbbra is fő tevékenység maradt a cirokseprűgyártás. A faüzemben a raklapgyártást megszüntették, megkezdődött a seprűgyártáshoz a saját nyelgyártás és különféle kisebb volumenű termékek saját, illetve bér munkában történő gyártása. Az intenzívebb üzletpolitika, az átgondolt és szorosabban ellenőrzött gazdálkodás, valamint a folyamatos pénzügyi támogatás eredményeként a cég helyzete néhány évre stabilizálódott.

A seprűgyártás volumene és árbevétele 2001-ig kisebb ingadozásokkal emelkedett, ezt követően azonban csökkenésnek indult. A seprűgyártás

mellett a kft. folyamatosan próbálkozott különféle egyszerű faipari termékek gyártásával, illetve folyamatosan kereste a termelési együttműködést, a bér munka-kapcsolatokat a profiljától eltérő területeken is, de jelentős árbevételt és foglalkoztatást egyik termék sem eredményezett.

Az évek óta veszteséges gazdálkodást 2006-ban új bér munka-tevékenységgel sikerült megállítani, illetve mérsékelni. A faüzem és a seprűüzem áthelyezésével papírüzemet alakítottak ki, és egészségügyi papír gyártásával papíripari bér munka indult be.

2010-re a papíripari bér munka növekedése ellenére újabb válsághelyzet alakult ki. A seprűgyártás gyakorlatilag megszűnt, a faipari tevékenység is jelentéktelenné vált, és a több évtizede folytatott labdavarrai bér munka volumene szintén minimálisra csökkent. A tevékenységi kör zsugorodásával a fogvatartottak foglalkoztatása is a mélypontra került. A kialakult helyzet vezetési válságot eredményezett, amelynek következtében 2010 folyamán a kft.-nek három ügyvezetője is volt.

2010–2011. fordulóján a társaság szinte teljes felső- és középvezetői állománya kicserélődött. Az új vezetés véglegesen megszüntette a kilátástalan helyzetbe került seprűgyártást, a gyártóeszközök, az anyag- és készárukészletek azonnali értékesítése mellett. 2011-ben új faipari bér-munka indult be, a gyártott árut – tároló fatermékeket (kalodákat) – egy magyar cégen keresztül olasz exportra szállították. A Nostra Kft. a partner igényeinek megfelelően folyamatosan bővítette a termelés növeléséhez szükséges üzemi- és tárolóterületeket, valamint a termelőgépek számát, majd részt vállalt a termelés finanszírozásában is. A termelés és értékesítés volumene és ezáltal a tevékenységgel foglalkoztatottak létszáma is dinamikusan emelkedett. A szoros határidők melletti megbízható minőségű szállítások eredményeként az olasz megrendelő 2012-től közvetlenül a Nostra Kft.-vel kötött szerződést, amely havi 8–10 kamion készáru kiszállítására ad lehetőséget.

Az elmúlt évek fejlesztésének köszönhetően a fafeldolgozás teljes körűvé vált. A kezdetben még vásárolt fűrészáru-alapanyagot ma már a kft. nyár- és fenyő-rönkökből maga állítja elő, és részt vesz az alapanyag szállításában is. A tevékenység folyamatos bővítéséhez a szükséges célgepeket és berendezéseket saját beruházásokkal és gépbérletekkel sikerült biztosítani. A keletkező nagy mennyiségű fahulladéokra alapozva a cég üzemeinek fűtését gázfűtésről fafűtésre váltotta, a felesleget pedig fűrészpor és apríték formájában értékesíti.

A termelés összetétele 2013-tól fokozatosan az igényesebb, jobban fizető hőkezelt, illetve szárított termékek irányába tolódott el. Az igényesebb termékek gyártásának előfeltételét szárítókamra-beruházás, illetve -bérlés biztosította. A kft. belső területének szűkössége a faipari termelés szükséges bővítését – ezen keresztül a foglalkoztatás elvárt növelését – 2013-tól már nem tette lehetővé. Új üzemi területek kialakítására a kft. külső területén történő fejlesztések megvalósításával kerülhetett sor.

A külső területen rönk- és fűrészáru-tároló, hulladéktároló, továbbá rönkfeldolgozó és fűrészüzem létesült. Ide telepítették a bérelt szárítókamra-berendezést is. A külső faüzem az olasz partner szlovák testvércégének gyárt tároló fatermékeket. A több lábon állás érdekében 2013-ban a cég akáckaró gyártásával is foglalkozott, de anyagellátási nehézségek miatt a tevékenységet néhány hónap után be kellett fejezni.

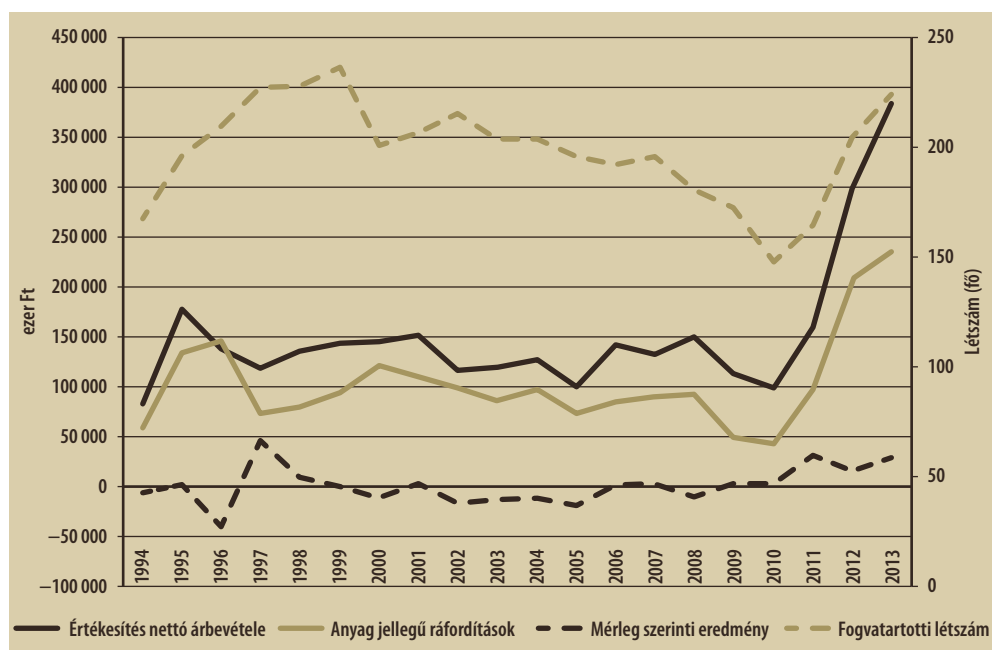


A társaság 2014 júliusában – a vevők igényének eleget téve – megszerezte az MSZ EN ISO 9001:2009 minősítést a fatömegcikk gyártása területén, amelynek követelményeit a teljes faipari tevékenységére kiterjesztve alkalmazza.

A papíripari bér munka 2010 után is a foglalkoztatás és a gazdaságos működés fontos területe maradt. A társaság az elmúlt három évben is jelentős központi támogatást kapott működéséhez, azonban ezeket a pénzeszközöket nem működési kiadásokra, hanem tevékenységének folyamatos fejlesztésére fordította.

A Nostra Kft. a belső és a központi ellátásban profiljánál fogva nem tudott részt venni, ennek ellenére a szabadpiacon helytállva, az utóbbi években a foglalkoztatást dinamikusan bővítve eredményesen gazdálkodott. A cég saját előállítású termékei csaknem teljes egészében exportra kerülnek, 2013-ban a bv. gazdasági társaságok szinte teljes exportárbevétele a Nostra Kft. tevékenységéből származott.

A termelés és ezáltal a foglalkoztatás további bővítésére a társaság konkrét, piaci igényekkel alátámasztott tervekkel rendelkezik, amelyek megvalósításához keresi a finanszírozási lehetőségeket és az együttműködő partnereket.



