

01

PROBLÉMA PONTOK

02

STRUKTURÁLIS TÖRÉSPONTOK

03

ÁTFOGÓ TEMATIKUS VÁLASZOK
- *finanszírozási modell*

04

ÁTFOGÓ TEMATIKUS VÁLASZOK
- *technológiai modell*

05

ÁTFOGÓ TEMATIKUS VÁLASZOK
- *hr modell*

SZEKTORÁLIS JELLEMZŐK

01

1,4 millió ellátott
1-1,5 milliárd
ételadag/év
400+ milliárdos
GDP szektor

02

kirakatszektor, irányított
fejlődés hiánya (túlkap.)
fókusztevesztés (3-as
fókusz)
Interminiszteriális
szektor, neg. hatáskör,
szektor - ússzuk meg

03

kettős gazdasági és
kulturális struktúra 60-40
elavult infrastruktúra,
tudáshiány
széttöredezett
felelősség, felemás
tudáscentrum

04

presztizs hiány,
munkaerő-hiány, kimenő
rendszer
kreatív helyben állás –
rombolás helyett
erőforrás-szűkösségi
innováció hiánya

Szemponrendszer: nyersanyag

Beruházási struktúra
illeszkedjen az
üzemeltetési struktúrához

A 2030-as modell vizuális
vázlata (szöveges
formában)

Központi főzőkonyha (2
000–6 000 adag/nap)

→ robotizált előkészítés
(zöldség, gyümölcs,
adagolás, szeletelés,
hámozás, takarítás)

→ automata
főzőrendszerek
intelligens rendszerek,
kombisütők, üstök
energiamenedzsmenttel)

→ digitális HACCP
(automatizált fertőtlenítő
és takarító rendszerek)

→ valós idejű
minőségbiztosítás

→ 30–40 perces
logisztikai körzet

→ 30-40 fős konyha
ellátása, kevesebb
kiszegítő, több műszaki,
logisztikai munkatárs,
outsourcing

A stratégiai feladatok
egységesítése és
kialakítása, tervezés,
irányítás

Operatív feladatok
központi leválasztása
konyhákról (akár
közbeszerzés,
karbantartás)

