

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés (Kovács P.)	4.
2.	Partnerség az Európai Unióban (Farsang Z.)	7.
2.1.	A partnerség elve	7.
2.2.	A partnerség megjelenése a szabályozásban	8.
2.3.	A partnerség szintjei	9.
2.4.	Foglalkoztatási partnerségek kialakítása	10.
2.5.	A partnerségi elv érvényesítésének jelentősége	15.
2.6.	A partnerség szerepe az egyes programszakaszokban (tervezés, megvalósítás, monitoring, értékelés)	17.
2.7.	A regionális partnerség szereplői	18.
2.8.	Az érdekeltek elemzése	23.
2.9.	A tervezés és a programozás, mint a forráshoz jutás eszközei, a tervezési programciklus áttekintése	27.
3.	A foglalkoztatási partnerségek létrehozásának és működésének néhány gyakorlati kérdése (Kovács P.)	36.
3.1.	Az együttműködési megállapodás létrehozása	36.
3.1.1.	Az első workshop	36.
3.1.2.	A lehetséges eredmények	37.
3.1.3.	A munka felvázolása	38.
3.1.4.	Az első workshop eredménye	39.
3.1.5.	A második workshop	40.
3.1.6.	A harmadik workshop	41.
3.1.7.	A megállapodás megkötésének előkészítése	43.
3.1.8.	A megállapodás megkötése	44.
3.2.	A helyi foglalkoztatási partnerség szervezeti keretei	45.
3.2.1.	A foglalkoztatási fórum	45.
3.2.2.	Irányító Csoport	45.
3.2.3.	Menedzsment, koordinációs szervezet	46.
3.2.4.	A munkaprogram	47.
3.2.5.	A helyi foglalkoztatási partnerség működési szabályzata	47.
3.2.5.1.	Az Irányító Csoport ügyrendje	48.
4.	A stratégiaalkotás módszertanának ismertetése (Hollósi Sz.)	49.
4.1.	A célterület és az elemzés tárgyának meghatározása	50.
4.2.	Helyzetfeltárás és helyzetértékelés módszerei	51.
4.2.1.	Problémák feltárása, helyzetértékelés	51.
4.2.2.	Helyi szintű adatgyűjtés	52.
4.2.2.1.	Interjú felvétele	52.
4.2.2.2.	Fókuszcsoporthoz	54.
4.2.2.3.	SWOT analízis	56.

4.3.	A Logframe használata a tervezési folyamatban	58.
4.4.	A stratégiakészítés folyamatának bemutatása	66.
4.4.1.	A jövőkép kialakítása	66.
4.4.2.	Stratégiai és operatív célok megfogalmazása	67.
4.5.	A monitoring, értékelés, ellenőrzés fogalma és feladatai, indikátorok fogalma	70.
4.5.1.	Monitoring	70.
4.5.2.	Értékelés	73.
4.5.3.	Ellenőrzés	73.
4.6.	Partnerségépítési és stratégiaalkotási esettanulmány – Alpokalja Kistérség	74.
5.	A helyi foglalkoztatási partnerség minőségi követelményei (Kovács P.)	88.
5.1.	A partnerséggel kapcsolatos kritériumok	88.
5.2.	A paktum célkitűzéseivel és stratégiájával kapcsolatos kritériumok	88.
5.3.	A munkaprogrammal kapcsolatos kritériumok	89.
5.4.	Az együttműködés szervezésével kapcsolatos kritériumok	90.
6.	Irodalomjegyzék	91.

1. BEVEZETÉS

A helyi foglalkoztatási partnerségek a térségi foglalkoztatáspolitikai társadalmasításának fontos eszközei.

Segítségével keretet biztosíthatunk az adott térség munkaerőpiacának szereplői számára a hatékony együttműködéshez.

Magyarországon – osztrák példa nyomán – 2002-től alakultak meg az első kistérségi foglalkoztatási együttműködések, amelyeket Európai Unió terminológia alapján gyakran foglalkoztatási paktumoknak is nevezünk.

Az Európai Unió tagállamaiban – kísérletei jelleggel – 1997-ben hozták létre az első foglalkoztatási paktumokat, s azok sikere után az ilyen jellegű projektek beépültek a Strukturális Alap, azon belül az Európai Szociális Alap támogatási rendszerébe.

Ez a kézikönyv abban próbál segítséget nyújtani, hogy módszereket javasol a foglalkoztatási paktumok létrehozására és működtetésére, felhasználva az Unió és a hazai tapasztalatokat. Természetesen nincsenek kész receptek. A paktumok nagyon változatosak, s alapvetően a helyi szükségletek határozzák meg tartalmukat, szereplőiket és céljaikat.

Ugyanakkor azt is hangsúlyozni kell, hogy a paktumoknak vannak Unió normái, amelyek teljesítése teszi lehetővé támogatásukat a Szociális Alapból.

Az első módszertani kérdés az, hogy milyen típusú együttműködések sorolhatunk a foglalkoztatási paktumok témakörébe. Bizonyos partnerek ugyanis – a megállapodástól függően – nekik tetsző módon állapodhatnak meg együttműködési formákban, amelyek létjogosultságát senki nem vonhatja kétségbe. Mégsem sorolhatunk bármilyen együttműködést a foglalkoztatási paktumokhoz.

Ez a könyv a tekintetben is szeretne irányt mutatni, hogy hol vannak a helyi önállóság határai, melyek azok a minőségi paraméterek, amelyekben belül értelmezhetők a térségi specifikumok. Szeretnénk itt mindjárt leszögezni, hogy ez a mozgástér meglehetősen nagy, de szükségesnek tartjuk a határvonalak pontos kijelölését, amelyek egyben a támogathatóság kritériumait is jelenthetik.

Talán az egyik legfontosabb minőségi paraméter, hogy a foglalkoztatási paktumok helyi partnerségen alapulnak. Célszerű ennek értelmezésével már a bevezetésben foglalkozni. A paktumok alapfilozófiája ugyanis, hogy a térség minden munkaerő-piaci releváns szereplőjének össze kell fogni a munkanélküliség leküzdésére. Ebben a kérdésben egyetértésnek kell lenni, mert ez adja a partnerség lényegét.

A foglalkoztatási paktumokat az különbözteti meg az egyéb – pl.: területfejlesztési – partnerségektől, hogy ez az összefogás a munkanélküliség csökkentését, a foglalkoztatási színvonal emelését közvetlenül kell hogy szolgálja.

A partnerség nyitott minden szereplő számára. A nyitottság önkéntességet is jelent, de jelenti az együttműködés keretében folyó munka nyilvánosságát is. Az önkéntesség annyiban jelent nyitottságot, hogy a helyi partnerséghez bármikor lehet csatlakozni, aki elfogadja ennek alapvető céljait. Tehát a paktum szervezetileg nem egy zárt közösség. A

paktumban folyó nyilvánossági követelményt a partnerség szervezeti keretei is szolgálják, például a foglalkoztatási fórumon keresztül.

Végezetül, a nyitottság a partnerek fogékonyságát jelenti egymás érdekei vonatkozásában.

A paktum azáltal hoz ugyanis új minőséget a helyi együttműködésben, hogy a szereplők tevékenységei összeadódnak, s egymást erősítik. A foglalkoztatási partnerségben tehát minden szereplő fontos, véleményét, javaslatait be kell építeni a közös munkába.

A paktum egyik legfontosabb értéke pontosan abban rejlik, hogy a különböző szereplők érdekei, nézőpontjai megjelennek a döntésekben és a különböző akciókban. Ehhez nemcsak az kell, hogy a partnerek kifejtsék véleményüket, megfogalmazzák érdekeiket, hanem az is, hogy nyitottak legyenek a másik véleményére.