## Garamvölgyi Béla ny. bv. ezredes, a Nostra Kft. ügyvezető igazgatója

### *Fiatal pályakezdőként hogyan került kapcsolatba a márianosztrai munkáltatással?*

A Közgazdasági Egyetem elvégzése után, 1973-ban kezdtem pályafutásomat az Ipoly Cipőgyárban, üzemgazdasági vezetőként. Ekkor a márianosztrai munkáltatás még – 1976. január 1-ig – az Ipoly Cipőgyár irányítása alá tartozott. Első feladataim között szerepelt a mezőgazdasági kötélgyártás gazdaságosabbá tételének kidolgozása, a kötélgyártás fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata. Javaslatot kellett tennem az önálló gyáregység működési rendjére is, ez a szervezeti megoldás azonban csak egy évig működött, majd létrejött a Börzsöny Vegyesipari Vállalat – mint önálló bv. vállalat.

### *Hogyan folytatódott ez a kapcsolat?*

Újabb érdemi kapcsolatom Márianosztrával a Nostra Kft. megalakulása utánra tehető, amikor az Ipoly Cipőgyár Kft. ügyvezető igazgatói feladatainak ellátása mellett megbízást kaptam arra, hogy a nehéz helyzetben lévő Nostra Kft.-t tanácsadóként segítsem. A kft. gazdálkodásában érdemi változást külső segítőként nem tudtam elérni, ezért vezetőváltásra került sor. Az 1996. november 1-jétől 1997. április 30-áig terjedő időszakra az Ipoly Cipőgyár Kft. ügyvezetői feladatainak ellátása mellett megbízást kaptam a Nostra Kft. ügyvezető igazgatói feladatainak ellátására is. A Cipőgyár ebben az időszakban működésének csúcán volt, így lehetőségünk volt Márianosztrán szabászatot és tűződét létrehozni, bér munkát biztosítani, valamint átmeneti pénzügyi segítséget nyújtani. Az alapvető gazdasági problémák megoldása, a cég átszervezése után, nem láttam szükségesnek a megbízási időm kitöltését, ezért 1997. január 1-jétől új ügyvezető kinevezését kértem. Ettől kezdve a kft.-vel hosszú ideig nem volt érdemi kapcsolat, de a tevékenységét mindig érdeklődéssel figyeltem.

A sors szeszélye úgy hozta, hogy 2010. október 23-ától ismét megbízást kaptam az ügyvezetői feladatok ellátására, amit egy évre vállaltam, de négy év lett belőle. Jelenleg nyugdíjasként, munkaviszony keretében dolgozom. A cég helyzetének gyors áttekintése után izgalmas kihívással szembesültem. A kft. elvesztette saját tevékenységét, a cirokseprűgyártás gazdaságtalanná vált, és a bér munkapartnerek is kivonulóban voltak. Komoly veszélyként jelentkezett a munkáltatás szinte teljes megszűnése. A súlyos piaci és munkáltatási gondok mellett kiderült, hogy a kft. szinte vezetői állomány nélkül maradt. Az új vezetői állomány gyors létrehozása, egy új saját tevékenység alapjainak azonnali megteremtése, valamint a papíripari bér munkapartner megtartása valóban komoly kihívás volt.

### *Ma hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

A múlt elemzése és saját személyes tapasztalataim alapján is úgy látom, hogy a társaság tevékenységében sikeres évek és komoly válságok váltakoztak. A céget az alapítástól kezdve alulf finanszírozottság és alulszervezettség jellemezte, de ennek ellenére mindig képes volt megújulni és ellátni fő feladatait. A korábbi és a jelenlegi alaptevékenység is főként betanított munkaerőt igényel, így a jövedelmezőség sosem volt kiemelkedő.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

A társaság az utóbbi négy évben folyamatosan és jelentős mértékben – több mint 60%-kal – növelte a fogvatartottak foglalkoztatását. A 2014. évi foglalkoztatott létszám a legmagasabb a kft. történetében, és ami még fontosabb, jó esélyt látok az eredmény tartós megőrzésére. Az árbevétel dinamikus növekszik annak ellenére, hogy a belső és a központi ellátásban alig van lehetőségünk részt venni. Említésre méltó az is, hogy az egymillió eurót elérő exportárbevételünk adja a bv. gazdasági társaságok szinte teljes exportját.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

A kft. és a bv. intézet együttműködését mintaszerűnek értékelem. Ez a vezetőkre és a beosztotti állományra egyaránt érvényes. Azt tapasztalom, hogy itt kölcsönösen az a gondolkodás érvényesül, hogy az adott feladatot, problémát hogyan lehet a legjobban megoldani.

*Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

Úgy ítélem meg, hogy nagyrészt a jó munkahelyi közösségnek, a vezetők és a végrehajtó állomány közötti emberi kapcsolatoknak, a csapatmunkának köszönhetőek az utóbbi években elért eredmények.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának?*

A társaság talán legjobb időszaka az volt, amikor a cirokseprűgyártás és -export a csúcson volt. Remélem azonban, hogy a faipari tevékenység jelenlegi felfutása is a jobb időszakok közé fog tartozni.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

A közeljövő kilátásai jók, de nem szabad megfeledkezni arról, hogy igényes exportpiacra dolgozunk, ami folyamatos jó teljesítést kíván meg. Ha ezt biztosítani tudjuk, akkor tartósan lesznek megrendelések, ha nem, akkor ismét válságos idők következhetnek.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A kft. az eredményes működéshez a legfontosabbat, a piacot megszerezte. A vevők megtartásához megfelelő műszaki színvonalú eszközök és a jelenleginél jobb pénzügyi feltételek szükségesek. Kiemelkedően fontos a képzett és a megnövekedett foglalkoztatást hatékonyan irányítani tudó, megfelelő létszámú személyi állomány is.

## **Mártonné Megyes Andrea bv. főtörzsszáslós, a Nostra Kft. pénzügyi csoportvezetője**

### *Mikor, milyen beosztásban kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

A középiskola elvégzése után, 1989-ben kezdtem a pályafutásomat a Börzsöny Vegyesipari Vállalatnál, a Nostra Kft. jogelődjénél, mint kalkulátor. Az átalakuláskor is ezt a feladatkört láttam el.

### *Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

Mint említettem, kalkulátorként dolgoztam, majd az évek során többféle adminisztratív feladatot is elláttam. Voltam statisztikus, titkárnő, pénztáros, számlázó, analitikai nyilvántartó. 1996 őszén mérlegképes könyvelői szakképesítést szereztem, azóta a kft. pénzügyi csoportvezetője vagyok, 2000 szeptemberétől mint hivatásos állományú tag. Jelenleg gyesen vagyok a két éves kisfiammal.

### *Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

Az elmúlt húsz év során sok változáson ment keresztül a kft. A technikai változások folyamatosan begyűrűztek: amikor én ide kerültem, még nem volt számítógép, csak írógép, nem volt fénymásoló, csak stencilgépen tudtunk sokszorosítani, nem volt fax, nem volt e-mail, csak telex. Ma már sokan azt sem tudják, mik ezek. A termelés területén is sok minden változott. A társaság alakulásakor a seprűgyártás jelentette a fő profilt, ma már a faipar dominál, és az évek alatt többször is változott a gyártásösszetétel. Összességében, úgy vélem, sikeres húsz évet tudhatunk magunk mögött, mindig fel tudtuk venni a gazdaság ritmusát, képesek voltunk a megújulásra. Követni tudtuk a külső környezet folyamatos változását, fennmaradtunk.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Két éve nem vagyok aktív dolgozó, mivel – mint említettem – gyesen vagyok, de tartom a kollégákkal a kapcsolatot, így tudom, hogy dinamikus fejlődésnek indult a kft., jelentős beruházásokat hajtottak végre, és a három éve elkezdett új profil meghozta, meghozza az eredményét.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

A kft. és az intézet együttműködése jónak mondható. A különböző szakterületek munkatársai egymás munkáját segítik, összehangoltan tudunk együtt dolgozni.

### *Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

Megítélésem szerint egy összeszokott, megbízható kollektíva alakult ki a kft.-nél. Az új dolgozókat segítjük beilleszkedni. Ismerjük egymás családját, gondjait, bajait, a magánéletben is tartjuk a kapcsolatot. A hagyományos karácsonyi megemlékezések kellemes hangulatú, emlékeztető események.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A kft. legjobb időszaka az 1998–2004 közötti időszak volt. Seprűinkkel piacvezetők voltunk a német és a svájci piacon, havi 35–40 ezer db seprűt exportáltunk. Ezen felül labdát varrtunk, faipari tevékenységet végeztünk, kisebb bér munkákat vállaltunk. Ahogy mondani szokták: futott a szekér.