Professzionizálás
ellátás és data
hozzáférhetőség,
szupport rendszerek

→ 20–30%
költségmegtakarítás,
racionális fedezete a
minőségi étkeztetésnek



LÉTSZÁMJELLEMZŐK

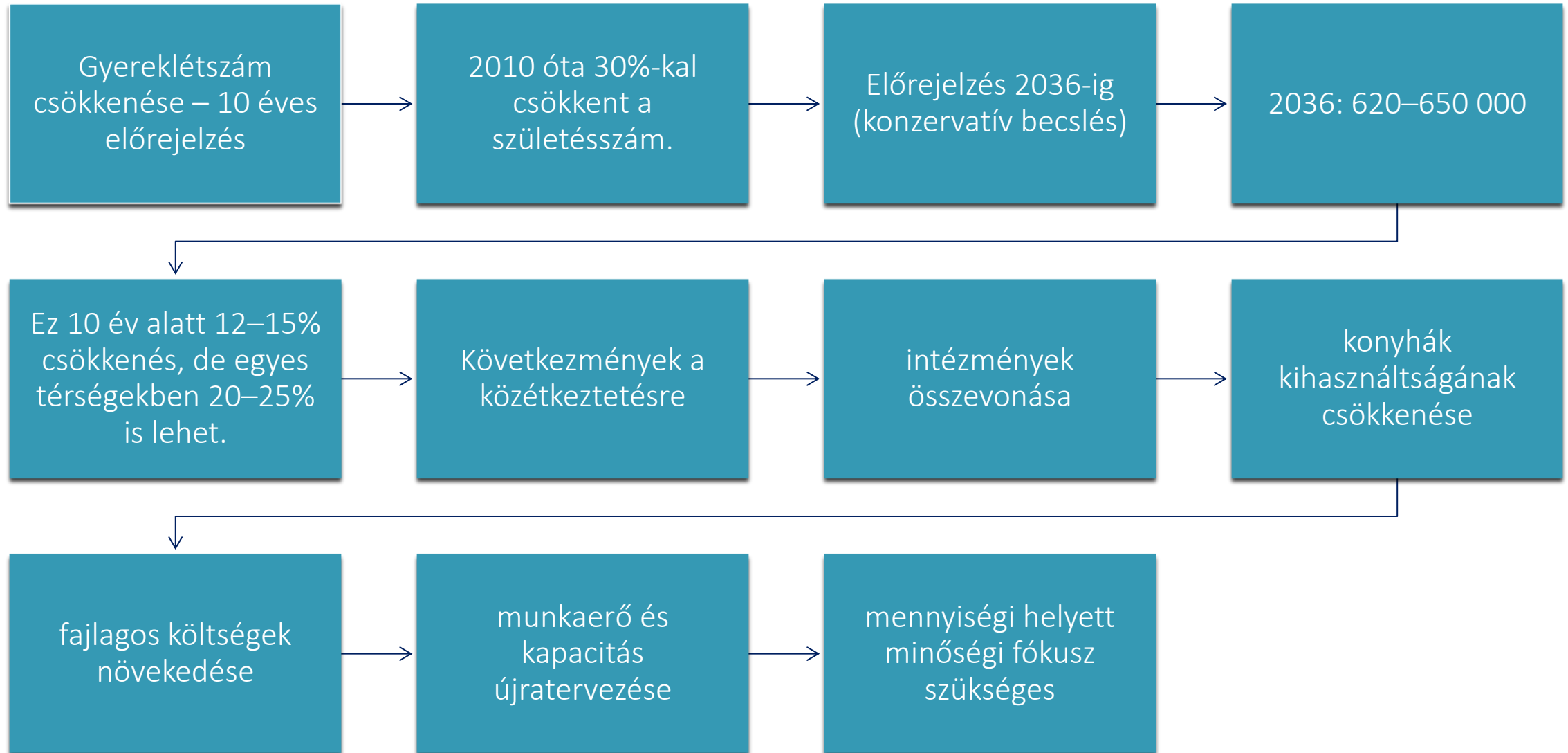
750 ezer gyermek

300 ezer idős

200 ezer szociális
ellátott

150 ezer
egészségügyi
ellátott és egyéb
dolgozó

1.



2.

Idősellátás robbanása –
10 éves előrejelzés

Az idősek száma nő, és
gyorsul a növekedés

2026-ban: ~1,9 millió
65+

2036-ban: 2,2–2,3 millió

Egyre többen szorulnak
intézményi vagy házi
segítségnyújtásra.