Vegyünk egy konkrét példát. Ma Magyarországon komoly nézetkülönbségek fogalmazódnak meg a gazdaság és a szakképzés szereplői között. A nélkül, hogy részletesen kifejténénk ennek lényegét, megállapítható, hogy az egyik legnagyobb probléma egymás érdekeinek és elvárásainak meg nem értése. Ehhez a feleket egy asztalhoz kell ültetni, de ez önmagában még kevés. Az is szükséges, hogy az érintettek megértsék a másik problémáit, és megtalálják érdekeik közös pontjait. Erre már lehet építeni hatékony fejlesztéseket és együttműködést.

A fentiek alapján is állíthatjuk, hogy ennek a partnerségnek másik nagyon fontos eleme a közös érdekelttség, és az ebből adódó közös felelősségvállalás.

Senkitől nem várható el, hogy idejét és energiáját feleslegesnek tűnő látszat akciókra fecsérelje. A foglalkoztatási partnerségek sikere és eredményessége nagyban függ attól, hogy a benne résztvevők mennyire találják meg érdekeik érvényesítését ebben a partnerségben. Mindössze néhány példát sorolunk fel ezzel kapcsolatban.

Az önkormányzatok ma már egyre nagyobb felelősséget éreznek saját településük foglalkoztatási helyzetéért. A helyi közvélemény egyre érzékenyebben reagál a munkaalkalmak meglétére, vagy hiányára. Az önkormányzati választásokon a helyi foglalkoztatás ügyei egyre fontosabb szempontként fogalmazódnak meg, s a választási esélyeket komolyan befolyásolják.

A munkaügyi szervezet legfontosabb feladata a munkanélküliség kezelése, csökkentése, illetve a gazdaság segítése a megfelelő humán erőforrás biztosítása terén. Ehhez a munkaügyi szervezet szövetségeseket keres, s találhat ebben a partnerségben.

A vállalkozásoknak fontos hogy gazdaságfejlesztési céljaikat ne akadályozza a megfelelően képzett és motivált szakmunkaerő hiánya.

A szociális partnerek az érdekképviselői tevékenységük hatókörét és hatékonyságát fokozhatják ebben a partnerségben.

A civil szervezetek kapcsolataikat, elismertségüket erősíthetik a paktum segítségével, s megjeleníthetik sajátos, de egyben társadalmilag nagyon fontos érdekeiket.

A képző intézmények a partnerségben közvetlenül érzékelhetik a megrendelői oldal (cégek, munkaügyi központ) szükségleteit. A felsőoktatási intézmények a helyi innováción alapuló kísérletek, munkaerő-piaci kutatások segítői lehetnek tudományos kapacitásuk felhasználásával.

Az érdekek természetesen sokkal összetettebbek, amint azt a fentiekben bemutattuk, de csak ezek mentén ezek egyeztetésével lehet hatékony partnerség.

A kölcsönös érdekelttség a partnerek aktivitása miatt is fontos. A hazai, de a nemzetközi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a foglalkoztatási paktumok egyik kritikus pontja a partnerek aktivitásának kérdése. Gyakran tapasztalható, hogy az érintettek egyetértenek a partnerség gondolatával, céljaival, a közös munkában azonban nem vesznek részt, passzív szemlélői az eseményeknek. Másoktól várják a kezdeményező szerepet, ugyanakkor türelmetlenek, helyenként szkeptikusak az eredményességet illetően. Ezek a jelenségek mutatják az együttműködési kultúra alacsony szintjét Magyarországon. Ezért is fontos hogy a megalakuló foglalkoztatási partnerségek sikeresek legyenek, eredményeket tudjanak felmutatni.

A kézikönyvvvel úgy is szeretnénk segítséget nyújtani, hogy az eddigi tapasztalatok bemutatásával kitérünk az eredményes együttműködés nehézségeire, akadályozó tényezőire is.

2. PARTNERSÉG AZ EURÓPAI UNIÓBAN

2.1. A partnerség elve

A partnerség elve egyike az EU Strukturális Alapok működését meghatározó négy alapelvnek. A Strukturális Alapok 1988-ban bekövetkezett reformja során került bevezetésre, és azóta alkalmazása teljes egészében részévé vált a Strukturális Alapokból társfinanszírozott fejlesztési programok előkészítésének és végrehajtásának. A partnerségi alapelv kezdetben alapvetően azt jelentette, hogy a Strukturális Alapokból társfinanszírozott programok megvalósítása az Európai Bizottság és a tagállam közötti partnerség keretében zajlik (a partnerségi elv horizontális vonatkozásának egy eleme). Az elmúlt időszakban azonban érvényesítése folyamatosan szélesedett és kiterjedt: első lépésként a partnerség a program monitoring meghatározó formális mechanizmusává vált, melynek keretében a társadalmi-gazdasági / regionális partnerek aktív szerepet kaptak Monitoring Bizottsági tagságukon keresztül. A partnerségi alapelv értelmezése (és érvényesítése) ma már a tagállamok többségében ezen is jóval túllép: a partnerség stratégiai és operatív kapcsolatok olyan komplex rendszerévé vált, amely érinti a programok kialakítását, előkészítését és menedzsmentjét egyaránt. A partnerség mára nem csak egy hivatalos egyeztetési-konzultációs folyamatban testesül meg, hanem számos tagállam esetében a regionális és helyi fejlesztés, innováció és szociális politika egyik legfontosabb erőforrásává vált.

A partnerség szó egymástól nagyon különböző megállapodások leírására is használható. Használható a csak alkalmasszerűen találkozó különböző szervezetek és helyi szakemberek laza csoportosulásának leírására, és szintén használható szervezetek hivatalos megállapodására, ahol a szerepek és a felelősség megoszlik, a költségvetés és az igénybe vehető szolgáltatások közösek, és a feleket szerződés köti.

A partnerség hivatalos megfogalmazását az Európai Unió Tanácsának 1999. június 21-i 1260/1999/EK Rendelete tartalmazza a következőképpen: „A partnerség magába foglalja a szoros együttműködést az Európai Bizottság és minden tagország nemzeti, regionális, helyi illetve más szinten felelős hatóságai között, beleértve a tagállam meghatározott gazdasági és társadalmi partnereit is.”

A partnerségnek alapvetően két dimenziója van: a vertikális és a horizontális dimenzió.

A vertikális dimenzió leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a Strukturális Alapokból társfinanszírozott programok tervezése, előkészítése, és megvalósítása során az Európai Bizottság, a tagállam és a térségi szint szorosan együttműködnek.

A horizontális dimenzió pedig arra utal, hogy a vertikális dimenzió minden szintjén az érintett társadalmi-gazdasági partnerek aktív szerepet kapnak az említett folyamatok során.

A partnerség mára már úgy jelenik meg, mint alapvető képesség a sokszereplős intézményközi együttműködésre, kulcsot adva a résztvevők kezébe a regionális és helyi fejlesztési források megszerzéséhez

2.2. A partnerség megjelenése a szabályozásban

Ahogy már említettük a partnerség a Strukturális Alapok igénybevétele során követendő 4 alapelv közé tartozik, melyek a következők:

- *Koncentráció:* a rendelkezésre álló pénzeszközök minél kisebb területen, minél nagyobb programokkal történő hatékonyabb felhasználása; más megvilágításban a támogatások összpontosítása a közösség leggyengébb régióira.
- *Programozás:* a közösségi strukturális eszközök többéves időtartamra történő átfogó tervezése, a különböző alapok működésének összehangolása.
- *Partnerség:* különböző szinteken. A projektek kidolgozása, végrehajtása és ellenőrzése során kiemelten fontos a vertikális
 - EU és a tagállam intézményei közötti, valamint a horizontális
 - a regionális és helyi hatóságok, oktatási intézmények, civil szervezetek, vállalatok és szociális partnerek, az egyes ágazatokhoz tartozó intézmények közötti szoros együttműködés. A projektek végrehajtói nem jelentkezhetnek közvetlenül a támogatásért, az egyes projektek mindig egy keretprogram (regionális, ágazati) részét képezik.
- *Addicionalitás:* a közösségi hozzájárulás kivétel nélkül csak kiegészíti, növeli a nemzeti vagy regionális hatóságok fejlesztésre szánt erőforrásait, nem helyettesíti azokat.