*Milyenek találja a jövőbeni kilátásokat?*

A fogvatartotti foglalkoztatás, amelyet a gazdasági társaságok és elődeik több évtizede folytatnak, és reményeink szerint folytatni is fognak, törvényi előírás. A feladatunk tehát adott. Megfelelő szakmai háttérrel, gyakorlattal, tapasztalattal rendelkezünk, és az elmúlt évek bizonyítják, tudjuk a dolgunkat.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A bv. társaságok szorosabb együttműködése, a végrehajtó állomány szakmai továbbképzése, konzultációk, tapasztalatcserék a társ kft.-kkel, véleményem szerint, hosszú távon az eredményességben is megmutatkozna.





**Pálhalmi®**  
AGROSPECIÁL KFT.

## **Pálhalmi Agrospeciál Mezőgazdasági Termelő, Értékesítő és Szolgáltató Kft.**

A Pálhalmi Agrospeciál Kft. jogelődjét, a Pálhalmi Célgazdaságot 1949 decemberében alapította az igazságügy-miniszter. 1994. január 1-jén a Pálhalmi Célgazdaság teljes körű jogutódjaként jött létre a 100%-ban állami tulajdonú Pálhalmi Agrospeciál Kft.

A társaság napjainkban 1 150 dolgozónak (civilnek és fogvatartottnak) nyújt állandó munkalehetőséget, speciális adottságánál fogva a kistérség egyik legnagyobb munkáltatója, amely színvonalas termelésével, folyó és tervezett beruházásaival fent tudja tartani munkahelyteremtő és -megtartó képességét.

### **Tevékenységek**

#### ***Növénytermesztés***

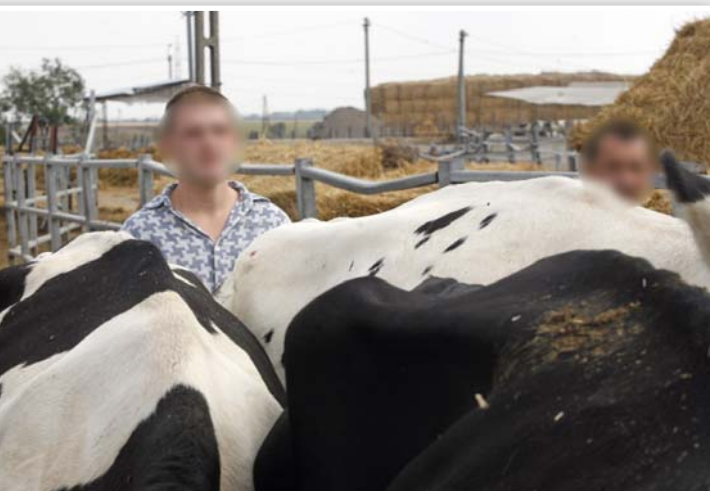
A társaság 4 095 hektár szántón, 150 hektár rét-legelőn és 110 hektár erdőterületen gazdálkodik.

A szántóterület átlagos aranykorona-értéke 27, többségében jó tápanyag-ellátottsággal. A szántó 30%-án kalászosokat, 30%-án szokvány- és silókukoricát, a fennmaradó részen ipari és takarmánynövényeket termel, illetve bioterméket és vetőmagot is előállít. Nagy hangsúlyt kap a minőségi végtermék előállítása, melynek volumenét mutatja, hogy évente mintegy 600 tonna őszebúza-vetőmag, 3 ezer tonna étkezési búza, 5 ezer tonna kukorica, 1 800 tonna napraforgó és 800 tonna repce kerül értékesítésre. Az árunövények mellett az állatállomány részére 8 500 tonna abrakot állítanak elő, és biztosítva vannak a jó minőségű tömegtakarmányok is.

#### ***Szarvasmarha-tenyésztés***

A legfontosabb bevételi forrás a tej, emellett hizottmarha- és tenyészállat-értékesítésből származik az ágazat jövedelme.





A tejelő tehenészetet tekintve az állomány kezdetben magyartarka fajtájú volt, de a fajtaátalakító keresztezésnek köszönhetően 98% fölötti vérhányadú holstein-fríz populációt alakítottak ki. Jelenleg a telepen lévő tehenek száma 850 db. A tenyészet országosan – a genetika alapján – az első 25-ben, a tejtermelési versenyben az első 50-ben van benne. Az extra minőségű nyerstejet a Tolnatej Zrt. veszi meg, melynek éves mennyisége: 7 500 000 kg. Évente 80-90 db vemhes üszőt is értékesítenek. A kft. a tehenkomfort növelése érdekében 2012 márciusában többlépcsős beruházásba kezdett. A célkitűzés

2 db 300 férőhelyes, 2 x 2 boxsoros istálló építése a meglévő nyári karámok területén. A kft. hangosi telephelye vágópontként saját kisvágóhíddal is rendelkezik.

A húsmarhatartás 2003-ban 80 db aberdeen-angus üsző vásárlásával indult, mára az állomány több mint 170 anyatehénnel rendelkezik, 2009-ben a részleg megkapta a törzstenyészet minősítést. Évente 40–50 db tenyészüszőt értékesítenek, rendszerint exportra.

### **Sertésenyésztés**

A klasszikus 4 vonalas Hungahib hibrid jellemzi a tenyészetet. A telepek tenyészállat-igényét a saját 80 kocás tenyésztelő, a végterméket a 720 kocás hízlalda állítja elő. A genetika mellett ma már korszerű hízőistállók is segítséget nyújtanak abban, hogy versenyképes húsmínőség legyen. Jelenleg évi 18 ezer db hízőt értékesítenek, melynek 40–50%-át korszerű vágóhídon dolgozzák fel. A társaság által előállított sertéshúsok 2010 januárjától már a Minőségi Magyar Sertéshús védjeggyel rendelkeznek.

### **Takarmánygazdálkodás**

A keverőüzem feladata a gazdaság állatállományának ellátása jó minőségű abrakkeverékkel. Az alaptakarmányt a növénytermesztés által termesztett szemes termények adják, amihez az állatok igényeinek megfelelően takarmányozási szaktanácsadók határozzák meg a premixek, kiegészítők milyenségét a gazdaságosági mutatók szigorú figyelemmel kísérése mellett. Az előállított abrakkeverék évente 6–7 ezer tonna, amelynek háromnegyed része sertéstakarmány, a többi szarvasmarha-, illetve lótakarmány.

A szárítóüzem a szántóföldön termesztett szemes termények betakarításakor működik idényszerűen. A termények mérlegelés, mintázás után tisztítóra, majd – ha szükséges – szárítóra, végül a tárházakba kerülnek. A tárolás során minőségük megőrzése érdekében kezelni kell a



terményeket, melyeket az év folyamán a takarmányozásra használnak, vagy értékesítenek. Az évente manipulált mennyiség 15–18 ezer tonna.

Évente 12–15 ezer tonna kiváló minőségű, piacképes terményt értékesítenek. A gazdálkodás magas színvonalát mutatja, hogy a végtermékeket értékesítés előtt nemzetközileg akkreditált laboratóriumok vizsgálják; a szokvány termékek jelentős részét a Budapesti Árutőzsdén keresztül értékesítik, illetve több tételt külföldre adnak el.

### **Biogáztermelés**

Négyéves projektfejlesztés után, 2007 decemberében adták át a biogázüzemet. Az üzem megvalósításához a KIOP keretében kapott támogatáson kívül részben önerőre, részben banki hitelre volt szükség. Az újalambosi majorban található beruházás legfontosabb szerepe a cégnél keletkezett biomassza-jellegű mezőgazdasági hulladék – környezetvédelmi szempontból megfelelő – feldolgozása, ártalmatlanítása. A rugalmas technológia és a bővíthető kapacitás miatt jelentős mennyiségű regionálisan gyűjtött hulladékot is beszállítanak. Összességében évi 100 ezer tonna szerves anyag feldolgozására kerül sor.

A mezofil környezetben termelt biogáz két konténeres gázmotort üzemeltet. A beépített villamospotencia 1,7 MW. A megtermelt villamos energiát törvényben meghatározott keretek között értékesítik. A korszerű folyamatirányítási technológia szinte a teljes automatizálást lehetővé teszi.