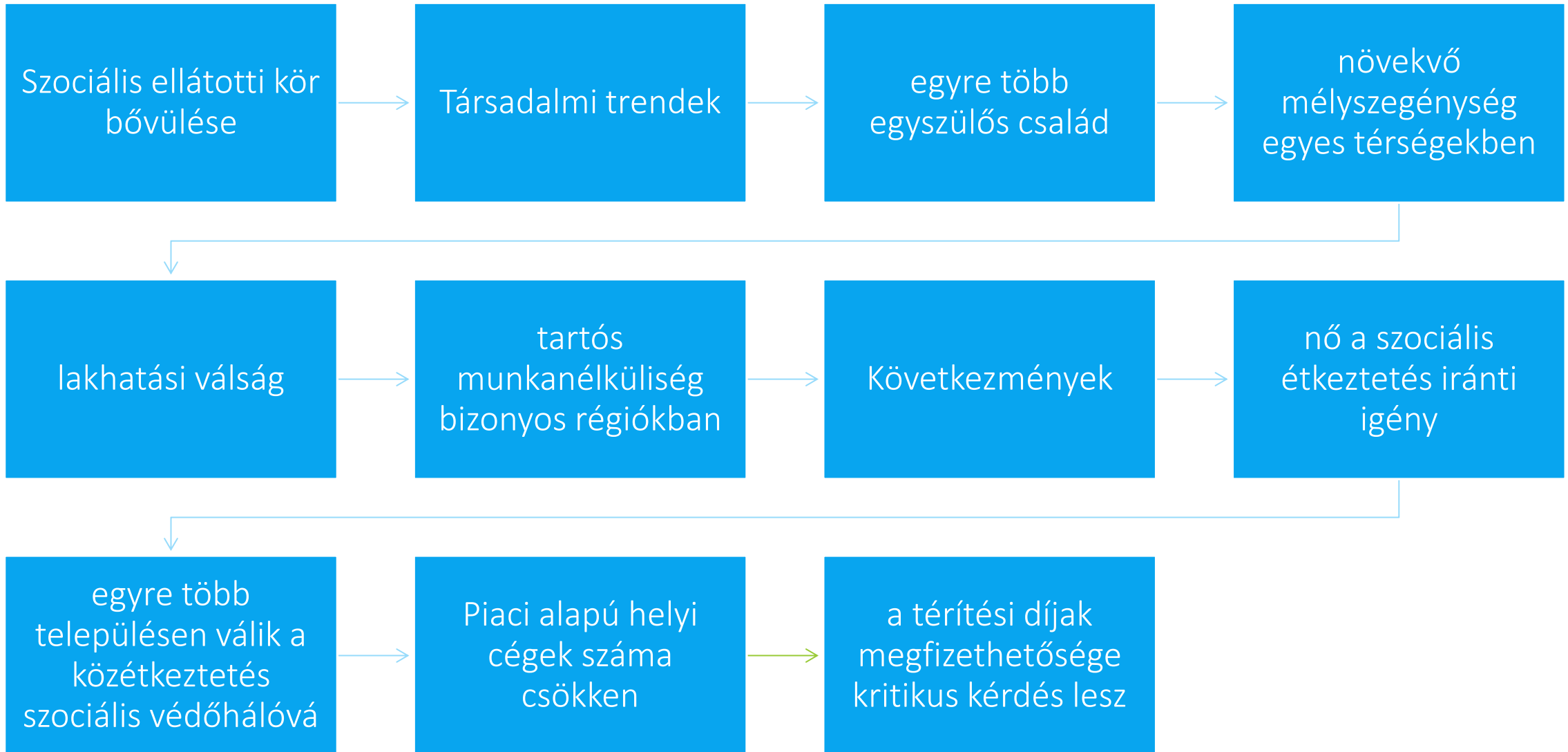
Következmények

nő az idősekre jutó
étkeztetési igény

speciális diéták aránya
emelkedik
(cukorbetegség, szív-
érrendszeri, só- és
zsírkorlátozás)

kiszállítási igény nő
(mobilitási problémák
miatt)

az idősellátás lesz a
közétkeztetés
leggyorsabban növekvő
szegmense



4.

Intézményi struktúra változása

- Iskolák összevonása a csökkenő gyereklétszám miatt:
 - kevesebb intézmény
 - nagyobb, központosított konyhák
 - több tálalókonyha
- Szociális ellátás bővülése
 - több bentlakásos intézmény
 - több házi segítségnyújtás
 - több kiszállítás

5.

Területi különbségek drámai növekedése

- Leszakadó térségek - Növekvő térségek
- gyereklétszám stagnál vagy enyhén nő
- intézményi kapacitásfeszültség
- modernizációs igény magas

STRUKTURÁLIS TÖRÉSPONTOK

finanszírozási modell
torzulása

technológiai lemaradás

humánerőforrás-válság

VÁLASZ A KIHÍVÁSOKRA

A három fő fejlesztési pillér

1. Finanszírozási modell újraalkotása

- Reális térítési díj
- Állami kompenzációs mechanizmus
- Önkormányzati szerep újradefiniálása
- Átlátható költségszerkezet

2. Technológiai modernizáció

- – Országos konyha-audit
- – 20–25 évre szóló infrastruktúrafejlesztés
- – Energiahatékonysági korszerűsítés
- – Modern főzőtechnológiák (kombisütők, energiamenedzsment, hűtőlánc-optimalizálás)

3. Humánerőforrás és szakmai presztízs

- – Bér-felzárkóztatás
- – Képzési reform
- – Szakmai életpálya
- – Kommunikációs kampány a szakma társadalmi megbecsüléséért

a közétkeztetés problémáinak 70%-a nem szakmai, hanem finanszírozási szerkezetből ered.

A magyar közétkeztetés
finanszírozási modellje
– mi a rendszerhibák lényege?

A finanszírozási modell
15–20 éve változatlan

A jelenlegi rendszer
három pilléren áll:

Állami
normatíva

Önkormányzati
hozzájárulás

Szülői
térítési díj

Mindhárom komponens
szerkezete elavult, és
nem követi sem a
költségeket, sem a
minőségi elvárásokat.