A Strukturális Alapokra vonatkozó általános rendelkezéseket tartalmazó 1260/1999/EK rendelet 8. cikke („Kiegészítő jelleg és partnerség”) kimondja, hogy a Strukturális Alapokból finanszírozandó intézkedések kidolgozása és megvalósítása a Bizottság és a tagállam közötti konzultatív kapcsolat (partnerség) keretében történik, bevonva a tagállam által kijelölt hatóságokat és szerveket, konkrétan:

- „a regionális és helyi hatóságokat és egyéb illetékes közhivatalokat,
- a gazdasági és szociális partnereket,
- bármely egyéb illetékes szervet ebben a keretben”.

Kimondja továbbá a rendelet azt is, hogy a partnerségnek ki kell terjednie a „támogatás előkészítésére, finanszírozására, monitoringjára és értékelésére” egyaránt.

A Bizottság a rendeletben nem csak előírja, de meg is követeli a partnerség gyakorlatban történő érvényesítését:

- A hivatkozott rendelet 16. cikk d) pontja egyértelműen megköveteli, hogy a tagállam által benyújtott programozási dokumentum (Nemzeti Fejlesztési Terv, azaz NFT) mutassa be a „partnerekkel való konzultáció érdekében tett lépéseket” (a gyakorlat azt is mutatja, hogy amennyiben ez nem megfelelő módon bizonyított, az önmagában is gátja lehet a terv elfogadásának).

- A támogatás megvalósítása során a partnerségi elv érvényesítésének eszköze (tulajdonképpen a partnerség szervezeti megtestesítője) a Monitoring Bizottság, amelyet a tagállam állít fel, „egyetértésben az irányító hatósággal, a partnerekkel történő konzultáció után” (35. cikk).

A Monitoring Bizottság, mint a partnerségi elv megtestesítője a rendelet értelmében „meggyőződik a támogatás végrehajtásának hatékonyságáról és minőségéről”. Fontos jogosítványokkal rendelkezik a megfelelő operatív program vonatkozásában: többek között jóváhagyja a Programkiegészítő Dokumentumot és szükség esetén annak módosításait, a források intézkedések közti átcsoportosítását, rendszeres időközönként megvizsgálja a végrehajtás eredményeit, valamint jóváhagyja az EU Bizottság felé benyújtandó éves végrehajtási jelentést. Mivel a Monitoring Bizottságban tagok a társadalmi-gazdasági partnerek is, így egy-egy adott program megvalósításába valós beleszólással rendelkeznek.

Az 1260-as rendelet nem határozza meg konkrétan a partnerség szereplőit, hiszen az, hogy milyen szervezet képviseli az egyes társadalmi-gazdasági csoportokat, tagállamonként eltérő lehet. Ennek megfelelően eltérő partnerségi modellek alakultak ki a különböző EU tagállamokban a helyi viszonyoktól függően.

Tagállami kompetenciába tartozik tehát annak mérlegelése, hogy mely intézmények, szervezetek vesznek részt a partnerségi folyamatban. Előírás azonban, hogy széleskörű és hatékony együttműködési formát hozzanak létre, melynek kialakításakor szem előtt kell tartani a nemek közötti esélyegyenlőséget, a fenntartható fejlődést és a környezetvédelmi szempontokat. A tagállamoknak gondoskodniuk kell továbbá arról, hogy a partnerekkel való egyeztetés a programozási folyamat minden szakaszában megvalósuljon, kiterjedjen az előkészítésre, a finanszírozásra, a monitoringra és az értékelésre is.

2.3. A partnerség szintjei

Ahogy az már a Tanács rendeletéből és a Strukturális Alapok igénybevétele szempontjából figyelembeveendő alapelvekből is láthatóvá válik, a partnerség fogalmát több szinten is érdemes átgondolni mivel létezik egy vertikális és egy horizontális partnerségi felépítés, értelmezés is. Vertikális viszonylatban az Európai Unió – tagállamok - tagállami intézmények közötti széleskörű írásbeli előterjesztések és szóbeli egyeztetések során formálódó partnerség a jellemző, mely a programozás terén a tervezés és ellenőrzés folyamatában játszik kiemelkedő szerepet. A projektek kidolgozása és végrehajtása során viszont a horizontális partnerség a jellemzőbb, pl. projektötlet generáló partnerség. Az említett példákról a későbbiekben bővebben is szót ejtünk. Nem ritka azonban a vegyes, vertikális és horizontális elemeket is magában foglaló partnerség.

A partnerség elve elsősorban arra épül, hogy a területi egységek, azaz a régiók és a települések működése, fejlesztése csak akkor valósulhat meg hatékonyan – s egyben a szubszidiaritás elve is akkor érvényesülhet –, ha a szereplők folyamatosan és rendszeresen együttműködnek, közöttük célorientált kapcsolatok alakulnak ki. Az együttműködés vertikális metszete, hogy az Unió, a tagországok, azok régiói, annak

egységei, a települések a célkitűzéseket és az azokra épülő terveiket az érintett gazdasági, társadalmi szereplők bevonásával közösen dolgozzák ki. Az alsó szint kezdeményező szerepe érvényesül, míg magasabb szinten már a regionális és a nemzeti funkciókból következő orientáció és koordináció jelenik meg. A térségi kapcsolatok, azaz a régió–régió, valamint a település–település viszonylatok (pl. transznacionális térségi együttműködések, határmenti térségek, ezen belül a települések vagy kisebb térségek együttes fejlesztése, a közös jövőbeli kapcsolatok kidolgozása) szintén fontos metszetei a vertikális együttműködésnek.

Területfejlesztés vonatkozásában az EU-ban az elsődleges kedvezményezett a régió, a regionális szint. Fontos ezért tehát az, hogy a régió és annak alkotó egységei – a települések, a kistérségek, a gazdasági és társadalmi szereplők – között a partnerség miként érvényesül. Kedvezőtlen esetben például éppen a megvalósító település akadályozhat egy programot – amennyiben utólag érdekeivel ellentétesnek ítéli azt–korlátozhatja a regionális célok érvényesülését s egyben a támogatások fogadását.

A horizontális együttműködés azt jelenti, hogy a helyi, térségi szereplők együtt alakítják ki jövőképüket, annak megvalósítási programjait, azok intézkedéseit, együtt végzik az ellenőrzést és az eredmények regisztrálását.

A vegyes (vertikális és horizontális) együttműködés egyik fókuszpontja a fejlesztést fogadó régió lehet. Hiszen egyrészt közvetíthet a résztvevők között (elképzelések gondozása, azok kidolgozása, fejlesztési koncepció ápolása), mint versenysemleges szereplő; ugyanakkor döntőnként is felléphet a megvalósítók között (regionális közbeszerzés vagy a fejlesztések elosztása), éppen a közösségi érdekek határozott érvényesítésével.