### **Ipari kooperáció**

Dunaújváros vonzáskörzetében mezőgazdasági, valamint ipari jellegű betanított és segéd munkák végzését fogvatartotti munkaerővel, a piaci ár alatti bér munkadíjért vállalja a társaság. A társaság legtöbb fogvatartottat foglalkoztató osztályaként vállalkozási együttműködésekhez kínál szakértelmet, munkaerőt, igény szerint telephelyet, épületet.

A Pálhalmi Agrospeciál Kft. – kooperáció keretében – acélszerkezeti elemek gyártásához, kikészítéséhez, csomagolásához kapcsolódó bér munkát végez a DAK Acélszerkezeti Kft.-nek és a D-ÉG Radiátorgyártó Kft.-nek. Az Ekofutur Környezettechnológiai Termelő és Szolgáltató Kft. részére elektronikai hulladék bontását és válogatását végzi. Új tevékenység az orvosi szemléltető eszközök festése.

### **Mosodai szolgáltatás**

A gazdasági társaság mosodája, amely a bv. intézet bernátkúti telephelyén található, alkalmas az egészségügyi mosásra, két műszakban működve jelenleg 1 300 tonna textíliát dolgoz fel. Célkitűzés a jó, megbízható minőségű termék, illetve szolgáltatás előállítás, a vevői igényekre rugalmasan reagáló termelés és termékfejlesztés – a lehető legkisebb környezeti terhelés és a biztonságos munkakörülmények fenntartása mellett.

A társaság 2002 óta rendelkezik az ISO 9001:2000 minősítéssel. A környezetvédelemmel kapcsolatos elkötelezettséget mutatja, hogy bevezették 2009-ben a környezetközpontú irányítási rendszert az ISO 14001:2004 szabványhoz illeszkedve.



Tevékenységevel a mosoda vállalja a textíliák elkülönített mosását, igény szerinti fertőtlenítést; a varrodában kisebb javítások elvégzését; a hengeres, présgépes és kézi vasalást, hajtogatást; igény esetén az egyedi, fóliázott csomagolást; illetve a szerződés szerinti szállítást, gyűjtőfuvar. A társaság közel 40 szerződéses partnere között találhatók kórházak, kollégiumok, szállodák, szálláshelyek, éttermek és egyéb, állami intézmények. A kft. higiénikus mosodája az első magyar Selfness mosoda.

### **Zöldségfeldolgozás**

A társaság budapesti, a Fővárosi Bv. Intézet Venyige utcai telephelyén található zöldségfeldolgozó üzeme 2011 októberében kezdte meg a termelést. A termékeket – jogszabályon alapuló – belső ellátás keretében bv. intézetek, illetve a közétkeztetésben iskolák, éttermek, nagyüzemi konyhák kapják. A 30–40 fős fogvatartotti létszámmal és az irányító és felügyeleti személyzettel naponta 3–4 ezer kg tisztított késztermék készül. A nyersanyagból képződő melléktermékeket is környezetkímélő módon hasznosítják.

A termékek előállítása során elsősorban kiváló minőségű hazai zöldségféléket dolgoznak fel, téli időszakban ellenőrzött import pótolja a hiányzó hazai alapanyagokat. A tisztított, konyhakész zöldségeket (burgonya, sárgarépa, petrezselyem gyökér, zeller, karalábé, káposzta, kelkáposzta, lilakáposzta, fokhagyma, vörshagyma, lilahagyma) – tartósítószer nélkül – vákuumcsomagolással, hűtéssel szállítják. A termékek minőségét az ISO 9001:2009 és a HACCP minőségirányítási rendszer is garantálja. A választék bővítése érdekében folyamatos a termékfejlesztés (pl. savanyított termékek előállítása és formázása).



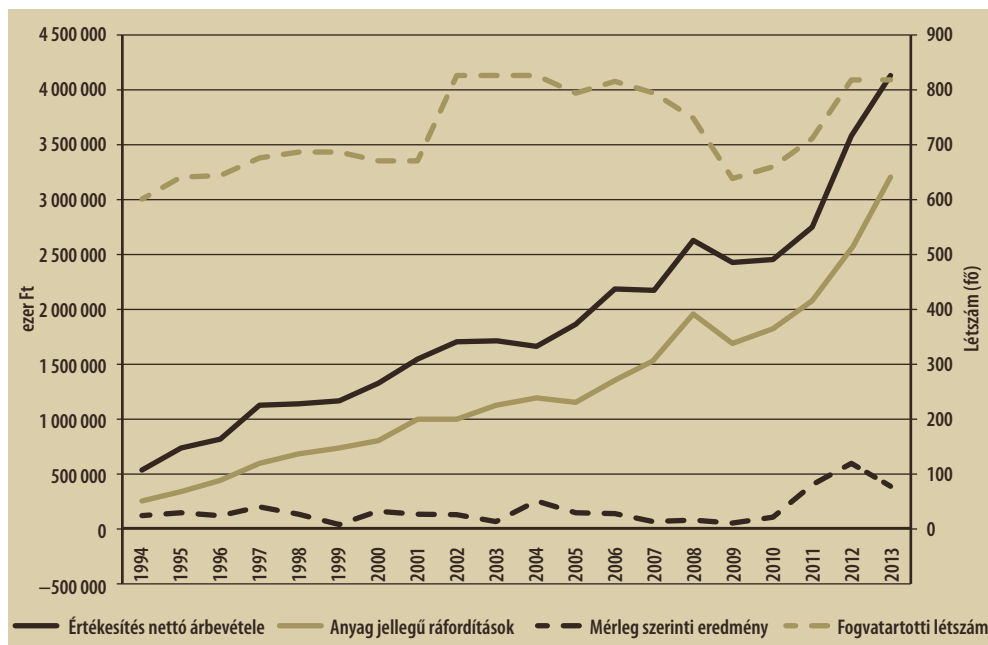
### **Belső ellátás**

A társaság belső ellátás keretében a következő termékekkel és szolgáltatásokkal áll a kedvezményezettek rendelkezésére: tisztított, konyhakész zöldségek, vágott félsertés, elektronikai hulladék begyűjtése és válogatása, illetve ártalmatlanítása, mosodai szolgáltatás és radiátorgyártás.

A termékek és szolgáltatások minőségét az ISO 9001:2009, az 14001:2005, az AQAP 2120:2009 és a HACCP garantálják. Amit a társaság garantál az a kiváló alapanyag, a friss termék, illetve a friss hús, a jó minőség, amelyet a vágott félsertések esetében a Minőségi Magyar Sertéshús védjegy fémjelez, a saját szállítókapacitás, valamint a pontos, megbízható teljesítés.

### **Fogvatartotti boltok üzemeltetése**

A társaság mintegy három éve kezdte ezt a tevékenységet, melynek keretében Pálhalmán, a Fővárosi Bv. Intézetben, a kaposvári és a pécsi megyei börtönben összesen kilenc boltot és három büfét üzemeltet. A kereskedelmi tevékenység éves árbevétele 2013-ban 250 millió forint volt.



## Farkas Zsolt, a Pálhalmi Agrospeciál Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásban került a kft.-hez? Melyek voltak szakmai életútjának főbb állomásai?*

2014. február 18-ától dolgozom a cégnél ügyvezető igazgatói beosztásban. Az első diplomám megszerzése óta vezetőként tevékenykedtem, mindvégig az agrárszférában. Kezdetben középvezetőként, majd magasabb vezetői beosztásokban, más-más profilú vállalatoknál sikerült széleskörű tapasztalatokra szert tennem a mezőgazdaság sokrétű világában. Kezdeként három évig irányítottam 4600 hektár terület növénytermesztését a Krasznamenti Mgtsz.-ben, ezután nyolc évig a Nyírmadai Állami Gazdaság termelési igazgatójaként tízezer hektár terület, illetve a tehenészet és juhászat tevékenységét vezettem, majd tizenegy évig az állattenyésztéssel és állattermék-kereskedelemmel foglalkozó Csülök Kft. ügyvezetője voltam. Ezután négy évig Szerbiában egy 5200 hektáros, tehenészzel is rendelkező gazdaságban képviseltem a magyar tulajdonosok érdekeit. Ezt követően a cégvezető általános helyetteseként vettem részt a 4200 hektár területtel és jelentős volumenű vetőmag-előállítással, integrációval, állattartással foglalkozó Törökszentmiklósi Mezőgazdasági Zrt. vezetésében. Később két évig az Éden cégcsoport termelési igazgatójaként szerveztem kilenc agrár kft. termelési és kereskedelmi tevékenységét, majd egy évig igazgatója voltam az IKR Agrár Kft. Szerencsi Területi Központjának, mielőtt megbíztak a Pálhalmi Agrospeciál Kft. ügyvezető igazgatói feladatainak ellátásával.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