A szülői térítési díj
irreálisan alacsony

1. A jelenlegi helyzet

A szülők által fizetett
térítési díj: sok helyen
szimbolikus. A
kedvezmények rendszere
túl széles, nem célzott

2. Mi a probléma?

Ha valami ingyen van,
annak nincs társadalmi
értéke.

Ez nem politikai állítás,
hanem közgazdasági
törvény.

A túlzott kedvezményrendszer:

- torzítja a keresletet
- növeli a pazarlást
- csökkenti az étel társadalmi értékét
- finanszírozási lyukat okoz

3. Mi lenne a helyes?

Minimális összeget kellene
fizetnie :

- legyen értéke az ételnek
- csökkenjen a pazarlás
- legyen társadalmi felelősséget
- legyen saját hozzájárulás

Ez nem szociális kérdés,
hanem
rendszerstabilitási
kérdés.

Az önkormányzatok szerepe torzult

1. Mi történik most?

Az önkormányzatok:

- kipótolják a normatíva és a valós költség közti különbséget
- sokszor aránytalanul nagy terhet viselnek
- politikai nyomás alatt tartják a térítési díjakat
- nem tudnak fejleszteni, mert a működés viszi el a pénzt, érdekhány, motivációhiány

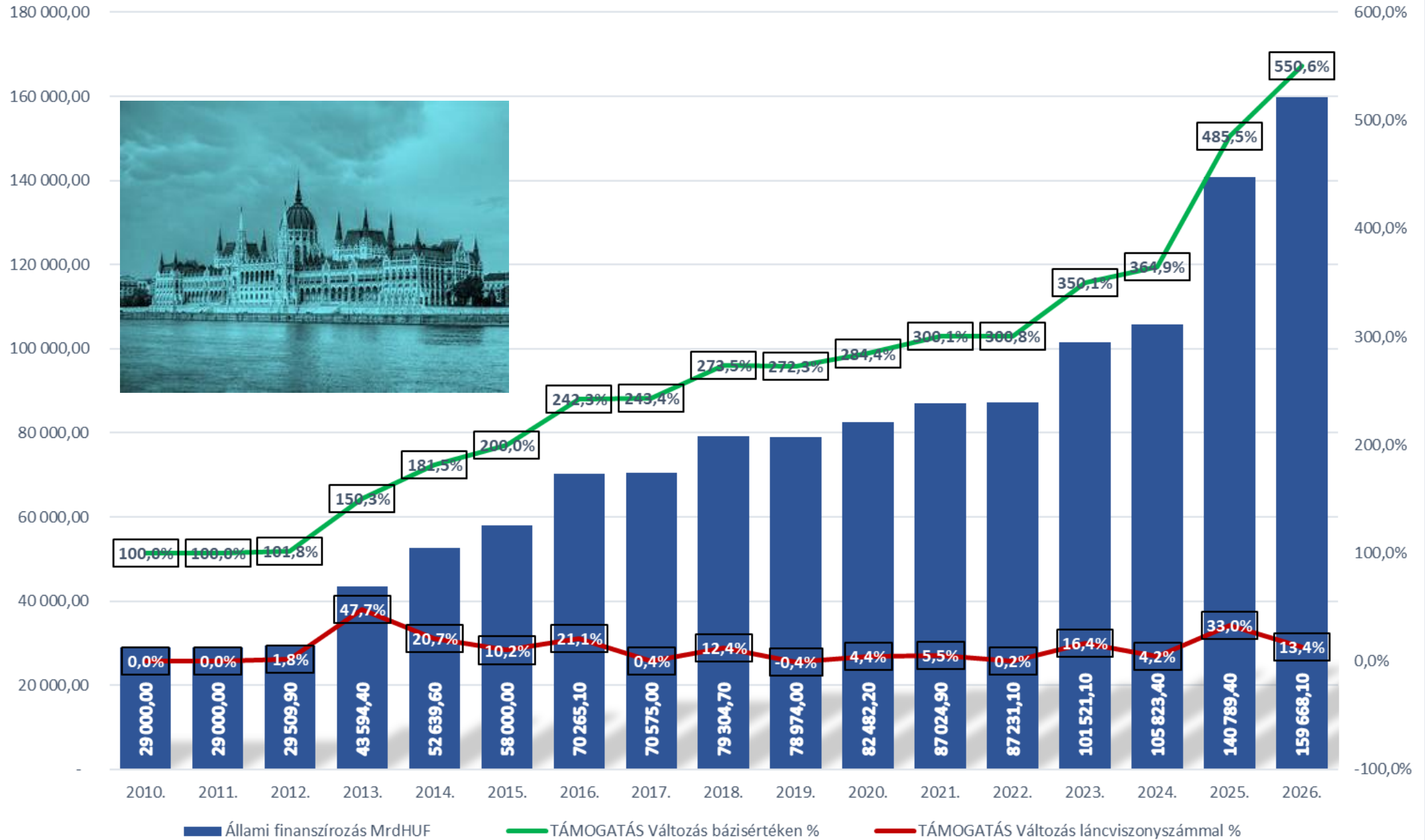
2. Következmény

A rendszer önkormányzati csapdába került:

- működtetni kell, de az oktatás nem ide tartozik
- fejleszteni nem lehet
- a minőség stagnál
- a szolgáltatókkal állandó konfliktus van

- Szakértelem hiánya a szerződéseknél
- Rossz képletrendszerek alkalmazása
- Túlfinanszírozás, kontrolling nélkül finanszírozás

ÁLLAMI NORMATÍV FINANSZÍROZÁS (milliárd HUF-ban)



Az állami finanszírozás hibái

- 1. A normatíva nem követi a valós költségeket, nem igazodik:
 - alapanyagárakhoz
 - bérköltségekhez
 - energiaárakhoz
 - technológiai amortizációhoz
- A rendszer úgy működik, mintha 2010-ben ragadt volna.
- 2. A normatíva szerkezete hibás
- A jelenlegi állami finanszírozás két elemet fizet:
 - munkalétszám (létszámnorma alapján)
 - rezsi (négyzetméter, kapacitás, intézményi adatok alapján)