A különböző szintek (helyi, kistérségi, megyei, regionális, országos) és a különböző jellegű szervezetek (magánszektor, önkormányzatok, nem állami szervezetek, civil szervezetek, egyetemek, kutatóintézetek) közötti együttműködés az EU Strukturális Alapokból támogatandó programjainak fő követelménye és alapelve, amelyet együttműködési megállapodásokban rögzítenek.

2.4. Foglalkoztatási partnerségek kialakítása

A Strukturális Alapok programjaiban, különösen az Európai Szociális Alap esetében különböző szervezetek és intézmények működnek együtt partnerként, és különböző módon kapcsolódnak a projekthez. A pályázati ablakok követelményeinek teljesítése és a megfelelő partnerek kiválasztása érdekében fontos, hogy világosan megkülönböztessük a különböző típusú partnereket.

Az ESZA programokban a projekt partnereinek két típusa van.

- Kedvezményezettek
- Résztvevő partnerek

A projekt partnerek egyik típusa a konzorcium - a projekt partnerek egy formális csoportja, de a projektnek további külső vagy fenntartó partnerei is vannak. A célok elérése, és a tevékenységek elvégzése érdekében a projektnek szüksége lehet tevékenységek alvállalkozásba adására, ezért vállalkozói és alvállalkozói szerződést köthet egyénekkal vagy szervezetekkel. A projekt egy vagy több hálózathoz csatlakozik, amelyek formálisak (hivatalosak) vagy informálisak (nem hivatalosak) lehetnek. Ezek a kapcsolatok szervezeti és egyéni szinten működnek. A kapcsolatok legtöbbször jó ismeretségeket és kapcsolatokat biztosítanak a projekt számára. Az érdekcsoportok szervezetek és egyének, akiknek valamilyen szintű érdekük fűződik a projekthez.

A jól kialakított és irányított partnerség növelheti a projekt értékét. A jó partneri viszonyból adódó előnyök; például:

- A vezetők és a stáb tagjai közötti jobb kommunikáció
- Jobb információ megosztás
- Könnyebb hozzáférés a szolgáltatásokhoz a felhasználók számára
- A felhasználók számára biztosított szolgáltatások integráltabb megközelítése
- Különböző képességek és többfajta tudás egyesítése összetett problémák megoldásához
- Nagyobb hatékonyság és jobb kihasználtság az erőforrások használatában
- Plusz kapacitás szolgáltatások tervezésére és kiépítésére
- Az erőforrások és a szakértelem közös használata jobb szolgáltatások biztosítása érdekében
- Következetesebb megközelítés a felhasználók öntevékenységeinek elősegítése érdekében
- Olyan eredményeket lehet elérni, amelyeket egyedülálló szervezetekként nem lehetne.

A másik oldalról viszont a partneri együttműködés gyakran nem könnyű. Új megközelítésre és újfajta készségekre van hozzá szükség, valamint a célok, szerepek, felelősség, hozzájárulások világos megértésére, és az együttműködés kereteit rögzítő megállapodásra vagy szerződésre.

A partneri viszony buktatói lehetnek:

- A nem kellőképpen tisztázott felelősség, ami egymásra mutogatáshoz vezethet amikor a dolgok nem megfelelően mennek
- Nem áttekinthető döntéshozó folyamatok, az erőforrások felhasználásáról szóló döntéseket is beleértve
- Nem megfelelő információ átadás
- Szerepköri, hatásköri konfliktusok
- A szerep, kultúra és nyelv ismeretének hiánya
- Túlzott figyelem fordítása a folyamatokra és a bürokráciára, miközben megfeledkeznek a szolgáltatások használóiról
- Hagyni, hogy egyetlen szakmai megközelítés domináljon.

A partnerség kiépítésében és fenntartásában van néhány alapvető szabály, melyek segítenek a partnereknek az együttműködés során felmerült problémák és nehézségek leküzdésében. A partneri viszonyokban elengedhetetlen:

- A problémák azonosítása és megosztása, nyíltan és őszintén
- Az azonosított problémák gyors megoldása
- Kompromisszumkötés a megegyezés elérése érdekében – még a kis kompromisszumoknak is nagy hatása lehet!
- A problémák közös megoldása – segít a bizalom kialakításában
- A problémákra úgy kell tekinteni, mint közös problémákra, nem pedig úgy mint valaki más problémáira.

A partnerség működtetése érdekében célszerű partnerségi szerződést kötni. Ezen túlmenően előnyös egy a napi munkakapcsolatokról szóló együttműködési megállapodás realizálása. A megállapodások és szerződések segítenek abban, hogy a felek már a kezdetektől megtalálják az együttműködés megfelelő irányvonalát, s hatékony eszközt jelenthetnek a partneri konfliktusok megelőzésére.

Az ESZA által nyújtható támogatásokból megvalósuló projektek indításakor bizonyos megállapodások feltétlenül szükségesek, mások javasoltak. Ha nincsenek is kötelező partneri megállapodások, de javasolható együttműködési megállapodások kötése a célok megvalósításába bevont partnerekkel.

A különböző partneri kapcsolatok különböző megállapodásokat kívánnak. „laza”, informális szerződések, megállapodások, illetve „kötött”, formális szerződések, megállapodások egyaránt lehetségesek, minden a partnerség típusától, a pénzüsszegtől és a partneri kapcsolat „szorosságától” függ.

„Laza” és informális partnerség esetén nem feltétlenül szükséges formális és átfogó megállapodás kötése, de az együttműködés kezdődhet a feladatok meghatározásával. „Kötött” vagy formális partneri kapcsolatok esetén szükség lehet jól megalapozott, átfogó és jogi jellegű szerződésekre.

Fontos meghatározni a szükséges partneri szerződés vagy megállapodás típusát, így nem fognak feleslegesen sok erőfeszítést fektetni egy szükségtelen megállapodásba, vagy aláírni egy túlságosan lazára fogalmazott megállapodást, mely a partneri kapcsolatokban fontos aspektusokat hagy figyelmen kívül.

Partneri szerződésre a következő esetekben lehet szükség:

- Ha hosszú távú kapcsolatot kíván kiépíteni a megbízó és a szolgáltató között
- Komplex és magas költséggel és/vagy magas kockázattal járó szolgáltatások esetén
- Új szolgáltatások esetén, ahol a partnerek együtt tanulhatnak
- Amennyiben új szolgáltatás nyújtása céljából fejlesztette a piacot, támogatott egy helyi közösségi csoportot vagy önkéntes tevékenységet
- Amennyiben egy stabil szolgáltató szélesítette tevékenységi körét egy piaci hiány betöltése érdekében

- Amennyiben a szolgáltatás nagymértékű beruházást kíván a szolgáltatótól.

Amellett, hogy esetleg szükség lehet egy formális vagy jogi szerződésre, fontos egy kevésbé formális dokumentum létrehozása is, amely körvonalazza a napi partnerségi munkával kapcsolatos megállapodásokat.

A napi munkáról szóló megállapodásnak a következőket kell tartalmaznia:

Célok és célkitűzések:

- Mi a partnerség célja?
- Milyen hozzáadott értéket fog termelni?
- Hogyan definiálható a siker?

Stratégia és tevékenységek:

- Hogyan fogják a partnerek megvalósítani a célokat?

Tagság és döntéshozatal:

- Mi legyen a partnerségben való tagság alapja?
- A partnerségen belül hogyan történik majd a döntéshozatal?

A partneri kapcsolat irányítása és működése:

- Melyek a legfőbb célterületek, s miképpen fogjuk kezelni ezeket?
- Milyen alapelvek vagy alapszabályok kell hogy vezéreljék a partneri együttműködést?
- Hogyan lesz a partneri felelősség fel/megosztva?
- Hogyan és mikor történik meg a teljesítmény értékelése?