Úgy vélem, hogy a legnagyobb kihívás: egyeztetni a nyereséges gazdálkodást a fogvatartotti foglalkoztatás biztosításával. Mivel nyolc hónapja dolgozom a társaságnál, igyekszem a jelenben a maximális teljesítményt nyújtani. Igazi kihívást jelent a korábbi tevékenységeimhez képest a büntetés-végrehajtás specialitásaiból adódó elvárásoknak való megfelelés.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Jók az adottságok, stabilak az alapok, folyamatos a fejlődés, ugyanakkor elengedhetetlen a további korszerűsítés. Az állattenyésztési beruházások után a következő időszakban a növénytermesztés gépeit és berendezéseit kell megújítanunk. Nem szabad feladnunk a társaság mezőgazdasági jellegének megőrzését.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az intézet és a társaság együttműködését jónak ítélem. Mindkét fél igyekszik a saját érdekein felül figyelembe venni a másik szempontjait is. A gazdaságos termelést persze ez nem mindig segíti.

*Milyennek találja az Agrospeciál Kft.-t, mint közösséget?*

Viszonylag jó a hangulat, a lelkesedés a dolgozók többségben megvan, de egy magasabb bérszínvonal sokat javíthatna a helyzeten.

*Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Nehéz és izgalmas időszak előtt állunk a támogatások várható csökkenése, a nagyszabású beruházási elképzelések és a jelentős foglalkoztatási elvárások miatt, de bizakodó vagyok.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

A még eredményesebb gazdálkodáshoz a gazdasági társaságoknak nagyobb önállóságára, kevesebb központi szabályozásra lenne szükségük.



## Szántó József, a Pálhalmai Agrospeciál Kft. ügyvezetőjének gazdasági helyettese

*Mikor, milyen munkakörben kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál, milyen beosztásokat töltött be később?*

Rendszerszervezőként kezdtem dolgozni 1986-ban a Pálhalmai Célgazdaságnál, a kft. jogelődjénél. Kezdeti feladatomban a társaság könyvelési rendszerének korszerűsítése, a számítógépes rendszer kialakítása volt. A pénzügyi és számviteli osztály munkáját 1994-től irányítottam osztályvezetőként, de továbbra is hozzám tartozott az informatika irányítása. Átmenetileg felügyeltem a humánpolitikai osztály munkáját is. Az ügyvezető gazdasági helyettesének 2009-ben nevezték ki, ezt a beosztást a mai napig is betöltöm. Rövid időre – 2014 elejétől február közepéig, a jelenlegi ügyvezető kiválasztásáig – megbíztak a társaság irányításával is.

*Mit tart munkája legizgalmasabb kihívásának?*

A legnagyobb kihívásnak azt tartom, hogy megfeleljünk alapfeladatunknak – a fogvatartotti foglalkoztatás biztosításának, növelésének – úgy, hogy megőrizzük nyereségességünket a központi árszabályozás és a csökkenő támogatások ellenére is.

*Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

Az a véleményem, hogy elődeink példamutató módon teremtették meg a nyereséges gazdálkodás, a mintaszerű mezőgazdaság feltételeit.

*Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

Társaságunknál egye nehezebb megőrizni a jó szakembereket az alacsony bérszínvonal, a csökkenő jutalmazási lehetőségek, a bérszerkezeti feszültségek (minimálbér miatti kötelező emelés, bértömeg-gazdálkodás) miatt. A foglalkoztatás bővítésénél ügyelnünk kell a mezőgazdasági jelleg megőrzésére, és fel kell készülnünk a támogatások várható csökkenésének ellensúlyozására.

*Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az intézet és a társaság együttműködése példaértékű. Időnként feszültségeket okoznak az érdeellentétek, de közösen mindig megtaláljuk a kompromisszumos megoldást.

*Milyennek találja munkahelyét, mint közösséget?*

A munkahelyi közösség egyre nehezebben tartható egyben az említett okok miatt, de a „pálhalmaiság”, a családi hangulat még mindig átlendíti a társaságot a problémákon. Tény, hogy nem könnyű megőrizni a jó munkahelyi hangulatot, a lelkesedést.

*Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

Legnagyobb sikernek azt tartom, hogy társaságunk folytatja talán a legsokrétűbb gazdálkodást a bv. gazdasági társaságai közül. Az országos szinten is sikeres mezőgazdasági tevékenységün-

kön kívül az ipari, a szolgáltatási és a kereskedelmi területen is nyereségesen tevékenykedünk. A társaság leginnovatívabb „korszaka”, véleményem szerint, a 2008-tól 2013-ig tartó időszak volt.

*Milyenek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

Amennyiben nem kényszerülünk feladni a mezőgazdasági jellegünket, a folyamatban lévő és tervezett beruházásaink megalapozzák társaságunk további nyereséges gazdálkodását a foglalkoztatás jelenlegi szinten tartásával.

*Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Ahhoz, hogy még eredményesebben tudjunk termelni – az elengedhetetlen központi szabályozás ellenére –, nagyobb önállóságra lenne szükség az árképzésben, a piaci helyzethez való igazodásban, a partnerek kiválasztásában, a gazdaságtalan tevékenységek visszaszorításában. Tudomásul kell azonban vennünk, hogy mivel alapfeladatunk a fogvatartotti foglalkoztatás minél teljesebb megvalósítása, ez általában – támogatás, ellensúlyozás nélkül – a nyereségességre csökkentőleg hat.





## Sopronkőhidai Ipari és Szolgáltató Kft.

### Rövid történeti áttekintés a kezdetektől 1994-ig

A Sopronkőhidai Fegyház és Börtön létrehozásáról 1884-ben határoztak, az akkoriban a helyén álló volt cukorgyár átalakításával. Az építkezés és fegyencekkel való betelepítés 1886-ra fejeződött be.

Az intézetben elhelyezett fegyencek gyakorlatilag a kezdetektől fogva valamilyen munkát végeztek, az első évtizedekben a büntetési idejük első harmadában, de legfeljebb egy évig csak magánzárkán voltak foglalkoztathatóak. A szakmával rendelkezők általában a szakmájukat űzték, a többiek kosarat fontak, foltoztak, szőttek. Az 1887-ben elkezdődött és több évig tartó lakásépítkezéseknél, illetve az 1890-ben elkészült templom építkezésén is mindvégig fegyencek dolgoztak. Munkaválasztási joguk nem volt, a kijelölt munkát kötelesek voltak elvégezni. A zárkán kívüli munkáltatást kezdetben néhány kis műhely (kovács, asztalos, szabó, cipész) jelentette, amelyek csak az intézet részére dolgoztak, pár évvel később azonban már nyomda, kosárfonó- és lakatosműhely is működött.

Az I. világháború alatt a munkáltatási lehetőségek beszűkültek, a fenti iparnemek megszűntek, a fegyencek foglalkoztatása hosszú évekig megoldatlan maradt. Az új, bérleti rendszerű üzemek 1923-tól kezdtek ismét működni. Ekkor kaptafa- és sámfagyártó üzem, üvegdíszműgyár, cipészet, kefégyártó és kosárfonó üzem, valamint szövőde működött.

A 1920-as évektől a magyar börtönügyet a mezőgazdasági munkáltatás széles körű kiterjesztése jellemezte. Az intézet ellátására főleg zabot, kukoricát, burgonyát, paprikát, paradicsomot, káposztát, répafélét termesztettek. A második világháborúig pisztrángtenyésztés is működött az intézethez tartozó földterületeken kialakított halgazdaságban. A rabgazdaság földterülete az idők folyamán egyre zsugorodott, a mezőgazdasági tevékenység véglegesen 1973-ban szűnt meg.

A fogvatartottak foglalkoztatását elsődlegesen biztosító, vállalati rendszerű munkáltatás kisebb-nagyobb szüneteket követően a Sopronkőhidai Szövőgyár megalapításával 1955 őszén indult újra. Meghatározó a textilipari, ezen belül is a szövődei tevékenység volt. Új tevékenységi köröket honosítottak meg az 1960-as évek elejétől, foglalkoztak üvegbefonással, kábelbontással, rádióalkatrészek és vasipari termékek gyártásával is.