- – nincs minőségi komponens
- – nincs teljesítménykomponens
- – nincs hatékonysági ösztönző

Ez azt jelenti, hogy ugyanannyit kap egy korszerűtlen, rosszul működő konyha, mint egy modern, hatékony üzem.

■ Miért kell újraszabni a költségvetési törvényt?

■ Mert a jelenlegi finanszírozási modell:

- nem költségkövető, politikai impulzus szabályozási modell
- nem ösztönöz minőségre
- nem ösztönöz hatékonyságra
- túlfinanszírozza a rossz kapacitásokat
- alulfinanszírozza a jó minőséget
- torzítja a szülői hozzájárulást
- túlterheli az önkormányzatokat, nincs érdekkeremtés

■ Ezért új allokáció kell, három elv alapján:

- 1. Minőség alapú finanszírozás (KMI → bónusz–malusz)
 - 2. Kapacitáskihasználtság alapú finanszírozás
 - 3. Célzott kedvezményrendszer (nem mindenkinek 100%)
- Ez a három elem együtt hozza létre a fenntartható, igazságos, minőségi közétkeztetést.

Minőségi bónusz–malusz hiánya → az állam túlkapacitásokat finanszíroz

- Ez a rendszer legnagyobb hibája.
- **1. Mi történik most?**
- Az állam kapacitást finanszíroz, nem minőséget.
- Ezért:
 - a rossz minőségű konyhák is ugyanannyit kapnak
 - a túlméretezett konyhák is ugyanannyit kapnak
 - a kihasználatlan kapacitások is finanszírozva vannak
 - nincs ösztönző a fejlesztésre
 - nincs ösztönző a hatékonyságra
- A rendszer konzerválja a rossz működést.
- **2. Mi lenne a helyes?**
- Be kell építeni:
 - minőségi bónuszt (KMI alapján)
 - hatékonysági bónuszt (kapacitáskihasználtság alapján)
 - maluszt a rossz minőségre, hibákra, nem teljesítésre

Ez az egész szektort fejlesztési pályára állítaná.

Összegz
és
döntésh
ozói
nyelven

A költségvetési
törvényt újra kell
szabni, új
allokációval.

A jelenlegi
finanszírozási
modell elavult.

A rendszer
nem ösztönöz
minőségre,
ezért stagnál.

Az állam
túlkapacitásokat
finanszíroz,
minőség nélkül.

Az
önkormán
yzatok
túlterhelt
ek,
fejlesztési
nem
tudnak.