Források:

- Miképpen fogjuk finanszírozni az együttműködést?

Konfliktus-megelőzés, tárgyalásos megoldás:

- Hogyan kezeljük a vitákat?

Információ:

- Mely információkat osszuk meg, s mi legyen az információ terjesztésének módszere?

A projektek csak egy széles körű regionális és megalapozott helyi partnerség segítségével elégíthetik ki azokat a szükségleteket, amely problémák kezelésére megszülettek. Ennek érdekében az Unió támogatási rendszerében prioritást kaptak azok a projektek, amelyek mind a célok megfogalmazásában, mind azok végrehajtásában, mind pedig finanszírozásában megalapozott helyi partnerséget tudnak felmutatni.

Így kerültek előtérbe a területiális foglalkoztatási paktumok (TEP), amelyek ezt a követelményt a különböző térségi szinteken maximálisan kielégítik. Ezek a paktumok elsősorban a gazdaság és a szociális szféra szereplőit segíthetik hozzá a munkanélküliség hatékony kezeléséhez. Az Európai Tanács firenzei ülése a területiális foglalkoztatási paktumokat olyan eszközként ítélte meg, amelyek hozzájárulnak egy széles körű regionális, illetve helyi partnerség megalapozásához, és ezáltal elősegítik az adott térségben a munkaerő foglalkoztathatóságának és alkalmazkodóképességének javítását. A paktumok meg tudják jeleníteni a különböző szereplők problémáit, szándékait és

kilátásait, alkalmasak egy olyan integrált stratégia kialakítására, amelyet minden érintett partner elfogad és ezáltal motivált az eredményes megvalósítás érdekében.

A helyi partnerségen alapuló foglalkoztatási paktumokat az Európai Bizottság három fő kritérium szerint értékeli:

- A kezdeményezésnek helyi szintről kell kiindulnia és nem szabad, hogy egy magasabb szerv rendelje azt el.
- Széles körű és hatékony partnerséget kell kialakítani, amelynek keretén belül a résztvevő partnerek érdemben járulnak hozzá a munkaprogramhoz, annak finanszírozásához, részvételük szabad és nem formális.
- Integrált és innovatív stratégia kidolgozását kell megkövetelni. Ebből eredően akcióterveket kell kidolgozni, koordinálni és integrálni. Célszerű a paktumok keretében új kezdeményezéseket is kipróbálni, hogy a térségben megtalálják a munkanélküliség problémájának tartós megoldását.

A paktumok alapfilozófiája tehát azon az egyszerű felismerésén alapul, hogy a térség minden releváns képviselőjének össze kell fognia a munkanélküliség leküzdésére. Ebben a kérdésben a résztvevők között egyetértésnek kell lenni, mert ez adja a foglalkoztatási paktumoknál a partnerség lényegét.

A foglalkoztatási paktumok regionális vagy helyi szinten támogatható és összehasonlítható, szociálökonomiai jellemzőkkel rendelkező munkaerőpiaci régiókat, városokat érinthetnek. Olyan területről lehet szó, ahol a munkanélküliség problémát jelent és ezért a térség az Unió struktúra politikai céljai tekintetében támogatható.

Egy foglalkoztatási paktum létrehozására irányuló kezdeményezéseknek többnyire egy állami szervtől célszerű kiindulnia, amely szerv a foglalkoztatás terén kellő kompetenciával rendelkezik.

A partnerek a következők lehetnek:

- nemzeti, regionális, helyi, igazgatási szervek, önkormányzatok, hivatalok,
- a magánszektor (nagyvállalatok, kis- és középvállalatok, pénzügyi szervezetek stb.),
- szociális partnerek,
- szakmai szövetségek, kamarák,
- civil szervezetek,
- a képzés a technológia fejlesztés és a kutatás területének intézményei,
- az EU szerkezetmegújításért létrehozott kísérő bizottságának elnökei.

A TEP ezen szereplők közös gondolkodásának eredménye kell hogy legyen. A cél az, hogy egy közös akcióprogramot dolgozzanak ki a foglalkoztatás javára, azon kívül biztosítsák, hogy ez a terv konkrét programcsomag révén megvalósuljon, amely megfelel a helyi munkaerőpiac igényeinek.

Az „Európa Innováció Program 2000” c. EU-dokumentum a következőképpen fogalmazza meg a TEP-ek vezérgondolatát: *„A cél az, hogy az egyes területeken meglévő endogén forrásokat felderítse azért, hogy lebonyolítson egy alulról-felfelé építkező fejlesztési koncepciót, valamint egy integrált és innovatív stratégiát, amelyet egy széles*

körű partnerség valósít meg, és ebben a partnerségben a helyi civil társadalom... lehetőleg legszélesebb körben képviselve van.”

Ezen vezérgondolat a következő négy felismerésen alapul:

- Az egyes területek önmagukban rendelkeznek aktivitási és növekedési potenciállal, amelyek együttvéve nem elhanyagolható hatásúak makro-ökonómiai szinten, különösen a munkanélküliség kezelése tekintetében. Ennek a potenciálnak a kihasználása nélkülözhetetlenné teszi az alulról-felfelé („bottom-up”) történő építkezést.
- A beavatkozások hatékonysága érdekében a munkaerőpiaci problémák integrált megközelítése az indokolt. Ez azt jelenti, hogy az egyes intervencióknál ki kell különböztetni az esetleges ellentmondásokat a helyi munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalai között. Például egy munkahely-teremtési akció hatásfokát erősen csökkenti a megfelelően képzett munkaerő hiánya, illetve az állásajánlatok hiánya megkérdőjelezheti a képzési programok eredményességét.
- A helyi kezdeményezések hatékonysága csak egy kibővített partnerséggel teljeshet ki, ezért túl kell lépni a hagyományos együttműködési kereteken, intézményeken. A foglalkoztatási paktumok a kooperáció új kultúráját és formáját teremthetik meg, amelyek hozzájárulhatnak a meglévő fejlesztési források optimális felhasználásához.
- A helyi kezdeményezések hatékonysága függ az innováció mértékétől. A TEP-ek az esetek többségében a munkaerőpiaci beavatkozások innovatív, újszerű módjait valósítják meg a meglévő állami eszközök kombinálásával. Az Unió ezért is támogatja a paktumokat, segítve ezzel az új megoldások keresését.

Amsterdam után az Európai Unió 89 pilot-projektet indított illetve támogatott. Ezáltal minden tagállamban kellő inspirációt kaptak az érintettek foglalkoztatási paktumok létrehozására.

2.5. A partnerségi elv érvényesítésének jelentősége

Bármely fejlesztési program – ágazati, regionális vagy helyi fejlesztés – akkor lehet sikeres, ha az igazi érintettek – akik a projekteken keresztül végrehajtói, illetve kedvezményezettjei lesznek – a tervezés és a végrehajtás során egyaránt aktív szerephez juthatnak. Ellenkező esetben ugyanis komoly kockázata van annak, hogy a programok – kellő társadalmi támogatottság és elfogadottság hiányában – nem, vagy nem megfelelő eredményekkel valósulnak meg, hiszen a megvalósítók nem érzik sajátjuknak.

Magyarországon a partnerség gyakorlati érvényesítésének általában véve is nagyon korlátozottak a hagyományai, s ez különösen igaz a regionális szintre, ezért a valós partnerség megteremtése időigényes folyamat, melyet minél hamarabb el kell kezdeni. Ebben a folyamatban komoly felelőssége és szerepe van – kell legyen – a kormánynak, azonban a kormányzat erőfeszítései önmagukban nem vezethetnek eredményre, ha maguk a partnerek nem tesznek lépéseket, nem fognak össze.