1965–66-ban indult meg a konfekcióipari üzem működése, amely során részben a szövőgyárban termelt, részben más cégektől beszerzett alapanyagokból elsősorban ingeket, alsóneműket, munkaruhákat és közületi ágyneműket készítettek (ez utóbbiakból a '70-es években még a Kanári-szigetekre is exportált a vállalat).

## A '90-es évek elejétől napjainkig

A foglalkoztatás szervezeti formája 1994-ben változott meg, a vállalat Sopronkőhidai Szövő- és Ruhaipari Kft. néven gazdasági társasággá alakult, és az intézettől szervezetiileg és irányítását tekintve is elkülönült. Kezdetben a társaság két helyen működött, a kőhidai székhely mellett egy szombathelyi fióktelep is a kft.-hez tartozott.

Az alapításkor a gazdasági társaság három fő tevékenységi körrel rendelkezett. Az ekkor már kisebb volumenű textilipari tevékenység keretében gyártott szövet egy részét értékesítette, másik részét pedig saját konfekcióüzemében használta fel a társaság. (1994-től főleg munkaruházati, egészségügyi termékek és ágyneműk készültek a ruhaipari üzemekben.) Harmadik tevékenységi területként a fémtömegcikk-gyártó üzem működött. Az előzőekhez képest itt is kisebb volumenű termelés zajlott, főleg záralkatrész- és vasalatgyártást végeztek.

A következő években a szövődei és ruhaipari tevékenység volumene folyamatosan csökkent, a társaság csak jelentősebb költségvetési támogatás mellett tudott működni. A külföldről beáramló olcsó szövet miatt e tevékenységek gazdaságtalanná váltak.

2003–2004-ben szükségessé vált a társaság tevékenységi körének átalakítása. A szövődei tevékenységet teljesen leállították, a ruhaipari termelés volumene is minimális szintre csökkent. A profilváltás következtében a korábbi tevékenységek helyett a bér munkákra helyeződött a hangsúly. Ezekben az években kezdődött a raklapgyártás, zárszerelés, gumisorjázás, hulladékvalogatás, nádszövetkészítés, reklámanyag-csomagolás, a zsákszövőüzem kiépítése, kisebb vasipari bér munkák végzése, illetve a saját mosoda kialakítása.

A struktúraváltással egyidejűleg a társaság neve is megváltozott, a cég 2005. július 21-étől Sopronkőhidai Ipari és Szolgáltató Kft. néven működik. Ezt követően a bér munkában végzett tevékenységek volumenének folyamatos bővülése mellett a még meglévő szövetkészlet értékesítése zajlott, a ruhaipari üzem termelése nem volt számottevő.



2007 végén a társaság felszámolta szombathelyi fióktelepét, az ottani PPP-beruházás után az intézeti munkáltatás külső vállalkozón keresztül valósul meg. A 2008-ban kibontakozott gazdasági válság bér munkapartnerein keresztül a kft.-t is jelentősen érintette, egyes tevékenységek volumene visszaesett, némelyik cég megszüntette Sopronkőhidán a termelést.

2011-től, a központi ellátás rendszerének kiépítését követően ismét a saját tevékenységek kerültek előtérbe. A társaság folyamatosan fejlesztette mosodáját és ruhaipari üzemét. Az előbbi a környék bv. intézeteinek igé-

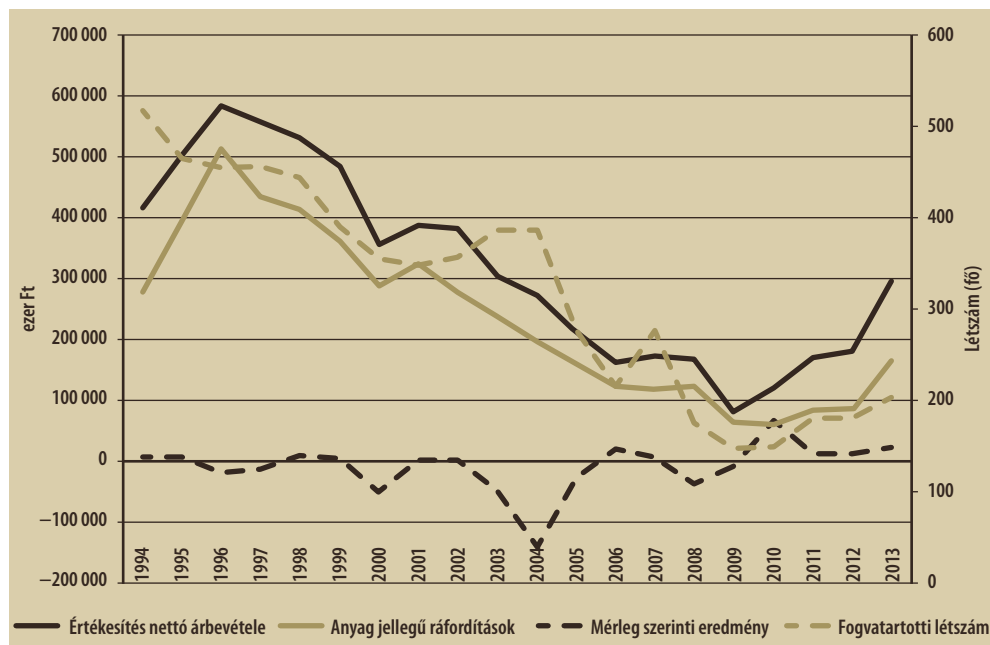


nyeit szolgálja ki, az utóbbi az ország összes bv. intézetét ellátja elítéltruházattal. A folyamatos bővítéssel és korszerűsítéssel a ruhaipari üzem más termékkörrel ugyan, de visszanyerte korábbi meghatározó szerepét.

Az elmúlt években jelentős megrendelésekhez jutott a társaság vasipari üzeze is, amely főleg zárkafelszereléseket – vaságyakat, zárkaszekrényeket és gurulásgátlókat – gyárt.

A saját tevékenységek mellett, a válság nehézségeit kiheverve, a bér munkák is eredményesen működnek, stabil, tervezhető árbevételt és folyamatosan bővülő foglalkoztatást biztosítva. A jelenlegi bér munka-tevékenységek a következők: zárszerelés, raklapgyártás, gumisorjázás, elektromos hulladékok bontása, fűtiszítító-csomagolás, bútorgyártás.

Az elmúlt években a társaság állami támogatás nélkül is eredményesen tudott működni, árbevétele folyamatosan növekedett; a nyereséges működés lehetővé tette az üzemrészekben szükséges korszerűsítések végrehajtását, továbbá a foglalkoztatott fogvatartotti létszám folyamatos bővítését.



## Farkas György, a Sopronkőhidai Kft. ügyvezető igazgatója

*Mikor, milyen beosztásba került a kft.-hez?*

1997-ben gazdasági igazgatói beosztásba kerültem a céghez. 2001. március 8-án lettem a kft. ügyvezető igazgatója.

*Melyek voltak korábbi szakmai életútjának főbb állomásai?*

Sopronkőhidára kerülésem előtt 1982-től 1987-ig a Magyar Nemzeti Banknál hitelügyi főelőadói, 1987-től 1997-ig az Agroteh Kft.-nél gazdasági igazgatóhelyettesi feladatokat láttam el.

*Melyek munkájának legizgalmasabb kihívásai?*

A legizgalmasabb kihívást 2005-től az alaptevékenység racionalizálása, az új tevékenységi körök kialakítása, valamint az adósságválságból való kilábalás jelentette.

*Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

1989-ig az állami védőernyőnek köszönhetően prosperált a vállalat, a rendszerváltás után – függetlenül az 1994-es kft.-vé alakulástól – hanyatlás figyelhető meg a cég életében, amikor a gazdálkodás körülményei megváltoztak, fokozatosan nehezedtek. Az állami megrendelések komoly

viSSzaesése, a költségek drasztikus emelkedése oda vezetett, hogy szövési és textilkikészítési tevékenységünket 2004-ben leállítottuk, a konfekcionálás is erősen visszaszorult, és teljes struktúraváltást hajtottunk végre. A struktúraváltás jegyében a felszabaduló erőforrások, a munkaerő és a szabad üzemegységek lekötésére új tevékenységeket kerestünk, és a pozitív fedezetet termelő munkákat évről-évre bővítettük. A zömében bér munkában végzett tevékenységek mind az árbevétel, mind pedig az elitéltfoglalkoztatás szempontjából meghatározó szerepet kaptak, segítségükkel lehetővé vált, hogy a kft. egyre inkább „önellátó” legyen, egyre kevésbé függjön az állami támogatásoktól.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a társaság jelenlegi helyzetét?*

További lényeges és kedvező változást hoztak azok a 2011-es jogszabályi változások, amelyek lehetővé tették, hogy a bv. gazdasági társaságok – köztük a Sopronkőhidai Kft. – komoly megrendelésállományhoz jusson a Belügyminisztérium felügyelete alá tartozó intézményektől. Jelenleg jó összetételű a termelésünk, stabil a piaci helyzetünk.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Szorosnak, példaértékűnek tartom az együttműködést.

### *Milyennek találja a kft.-t, mint közösséget?*

Elmondhatom, hogy a munkahelyi közösségünk jó, az állomány tagjai követik a helyi vezetők utasításait, ugyanakkor egyéni felelősségük tudatában segítik a vezetés munkáját.

### *Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikerüknek?*

A gazdasági társaság jelenleg éli a legjobb időszakát, ugyanakkor a legnagyobb sikert, véleményem szerint, a társaság talpon maradása jelentette. Ez az időszak 2005-től 2010-ig tartott, mely alatt létrejött a profilváltás, majd ezt követően a belső ellátásban való részvételünket meghatározó tevékenységi körök meghonosítása zajlott le.

### *Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait?*

A jövőbeni kilátásaink jók. Terveink között szerepel a zárszerelési tevékenységünk bővítése, a belső ellátásban történő ruhaipari tevékenységünk megerősítése, valamint a bútorgyártó üzemenk bővítése.

### *Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebbé tenni?*

Az elmaradt bővítések, beruházások megvalósítása, az új termelési profilok kiszélesítése – amely részben szerepel terveink között – sokat javíthat eredményességünkön.

## **Dobó István, a Sopronkőhidai Kft. koordinátora**

### *Mikor, milyen munkakörben kezdett dolgozni a büntetés-végrehajtásnál?*

A Sopronkőhidai Szövénygyár polgári állományába kooperátori beosztásban kerültem, a vasipari részleghez, 1979-ben.

### *Melyek voltak a szakmai életútjának főbb állomásai? Milyen feladatkört lát el napjainkban?*

1971-ben fejeztem be tanulmányaimat a soproni Kempelen Farkas Gépipari Technikumban, majd az AFIT soproni üzemében esztergályos, tmk-lakatos, tmk-technikusi beosztásban dolgoztam. A sorkatonai szolgálat után a Soproni Vegyesipari Vállalat Üvegtechnikai Üzemében csoportvezetőként irányítottam a termelési részleget. Ezt követően – mint már említettem – 1979-től kooperátorként dolgoztam a Sopronkőhidai Szövénygyár fémipari üzemében. 1983-ban a fémtömegcikk részleg főművezetője lettem, majd 1985-től – az üzemmérnöki diploma megszerzése után – műszaki osztályvezető beosztást töltöttem be egészen 2007. december 15-ig, nyugdíjazásomig. 2008 januárjától – megbízási szerződéssel – alkalmanként koordinátori feladatokat látok el a kft.-nél.

### *Hogyan látja a gazdasági társaság múltját?*

A Sopronkőhidai Szövő és Ruhaipari Kft. meghatározó tevékenysége a textilipari tevékenység volt, elsősorban az ipari, egészségügyi- és munkaruházat területén. Az 1990-es évek közepétől egyre magasabb minőségi követelményeknek kellett megfelelni a piacon megjelenő külföldi szövetekkel szemben, ezért a kft. minőségjavító beruházásokkal próbált a piacon maradni. A minőségellenőrzés, a textilfestés korszerűsítése, a műszálás anyagkikészítés miatt egy olajhevíítő gázkázán üzembe állítása jobb minőségű, nagyobb követelményeket kielégítő alapanyagot biztosított.

A textilipari tevékenység mellett a rendelkezésre álló fogvatartotti munkaerőt a vasiparban, majd a 2000-es évektől egyéb betanított jellegű munkavégzéssel (gumisorjázas, raklapgyártás, csomagolás) tudtuk foglalkoztatni. Az emelkedő energiaárak, a kft. elavult energiaellátó rendszere és a romló piaci körülmények eredményeként 2003-tól a textilipari tevékenység fokozatosan leépült, a társaság vezetése egyre nagyobb jelentőséget tulajdonított a vasipari és egyéb, bér munka jellegű tevékenységeknek. 2004-ben a gazdasági társaság a nevét – a megváltozott tevékenységi körének megfelelően – Sopronkőhidai Ipari és Szolgáltató Kft.-re változtatta. A következő években letisztult a kft. tevékenysége, ezek közül a legmeghatározóbbak a következők voltak: ruhaipari tevékenység, mosodai szolgáltatás, fém- és vasipari munkák, zárösszeszerelés, raklapgyártás, elektronikai hulladék előkezelése, hulladékválogatás, gumisorjázas.

A szakképzetlen munkaerő egyre nagyobb gondot jelentett, ezért a társaság több alkalommal szervezett tanfolyamokat az elítéltek képzésére. Ezek közül is kiemelkedik az EQUAL pályázati program, amely lakatos, hegesztő és forgácsoló OKJ-s tanfolyam keretében elősegítette a képzett munkaerő biztosítása mellett az elítéltek visszailleszkedését is.

### *Mi jellemzi véleménye szerint a gazdasági társaság jelenlegi helyzetét?*

A kft. tevékenységi köre letisztult. Stabil háttérrel rendelkező, biztos piaccal rendelkező vállalkozások részére végzünk főként bér munkát, melyhez a vállalkozó adja az anyagot, részben a

gépeket, a kft. pedig az üzemterületet, az energiaellátó rendszert, az elítélt-munkaerőt, valamint a művezetők személyében a képzett irányító személyzetet. Ez a foglalkoztatási forma a kft.-t kiszolgáltatottá teszi a megrendelőknek, de a tevékenységek sokrétűsége, a több lábon állás biztosítja a munkáltatás folyamatosságát. A belső és a központi ellátásból érkező megrendelések széles skálája pedig lehetővé teszi, hogy a rendelkezésre álló szabad kapacitásokat kitöltsük, esetleg további elítélt-munkaerőt foglalkoztassunk. A gazdasági társaság menedzsmentje vállalkozó szellemben irányítja a társaságot. A fogvatartottak irányítására a munkáltatási felügyelők megfelelő szakmai és bv.-s ismeretekkel rendelkeznek.

### *Ön szerint milyen a kft. és a bv. intézet együttműködése?*

Az intézet és a gazdasági egység együttműködése, illetve kapcsolata a rendszerváltás előtti időszakra nyúlik vissza. Az intézet parancsnoka, később a vállalat igazgatója és a vállalat főmérnöke a szolgálati ágak vezetőivel közösen határozták meg az egységes követelményrendszert, ennek biztonsági feltételeit, a tervezett beszerzéseket, beruházásokat, stratégiákat. Az energiaellátás szervesen összekapcsolta az intézetet és a termelő egységeket: az energetikai fejlesztéseknél a vállalat érdekeit is figyelembe vették. Napjainkban napi szinten működik az együttműködés az intézet parancsnoka és a vállalat felső vezetése között. Rendszeres a kapcsolat a nevelői szakszolgálat beosztottjai és az üzemben dolgozó fogvatartottakat irányító munkáltatói felügyelők között is. Az intézet és a kft. – az említett EQUAL pályázaton kívül is – több fontos gazdasági projektben működött, illetve működik együtt.

### *Milyennek találja a munkahelyi közösséget?*

A kft. vezetése, a munkáltatást végző felügyelők, az adminisztratív feladatokat ellátó dolgozók nagy része már egy évtizedet meghaladó időt töltött a cégnél. A szakmai feladatok megoldása, a társaság átalakulása és a gazdasági nehézségek leküzdése közösséggé alakította a különböző beosztásban dolgozókat. Az új belépők így könnyebben sajátítják el a fogvatartottak foglalkoztatásával kapcsolatos szabályokat, az egységes szakmai követelményeket.