A szülői
térítési díj
irreálisan
alacsony,
a
kedvezmé
nyek túl
szélesek.

ÚJ FINANSZÍROZÁSI MODELL A KÖZÉTKEZTETÉSBEN (2026–2030)

Hárompilléres, minőség- és teljesítményalapú rendszer

A modell célja:

Alapja: a Három pillér

- – megszünteti a túlfinanszírozott kapacitásokat
- – megszünteti a minőség nélküli finanszírozást
- – csökkenti az önkormányzati csapdát
- – értéket ad az ételnek
- – igazságos, fenntartható rendszert épít



PILLÉR 1:

MINŐSÉGALAPÚ ÁLLAMI FINANSZÍROZÁS (KMI)

Az állam finanszírozása három részből áll:

Alapnormatíva (mindenkinek jár)

Ez fedezi:

- alapanyag minimumszint
- alap technológiai működés
- alap humánerőforrás

Ez a „bázis”.

1. Minőségi bónusz (KMI alapján)

A Közétkeztetési Minőségi Index (KMI) 5 dimenziója alapján:

- alapanyagminőség
- technológiai háttér
- higiénia
- tápérték
- fogyasztói elégedettség

A legjobb 20% +10–15% bónuszt kap.

A középmezőny 0%.

A legrosszabb 20% –10%

Ez azonnal: • fejlesztésre ösztönöz • minőségjavulást hoz • megszünteti a rossz minőség finanszírozását

A Közétkeztetési Minőségi Index (KMI)

A KMI egy országos, egységes mérési rendszer, amely 5 dimenziót értékel:

1. Alapanyagminőség
2. Technológiai háttér
3. Higiéniai megfelelés
4. Tápérték és menüstruktúra
5. Fogyasztói elégedettség

A KMI bevezetése:

- csökkenti a vitákat önkormányzat és szolgáltató között
- objektív alapot ad a finanszírozásnak
- mérhetővé teszi a minőséget
- ösztönzi a fejlesztést

PILLÉR 2:

KAPACITÁSALAPÚ FINANSZÍROZÁS (HATÉKONYSÁG)

Kapacitáskihasználtsági korrekció

2. A konyhák komplex kapacitását auditálni kell.

A finanszírozás igazodik a kihasználtsághoz:

- 80–100% kihasználtság: teljes finanszírozás
- 60–80%: –10%
- 40–60%: –20%
- 40% alatt: átszervezési kötelezettség

Ez megszünteti a túlfinanszírozott, kihasználatlan konyhákat

PILLÉR 3:

SZÜLŐI HOZZÁJÁRULÁS (ÉRTÉKTEREMTÉS)

2.4. Minimális szülői hozzájárulás bevezetése

Mindenkinek fizetnie kell legalább 50–150 Ft/napot, kivéve:

- gyermekvédelmi szakellátás
- speciális szociális esetek

Ez:

- értéket ad az ételnek
- csökkenti a pazarlást
- igazságosabb rendszert hoz

2.5. A kedvezményrendszer célzottá tétele

Nem mindenkinek 100% kedvezmény.

Csak annak, aki valóban rászorul.

Az önkormányzatok új szerepe

1. Az új modellben az önkormányzat:

- fejlesztési forrásokhoz jut
- dönthet a helyi menümodellről (oktatás dezintegrációja!)
- részesül a minőségi bónuszokból

2. Fejlesztési alap létrehozása

Az állam a bónuszok egy részét fejlesztési alapba irányítja:

- technológiai modernizáció
- energiahatékonyság
- digitalizáció

Miért kell újraszabni a költségvetési törvényt?

Mert a jelenlegi allokáció:

- nem minőséget finanszíroz
- nem hatékonyságot finanszíroz
- nem igazságos
- nem fenntartható

Az új modellhez új költségvetési sorok kellenek:

1. Alapnormatíva
2. Minőségi bónusz–malusz
3. Kapacitáskorrekció
4. Fejlesztési alap
5. Célzott kedvezményrendszer

Ez a rendszer átlátható, igazságos, fenntartható.

Összegzés – döntéshozói nyelven

- A jelenlegi finanszírozás elavult.
- Az állam túlkapacitásokat finanszíroz.
- A szülői térítési díj irreálisan alacsony.
- A rendszer nem ösztönöz minőségre.