A partnerség, a partnerségi elv érvényesítésének céljai leginkább talán az alábbiakban foglalhatóak össze:

- Egy adott térség vagy ágazat fejlesztési stratégiájának kialakítása és rendszeres felülvizsgálata, továbbfejlesztése;
- A megvalósítás eredményességének erősítése azáltal, hogy a program teljes életciklusa alatt bevonásra kerülnek azok a szervezetek, amelyek aktív szerepet játszanak a program megvalósításában; ez lehetővé teszi a sokkal összehangoltabb cselekvést, beavatkozást;
- A beavatkozás, az intézkedések megfelelő fókuszálása, hiszen a különböző bevont partnerek jobban ismerik térségük valós szükségleteit, és képesek a beavatkozásokat azokra a területekre koncentrálni, amelyeken arra leginkább szükség van;
- További célja még a (elsősorban helyi) fejlesztési kapacitás erősítése a partnerek bevonásán és aktív közreműködésén keresztül.

A partnerségi elv valós érvényesítésével szemben nagyon gyakran azt az érvet hozzák fel, hogy rendkívül időigényes, komoly többletköltségeket jelent, ugyanakkor viszont nincsenek egyértelműen érzékelhető előnyei. Az Európai Unió tagállamaiban a partnerség témájában elvégzett felmérések azonban rámutatnak, hogy a partnerségi elv következetes alkalmazása igen is valós előnyökkel, pozitív hatásokkal jár együtt. Ezek közül a legfontosabbak az alábbiakban foglalhatóak össze:

- Megnövekedett program hatékonyság: általános tapasztalat, hogy a partnerségi elv érvényesítése jelentősen hozzájárul a fejlesztési programok hatékonyságának növeléséhez. A legtöbb tagállamban arra a következtetésre jutottak, hogy a partnerség eredményeként jelentősen javult a tervezés során az elemzés, a stratégiaalkotás és a prioritások kiválasztásának hatékonysága. Egy másik nagyon lényeges terület pedig, ahol a partnerség jelentősen hozzájárult a hatékonyság növekedéséhez, a projekt kiválasztás.
- Javuló eredményesség a végrehajtás során: általános tapasztalat az is, hogy a partnerség alkalmazása segítette a Strukturális Alapokból társfinanszírozott (és egyéb fejlesztési) programok végrehajtási hatékonyságát. Egyértelműen segítette a partnerség a szervezetek közötti koordinációt, a párhuzamosságok elkerülését, és hozzájárult az abszorpciós képesség növekedéséhez, és általában a rendelkezésre álló források felhasználásának hatékonyabb koordinálásához.
- Megnőtt a programvégrehajtás átláthatósága partnerség alkalmazásának, a partnerek bevonásának jelentős pozitív hatása, hogy a források felhasználása, a támogatási célok és a támogatandó projektek kiválasztása lényegesen átláthatóbbá, és kevésbé megkérdőjelezhetővé válik, hiszen a program életciklus valamennyi szakaszában a partnereknek beleszólása van a folyamatokba, befolyásolhatják a döntéseket.

2.6. A partnerség szerepe az egyes programszakaszokban (tervezés, megvalósítás, monitoring, értékelés)

A partnerségi elv gyakorlati alkalmazása szempontjából célszerű vizsgálni azt is, hogy az EU tagállamokban a partnerségi elv miként és milyen erősséggel érvényesül a különböző programszakaszokban.

A tervezés, előkészítés során:

- *Programkészítés:* a partnerek általában aktívan részt vesznek a programkészítés folyamatában, és jelentősen hozzájárulnak a program tartalmának kialakításához. Előfordul persze a partnerek korlátozott részvétele is, ennek oka általában az, hogy nincs működőképes partnerség, vagy esetleg a program készítésre rendelkezésre álló idő rendkívül korlátozott és nem teszi lehetővé a partnerek bevonását a folyamatba.
- *A program tartalmának egyeztetése:* a Strukturális Alapokhoz kapcsolódó programozási, előkészítési folyamat fontos eleme a program tartalmának egyeztetése az Európai Bizottsággal. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ebben az egyeztetési folyamatban a partnerek szerepe meglehetősen korlátozott, az egyeztetések alapvetően a Bizottság és a tagállam felelős hatóságai között zajlanak.
- *A projekt kiválasztási kritériumok meghatározása:* a partnerek szempontjából az előkészítési szakasznak kulcsfontosságú eleme, az érdekérvényesítés egyik fontos színtere a projekt kiválasztási kritériumok meghatározása. Ebben a folyamatban a partnerek részvétele formailag is biztosított, hiszen a projekt kiválasztási kritériumok részét képezik a Programkiegészítő Dokumentumnak, amit pedig jóvá kell hagynia a partnerséget megtestesítő Monitoring Bizottságnak.
- *Program előzetes értékelése:* a program előzetes értékelése szintén lényeges eleme a tervezési-előkészítési szakasznak. A tapasztalatok azonban arra utalnak, hogy az előzetes értékelésben a partnerek szerepe korlátozott.

Partnerség az operatív szakaszban

- *Projekt kiválasztás:* a partnerek számára maga a projekt kiválasztás is egy fontos érdekérvényesítési pont, ugyanakkor azonban ebből a szempontból rendkívül kényes terület is, hiszen a partnerek többsége egyben a kedvezményezettek képviselője is, ami adott esetben összeférhetlenségi kérdéseket vethet fel. A projekt kiválasztásban akkor játszhatnak pozitív szerepet a partnerek, ha valóban közös célokat képviselnek, nem pedig egyedi érdekeket, ami a program stratégiai fókuszának csökkenéséhez vezethet.
- *Programmenedzsment:* a program megvalósításának operatív irányítása alapvetően az Irányító Hatóság (és esetleg a közvetítő szervezetek) feladata és felelőssége, a partnerséget megtestesítő Monitoring Bizottság inkább csak felügyeli a megvalósítás folyamatát. Ennek megfelelően a partnerek szerepe, befolyása a programmenedzsment működésére korlátozott, és csak stratégiai szinten nyilvánul meg.

Partnerség a monitoringban és az értékelésben

- *Projekt monitoring:* általánosan jellemző, hogy a projekt szintű monitoring elsősorban pénzügyi monitoringban testesül meg, amely az Irányító Hatóság, illetve a közvetítő szervezetek feladata. A Monitoring Bizottság és ezen keresztül a partnerek csak az egészen nagy költségvetésű projektek monitoringjában játszhatnak lényeges szerepet.
- *Program monitoring:* formai szempontból a Monitoring Bizottság alapvető feladata a programszintű monitoring, és ebben a tekintetben a partnerek aktív részvétele a folyamatban biztosítottnak tekinthető. Ugyanakkor a Monitoring Bizottságok szintjén általában már csak a program abszorpciós teljesítményének a nyomon követésére van lehetősége a partnereknek, aktívabb részvételre a folyamatban ugyanis többnyire nincsen megfelelő kapacitásuk.
- *Program módosítások végrehajtása:* a többéves programok végrehajtása során viszonylag gyakran következik be, hogy valamilyen oknál fogva szükségessé válik a program módosítása. A módosítások alapvetően a források átcsoportosítására koncentrálnak, és csak ritkábban stratégiai jellegűek. A tapasztalatok szerint ebben a folyamatban a partnerek részvétele korlátozott, a kulcsszereplők ebből a szempontból a tagállam illetékes hatósága, az Európai Bizottság, valamint regionális programok esetében a felelős regionális hatóság.
- *Értékelés:* formailag ugyan a Monitoring Bizottság hagyja jóvá az értékelést megalapozó feladatmeghatározást, valamint áttekinti és tárgyalja az értékelési jelentéseket is, a tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a gyakorlatban a partnereknek nincs jelentős befolyása az értékelések tartalmára, az értékelések következtetései pedig általában nem befolyásolják jelentősen döntéseiket.