### *Melyiket tartja a gazdasági társaság legjobb időszakának, mit tart a legnagyobb sikernek?*

Az 1990-es évek végén, illetve a 2000-es évek első felében több partnerünket elvesztettük, visszaestek a bért munkát biztosító cégek igényei. A munkáltatói állományból sokan kérték nyugdíjazásukat, többen pedig külföldön vállaltak munkát. Az emelkedő energia- és üzemanyagárak és a gazdaságban jelentkező nehézségek ellenére sikerült új partnerkapcsolatokat kialakítani, a termelésünk profilján változtatni, „túlélni” ezt az időszakot. Természetesen a másik nagy siker a 2011 utáni időszak, amikortól a belső ellátásban betöltött szerepünk jelentősen megnőtt.

### *Milyennek találja a kft. jövőbeni kilátásait? Véleménye szerint hogyan lehetne a társaság munkáját még eredményesebb tenni?*

A kft. jelenlegi kilátásai, szerintem biztatóak, a vállalt feladatok és a termékek struktúrája megfelel a rendelkezésre álló munkaerőhöz viszonyítva. Miután ez a munkaerő leginkább betanított munka elvégzésére alkalmas, ezen tevékenységek bővítése lehetne a cél. A gazdaság élénkülése már érzékelhető a fémiparban, ahol egyre több lehetőség kínálkozik. A hosszú távú beszállítói kapcsolat kialakításának elengedhetetlen feltétele a géppark korszerűsítése, az elítéltek szakmai képzése.

## A gazdasági társaságok ügyvezető igazgatói



### **Adorján-Tex Konfekcióipari és Kereskedelmi Kft.**

Kovács László ny. bv. ezredes

2014. 10. 01. –

#### **A társaság jogelődjei**

*Kalocsai Konfekcióipari Kft.*

Kapitány István bv. ezredes

1994. 01. 01. – 1998. 12. 31.

Tollas József

1999. 01. 01. – 2012. 06. 30.

Ragó Ferenc ny. bv. ezredes

2012. 07. 01. – 2013. 03. 31.

Kovács László ny. bv. ezredes

2013. 04. 01. – 2013. 09. 30.

*Ábránd-Textil Kft.*

Vay László bv. alezredes

1994. 01. 30. – 1999. 04. 30.

Szende Péter bv. alezredes

1999. 05. 01. – 2001. 02. 20.

Dr. Matisz János

2001. 02. 21. – 2009. 11. 30.

Kocsi Zoltán bv. alezredes

2009. 12. 01. – 2013. 04. 29.

Váradi Balázs bv. alezredes

2013. 04. 30. – 2013. 09. 30.



### **Állampusztai Kft.**

Schneider Gyula ny. bv. ezredes

1994. 01. 01. –



### **Annamajori Kft.**

Zászlós Tibor bv. ezredes

1994. 01. 01. – 1999. 01. 31.

Dr. Molnár István bv. ezredes

1999. 02. 01. – 2006. 02. 06.

Hirják András Péter bv. ezredes

2006. 02. 07. –



### **BUFA Kft.**

Csont Attila bv. ezredes

1994. 01. 01. – 2006. 02. 20.

Nemszilaj Sándor bv. alezredes

2006. 02. 21. – 2006. 12. 31.

Szende Péter ny. bv. ezredes

2007. 01. 01. – 2008. 06. 30.

Sveda Andrásné

2008. 07. 01. – 2008. 09. 15.

Bódis Sándor

2008. 09. 16. – 2011. 08. 01.

Gálfy Lajos bv. ezredes

2011. 08. 02. –



### **Duna-Mix Kft.**

Nagy János bv. őrnagy

1994. 01. 01. – 1995. 07. 31.

Flamich Ottó bv. ezredes

1995. 10. 01. – 2006. 03. 31.

Dr. Kővári Zoltán bv. alezredes

2006. 04. 01. – 2011. 09. 30.

Szakolczai Lóránt bv. alezredes

2011. 10. 01. –



### **Duna-Papír Kft.**

Ragó Ferenc bv. ezredes

1994. 01. 01. – 2008. 06. 19.

Fogarasi László bv. ezredes

2008. 06. 20. –

**Ipoly Cipőgyár Kft.**

Garamvölgyi Béla bv. ezredes  
Nemszilaj Sándor bv. ezredes

1994. 01. 01. – 2006. 12. 31.  
2007. 01. 01. –

**Nagyfa-Alföld Kft.**

Farkas Ferenc bv. alezredes  
Ádók János  
Vass Géza  
Szórádi Zoltán  
Fenyves Ernő  
Csapó József bv. ezredes  
Dr. Gergely Tamás  
Borsi János bv. ezredes

1994. 01. 01. – 1995. 11. 30.  
1995. 12. 01. – 1996. 11. 30.  
1996. 12. 01. – 1998. 03. 31.  
1998. 04. 01. – 1999. 07. 31.  
1999. 08. 01. – 2000. 06. 30.  
2000. 07. 01. – 2003. 04. 30.  
2003. 05. 01. – 2003. 10. 30.  
2003. 11. 01. –

**Nostra Kft.**

Kovács Géza bv. alezredes  
Garamvölgyi Béla bv. ezredes  
Gálfi Lajos bv. ezredes  
Bayar Kosbayer bv. százados  
Garamvölgyi Béla ny. bv. ezredes

1994. 01. 01. – 1996. 10. 31.  
1996. 11. 01. – 1996. 12. 31.  
1997. 01. 01. – 2010. 06. 30.  
2010. 07. 01. – 2010. 10. 22.  
2010. 10. 23. –

**Pálhalmai Agrospeciál Kft.**

Csontos János bv. ezredes  
Kovács Tamás bv. ezredes  
Heteyi Gábor bv. ezredes  
Szántó József  
Farkas Zsolt

1994. 01. 01. – 2001. 06. 30.  
2001. 07. 01. – 2008. 12. 31.  
2009. 01. 01. – 2013. 12. 31.  
2014. 01. 01. – 2014. 02. 17.  
2014. 02. 18. –

**Sopronkőhidai Ipari és Szolgáltató Kft.**

Szánthó Sándor bv. alezredes  
Rusznayné Biczó Valéria  
Farkas György

1994. 01. 01. – 1997. 06. 30.  
1997. 07. 01. – 2001. 03. 07.  
2001. 03. 08. –

## Tartalom

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Előszó .....                                                                       | 3   |
| Az átalakulástól új utakig – A gazdasági társaságok irányításának koncepciói ..... | 5   |
| A büntetés-végrehajtási szervezet központi ellátási tevékenysége .....             | 21  |
| Bemutatkoznak a társaságok .....                                                   | 29  |
| Adorján-Tex Konfekcióipari és Kereskedelmi Kft. ....                               | 29  |
| Állampusztai Mezőgazdasági és Kereskedelmi Kft. ....                               | 41  |
| Annamajori Mezőgazdasági és Kereskedelmi Kft. ....                                 | 47  |
| BUFA Budapesti Faipari Termelő és Kereskedelmi Kft. ....                           | 55  |
| Duna-Mix Ipari, Kereskedelmi, Szolgáltató Kft. ....                                | 63  |
| Duna Papír Termelő, Kereskedelmi, és Szolgáltató Kft. ....                         | 73  |
| Ipoly Cipőgyár Termelő és Szolgáltató Kft. ....                                    | 83  |
| Nagyfa-Alföld Mezőgazdasági és Vegyesipari Kft. ....                               | 91  |
| Nostra Vegyesipari Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. ....                           | 99  |
| Pálhalmai Agrospeciál Mezőgazdasági Termelő, Értékesítő és Szolgáltató Kft. ....   | 107 |
| Sopronkőhidai Ipari és Szolgáltató Kft. ....                                       | 115 |
| A gazdasági társaságok ügyvezető igazgatói .....                                   | 122 |





ÁLLAMI PARTNER®  
100% ÁLLAMI TULAJDON



Állampusztai™



Annamajori™



BUFA



DUNA-MIX



DUNAPAPÍR

ipoly®

CIPÓGYÁR



Nagyfa - Alföld

Wine&Food&Beverage Pte.



nostra®



Pálhalmaj®  
AGRO SPECIAL KFT.

SKK  
PARTNER