Megoldás:

Új finanszírozási modell:
minőség + kapacitás + hozzájárulás.

TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉSEK

- A technológia határozza meg, hogy meddig lehet eljutni
- minőségben,
- hatékonyságban,
- biztonságban és
- költségben.

A TECHNOLÓGIAI LÁB FEJLESZTÉSE (2026–2030)

- ▼ A közétkeztetés minőségének és fenntarthatóságának alapfeltétele

A technológiai állapot diagnózisa – miért van minőségi plafon?

■ 1. A konyhák 60–70%-a elavult

■ A legtöbb konyha:

- 15–25 éves gépparkkal működik
- energiafaló, rossz hatásfokú berendezésekkel
- elavult hűtőlánccal
- korszerűtlen főzőtechnológiával

Ez fizikai minőségi plafont jelent.

■ 2. A technológiai amortizáció nincs beépítve a finanszírozásba

■ A jelenlegi rendszer:

- nem számol amortizációval
- nem finanszíroz fejlesztést
- nem ösztönöz modernizációra

Ezért a konyhák folyamatosan romló állapotban működnek.

■ 3. A technológiai elmaradás költséget termel

- magasabb energiafogyasztás
- több hibalehetőség
- több munkaerőigény
- lassabb folyamatok
- nagyobb élelmiszerbiztonsági kockázat

A modern technológia olcsóbb hosszú távon.

A technológiai fejlesztés célja – mit kell elérni 2030-ra?

2.1. Minőségi cél

- stabil, kiszámítható ételminőség
- korszerű főzéstechnológia
- jobb tápérték, kevesebb veszteség

2.2. Hatékonysági cél

- energiafogyasztás csökkentése
- munkaerőigény csökkentése
- folyamatok gyorsítása

2.3. Élelmiszerbiztonsági cél

- stabil hűtlánc
- kevesebb kézi beavatkozás
- kevesebb hibalehetőség

2.4. Fenntarthatósági cél

- hulladékcsökkentés
- energiaoptimalizálás
- hosszú élettartamú berendezése

A TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉS 4 PILLÉRE

- **PILLÉR 1: Főzőtechnológia modernizálása**
- A modern közétkeztetés alapja:
 - kombisütők
 - multifunkciós üstök
 - energiatakarékos főzőberendezések
 - intelligens vezérlésű gépek
- Ezekkel:
 - 20–30%-kal csökken az energiafogyasztás
 - 15–20%-kal csökken a munkaerőigény
 - stabilabb lesz a minőség

■ PILLÉR 2: Hűtőlánc és élelmiszerbiztonság fejlesztése

- A legkritikusabb pontok:
 - hűtőkamrák korszerűsítése
 - sokkolók beépítése
 - hűtőlánc-monitoring rendszer
 - automatikus hőmérsékletnaplózás
- A modern hűtőlánc:
 - csökkenti a romlást
 - csökkenti a veszteséget
 - csökkenti az élelmiszerbiztonsági kockázatot

■ PILLÉR 3: Energiahatékonyság és rezsicsökkentés

- A konyhák energiafogyasztása óriási, mert:
 - régi gépek
 - rossz szigetelés
 - elavult elszívás
 - pazarló folyamatok
- Fejlesztési irányok:
 - indukciós technológia
 - hővisszanyerős elszívás
 - energiamenedzsment rendszer
 - LED világítás
 - korszerű szigetelés
- Ezekkel 20–40% rezsicsökkentés érhető el.

■ PILLÉR 4: Digitalizáció és folyamatoptimalizálás

■ A modern konyha digitális:

- étlaptervező rendszer
- allergénkezelés
- készletgazdálkodás
- HACCP digitalizálás
- panaszkezelés
- logisztikai optimalizáció

■ A digitalizáció:

- csökkenti a hibákat
- csökkenti az adminisztrációt
- növeli az átláthatóságot
- gyorsítja a folyamatokat

■ Technológiai fejlesztési program (2026–2030)