2.7. A regionális partnerség szereplői

A partnerségi elv érvényesülésének alapvető feltétele, hogy egyértelműen beazonosíthatóak legyenek a partnerségi folyamatban érintett szervezetek. Magyarországon az érdekérvényesítés hagyományai korlátozottak országos szinten, és gyakorlatilag nem beszélhetünk ilyen jellegű tapasztalatokról és hagyományokról regionális szinten – lévén a regionális szint maga jelenleg közigazgatási szempontból nem értelmezhető, és területfejlesztési szempontból is csak néhány éves hagyományra tekint vissza.

A klasszikus partnerségi szereplők a társadalmi-gazdasági oldalról az alábbiak:

- *közzszolgálati szektor*
 - nemzeti kormányzat
 - helyi és regionális önkormányzat
 - közzszolgálati szervezetek
- *magánszektor*
 - nagy társaságok
 - helyi vállalkozások
 - vállalkozások egyesülései
- *egyéb gazdasági szereplők*
- *oktatási, kutatási intézmények*

- *önkéntes és közösségi szektor*
 - szociális szolgáltató csoportok
 - önszolgáltató csoportok
 - projekt-alapú érdekcsoportok
- *központi kormányzati ügynökségek*
 - városfejlesztési irodák
 - vidékfejlesztési irodák
 - átképző központok
- *szakszervezetek*
- *környezetvédelmi szervezetek*
- *fejlesztési ügynökségek*
 - helyi fejlesztési ügynökségek
 - gazdaságfejlesztési ügynökségek
 - kisvállalkozás-fejlesztési ügynökségek
- *európai szervezetek*
 - Európai Bizottság

A partnerség feltételei a társadalmi-gazdasági partnerek oldaláról

A partnerségi elv érvényesítése egy fontos elvárás az EU Bizottság részéről a fejlesztési folyamatok előkészítése és megvalósítása vonatkozásában, és kiemelt szándék a fejlesztést koordináló szervezetek – jelen esetben a Regionális Fejlesztési Tanács – részéről.

Ahogy azonban számos EU tagállam tapasztalata mutatja, ez még önmagában korántsem biztosítja a partnerségi elv érvényesülését. Nagyon fontos, hogy a partnerségi folyamat potenciális szereplői:

- Egyértelműen beazonosíthatóak legyenek (nem elég azt mondani, hogy a partnerségi folyamat fontos szereplői a munkaadók vagy a civil szervezetek, de meg kell tudni mondani azt is, hogy melyek azok a szervezetek regionális szinten, amelyek a munkaadók, vagy civilek érdekeit legitim módon tudják képviselni).
- Készek legyenek a partnerségi folyamatban való aktív részvételre (ehhez feltétlenül szükséges, hogy felismerjék a folyamat jelentőségét, átlássák, hogy milyen tétje van részvételüknek az általuk képviselt csoportok szempontjából).
- Alkalmassak legyenek a partnerségi folyamatban való részvételre. (A partnerségi folyamatban való részvétel joga olyan jog, amelyhez számtalan feladat társul. Akkor lehet működőképes egy regionális szintű partnerség, ha a partnerek rendelkeznek megfelelő kapacitással, ismerik és átlátják a Strukturális Alapok működési mechanizmusait, és rendelkeznek olyan szakértői bázissal, amely képes megalapozott javaslatokkal segíteni / befolyásolni a tervezési és megvalósítási folyamatot.)

A partnerség feltételei a Regionális Fejlesztési Tanács oldaláról

A Regionális Fejlesztési Tanács érintett és érdekelt a partnerségnek mindkét dimenziójában:

- A vertikális dimenzió tekintetében – nem lévén regionális szinten önkormányzat – a Regionális Fejlesztési Tanács az egyetlen olyan szervezet, mely alkalmas lehet a regionális szintű érdekek érvényesítésére a Strukturális Alapok felhasználása tekintetében. A csatlakozást megelőzően ez a feladata elsősorban arra terjed ki, hogy a programkészítés folyamatában aktívan és határozottan képviselje a Régió érdekeit. A csatlakozás időpontját követően pedig lehetőség szerint képviselnie kell a regionális érdekeket a programvégrehajtás folyamatában.
- A Regionális Fejlesztési Tanács másrészt a horizontális dimenzió tekintetében a regionális szintű partnerség központjává és szervezőerejévé kell váljon, amennyiben elfogadjuk azt az előfeltételezést, hogy a Regionális Fejlesztési Tanács a regionális szintű monitoring bizottság előképének tekinthető.

Ahhoz, tehát, hogy regionális szinten a fejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó partnerségi elv valódi tartalmat nyerjen, a Regionális Fejlesztési Tanácsnak aktív szerepet kell vállalnia.

A legfontosabb feltételek a Regionális Fejlesztési Tanács oldaláról két kategóriába sorolhatóak:

A partnerségi elv érvényesülésének feltétele, hogy a társadalmi-gazdasági partnerek (1) megfelelően informáltak legyenek a fejlesztési folyamatokról; (2) részt vegyenek legalább a döntésekhez kapcsolódó vitában; és – talán ez a legfontosabb – (3) részt vegyenek a döntések előkészítésében. Az RFT működési mechanizmusa – amennyiben a meghívottak köre kibővül – biztosítja ennek feltételeit, ahhoz azonban, hogy a partnerek aktívan részt vehessenek a döntéselőkészítési folyamatban is, szükséges a Tanács mellett működő Bizottságok átalakítása.

A partnerségi elv minél szélesebb körű – és gyakorlati – érvényesítése érdekében célszerű megvizsgálni, hogy a különböző partnerségi szereplők rendelkeznek-e képviselettel a Regionális Fejlesztési Tanács jelenlegi összetételét tekintve. Két lényeges kiterjesztést célszerű minden régióban megtenni:

- Az állandó meghívottak körének bővítése
- A bizottsági struktúra kialakítása

Az állandó meghívottak körének bővítése azon partnerségi szereplőknek bevonását jelenti, akik jelenleg nem rendelkeznek képviselettel a Regionális Fejlesztési Tanácsban, számukra biztosítani kell a képviselet lehetőségét. Ennek megfelelően a Regionális Fejlesztési Tanács állandó meghívottainak körét célszerű kibővíteni az alábbi partnerségi szereplőkkel:

- Munkaadók
- Munkavállalók
- Felsőoktatás

Az egyes partnerségi szereplőknek maguknak kell delegálniuk képviselőjüket. A képviselő szervezetnek bizonyítania kell, hogy:

- legitim módon képviseli az adott érdekcsoport minél jelentősebb részét;
- rendelkezik az aktív szerepvállaláshoz szükséges kapacitással és szakértői bázissal.

Mint látható, a civil szervezetek számára nem javasunk állandó meghívotti státuszt a Regionális Fejlesztési Tanácsban. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a partnerségi szereplők között a civil szféra teljesen eltérő jellemzőket mutat, nagyon elaprózott, szervezettsége is kisebb, mint a többi szereplő esetében. Ennek ellenére nagyon lényeges, hogy a civil szervezetek is aktív szereplőivé válhassanak a partnerségi folyamatnak. Erre megoldást javaslatunk szerint a bizottsági struktúra módosítása jelent.