- Háromlépcsős, országos program
- A teljes országos technológiai modernizáció kb. 90–120 milliárd Ft lenne, 3–4 év alatt elosztva. Ez egy évnyi rezsicsökkentés költségének töredéke, viszont 20–25 évre szóló beruházás.
- **1. lépcső: Országos technológiai audit (2026)**
 - minden konyha felmérése
 - géppark állapota
 - energiafogyasztás
 - hűtőlánc állapota
 - digitalizációs szint
 - kapacitáskihasználtság
- **2. lépcső: Prioritási lista és fejlesztési terv (2027–2028)**
 - legrosszabb állapotú konyhák előre
 - kapacitásalapú racionalizálás
 - technológiai standardok meghatározása
- **3. lépcső: Fejlesztési hullám (2028–2030) – TECHNOLÓGIAI STANDARDOKKAL**
 - modern főzőtechnológia
 - hűtőlánc korszerűsítés
 - energiahatékonysági beruházások
 - digitalizáció

A HR FEJLESZTÉSI PROGRAM (2026–2030) A közétkeztetés humánerőforrás-válságának kezelése

1. **Előregedő szakma:** dolgozók átlagéletkora 52–55 év.

A következő 5–10 évben a dolgozók 30–40%-a nyugdíjba megy.

2. **Nincs utánpótlás:** kevés a jelentkező, a fiatalok nem választják, bérek, munkakörülmények nem versenyképesek,

3. **Alulfizetett, túlterhelt dolgozók:** 20–40%-kal elmarad a versenyszférától, a fizikai terhelés magas, monoton.

4. **Magas fluktuáció:** A fluktuáció 15–20%, egyes térségekben 25–30%.

5. **A HR-válság minőségi plafont okoz:** nincs elég szakember, képzés, motiváció, karrierút, minőség ember

A HR-fejlesztés célja (2030-ig)

1. Stabil, kiszámítható munkaerő

- A közétkeztetésben dolgozók száma és minősége stabilizálódik.

2. Versenyképes bérek

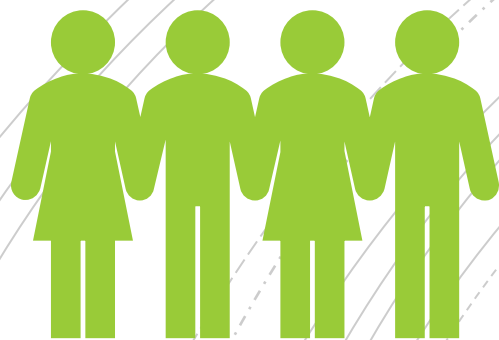
- A közétkeztetés ne legyen „másodosztályú” szakma.

3. Képzett, modern tudású szakemberek

- A technológiai fejlesztés csak képzett munkaerővel működik.

4. Szakmai presztízs visszaépítése

- A közétkeztetés legyen szakma, ne „konyhás néni”.



A HR-fejlesztés négy pillére

- 22–26 milliárd Ft/év
- **PILLÉR 1: BÉRRENDEZÉS ÉS BÉRSTRUKTÚRA**
 - 1.1. Bérfelzárkóztatás
 - 1.2. Bérsávok és karrierút
- **PILLÉR 2: KÉPZÉS ÉS UTÁNPÓTLÁS**
 - 2.1. Közétkeztetési szakácsképzés (specializáció)
 - Külön modul kell: nagyüzemi technológia, élelmiszerbiztonság, főzéstechnológia, digitalizáció
 - 2.2. Folyamatos továbbképzés (évente kötelező képzések)
 - 2.3. Utánpótlási ösztöndíj A közétkeztetésbe belépő fiataloknak: ösztöndíj, garantált állás, karrierút
- **PILLÉR 3: MUNKAERŐMEGTARTÁS ÉS MUNKAKÖRÜLMÉNYEK**
 - 3.1. Fizikai terhelés csökkentése
 - A technológiai fejlesztés HR-hatása: kevesebb kézi munka, emelés, ismétlődő mozdulat, sérülés
 - 3.2. Rugalmas munkarend Rész munkaidő, adminisztratív terhek csökkentése
 - 3.3. Motivációs rendszer Minőségi bónusz (KMI alapján), képzési bónusz
- **PILLÉR 4: SZAKMAI PRESZTÍZS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ**
 - 4.1. A „konyhás néni” narratíva vége. A közétkeztetés szakma
 - 4.2. Szakmai kampány: szakmai díjak, nap, médiamegjelenés, jó gyakorlatok bemutatása
 - 4.3. A szakma társadalmi elismerése

KÖSZÖNÖM A
FIGYELMET!

dr. Kovács Pál