A partnerségi elv valós működtetésének, az érintett szereplők monitoring bizottsági szerepkörre való felkészítésének csak szükséges, de semmiképpen nem elégséges feltétele a partnerek bevonása a Regionális Fejlesztési Tanács döntéseinek előkészítési folyamatába. A fent javasolt intézkedések arra elegendőek, hogy az RFT-k azt mondhassák: a partnerség feltételei adottak a Régióban, arra azonban nem, hogy a partnerség ténylegesen működőképes is váljon.

Ez utóbbi érdekében a Regionális Fejlesztési Tanács megbízásából a Regionális Fejlesztési Ügynökségnek szerepet kell vállalnia a partnerek aktív szerepvállalásra való felkészítésében. Ennek csak egyetlen eleme a civil partnerség feltételeinek biztosítása, lépéseket szükséges tenni a többi partner aktivizálása irányába is. Ennek érdekében a Regionális Fejlesztési Ügynökségen belül célszerű kijelölni egy munkatársat, akinek kiemelt feladata a partnerség feltételeinek kialakítása, a partnerek beazonosítása, a velük való kapcsolattartás, a (alább javasolt) partnerségi workshopok szervezése és koordinálása, a partnerségi csoportok munkájának segítése.

Az első lépés a partnerek, illetve a partnerek (minél inkább legitim) képviselőtét biztosítani képes szervezetek beazonosítása. A partnerek képviselőtét leginkább biztosítani képes szervezetek ugyanis jelenleg nincsenek tudatában a Strukturális Alapok megvalósításában potenciálisan betöltendő szerepkörüknek. Ennek érdekében meg kell keresni az illetékes szervezeteket, tájékoztatni a Régióban elkezdődött partnerségi folyamatról, és felkérni őket az aktív részvételre. A lehetséges szervezetek köre:

- Munkaadók: VOSZ, GYOSZ, továbbá egyéb szakmai és ágazati szövetségek, konzultatív jelleggel a kamarák.
- Munkavállalók: területileg illetékes szakszervezetek
- Civil szervezetek: megyei civil fórumok
- Felsőoktatás: a Régióban működő felsőoktatási intézmények, illetve ha van olyan közös regionális fórumuk, mely képes biztosítani a Régióban működő felsőoktatási intézmények képviselőtét.
- Helyi (és megyei) önkormányzatok és társulásaik, intézményeik
- Dekoncentrált szervezetek

A partnerek beazonosítását követően a különböző partnerségi csoportokat (munkaadók, munkavállalók civil szervezetek és felsőoktatási intézmények) partnerségi workshopok keretében tájékoztatni kell a partnerségi elv szerepéről a Strukturális Alapok működésében, és kezdeményezni kell, hogy kiválasszák azt a szervezetet, amelyet érdekeik legitim képviselőtétére – a fejlesztési programok tekintetében – leginkább alkalmasnak tartanak.

A hatékony csoportmunkát nagymértékben elősegíti a brainstorming (ötletelés) módszer alkalmazása. Ennek alapja a már említett kiscsoport (6-8, 15-20 fő), mely hatékonyabb, ha heterogén összetételű. Érdemes kihasználni a technika adta lehetőségeket és minél többet használni PC-projektort, vizuál táblát. A csoportmunka helyszínéül mindig zavartalanságot biztosító termet válasszunk és igyekezzünk oldani a feszült hangulatot, kellemes légkörűvé varázsolva a helyszínt. Nagy szükség van tapasztalt moderátorra, aki aktivizálja a csoportot (kérdésekkel, saját ötletekkel, új megközelítési módok felvetésével, stb.). A brainstorming időtartama általában rövid, 15-20 perc. A probléma jellegéből adódóan azonban ennél hosszabb megbeszélésekre is lehet számítanunk, amelyek során érdemes használni a brainstorming módszert egy-egy napirendi pont esetében. Megelőzhetjük segítségével a találkozó monotonná válását, és növelhetjük a megbeszélés hatékonyságát.

A brainstorming részvételi szabályai:

- Tilos a vita, bírálat és mérlegelés,
- Az ötletek mennyisége fontosabb azok minőségénél,
- Idegen ötletek is közölhetők, nincs szerzői jog,
- A szokatlantól, az utópisztikustól sem szabad idegenkedni,
- Az ötleteket tömören, vezérszavakban kell kifejezni.

Hangsúlyozni szükséges, hogy az érdekképviselőt az RFT-ben egy szervezet láthatja el, amelynek valóban az adott partnerségi csoport egyeztetett véleményét kell képviselnie. Javasolható ennek megfelelően a partnerségi workshopok rendszerének fenntartása, melyek keretében a partnerek egyeztetett álláspontot alakíthatnak ki.

- A partnerek aktív szerepvállalásra való felkészítésének harmadik lényeges eleme a partnerségi csoportokban (workshopokban) érintett partnerségi szervezetek képzése, felkészítése a monitoring bizottsági feladatok ellátására. A képzés valamennyi partnerségi csoport tagjainak bevonásával kerülhetne végrehajtásra, egy képzési igény felmérést követően. A képzés alapvetően a Strukturális Alapok működésének, és kiemelten a monitoring bizottsági feladatoknak és a partnerségben történő megvalósításnak az ismertetésére koncentrálna.

A magyarországi régiók érdekérvényesítésének – mind általánosan, mind pedig a Program-kiegészítő dokumentumok kidolgozásához kapcsolódóan – jelentősen növelheti a hatékonyságát, ha az egyes régiók nem külön-külön, esetleg egy-egy témában jelentősen eltérő álláspontokat próbálnak képviselni és érvényesíteni, hanem stratégiai kérdésekben közös álláspontot alakítanak ki, és azt közösen fellépve próbálják érvényre juttatni.

Erre vonatkozóan voltak már korábban is kezdeményezések: legfontosabb ezek közül a Területfejlesztési Régiók Egyeztető Tanácsa az ún. TERET. A Régióknak határozott érdeke, hogy kezdeményezze a régiók – Regionális Fejlesztési Tanács elnökök rendszeres egyeztetését és közös érdekérvényesítésük megszervezését.

A Regionális Fejlesztési Ügynökségek az NFT1-ben közreműködő szervezetekként vettek részt a Regionális Operatív program végrehajtásában. Az, hogy pontosan milyen feladatmegosztás kerül kialakításra a VÁTI és az ügynökségek között a jövőben, jelenleg nem látható egyértelműen, azonban mindenképpen jelentős feladatokat fog róni az ügynökségre a programok menedzselése a következő programozási időszakban. Ebben a folyamatban a Regionális Fejlesztési Tanácsnak támogatnia és segítenie kell az ügynökséget, és a Régió belüli partnerségre támaszkodva kvázi monitoring bizottság típusú feladatokat kell végrehajtania, segítenie kell az intézkedések végrehajtásának monitoringját.

Várhatóan az új programozási periódusra (2007-2013) való felkészülés során, a szükséges programozási dokumentumok (NFT, OP-k, akciótervek és az új szabályozás szerint már nem kötelező jelleggel készülő Programkiegészítő dokumentumok) kidolgozása már széles körű partnerségben fog történni. Amennyiben az új programozási periódusban valamennyi – a támogatási kritériumoknak megfelelő magyarországi régió – önálló regionális operatív programot fog megvalósítani, akkor már a programozási periódusban is jelentősen megnövekedett teher hárul a Regionális Fejlesztési Tanácsra:

- Egyrészt a partnerség horizontális dimenziójában a regionális érdekek érvényesítőjeként kell részt vennie az NFT és az ágazati dokumentumok kidolgozásában;
- Másrészt koordinálnia és irányítania kell – a Régió belüli vertikális partnerségre erőteljesen támaszkodva a Régió önálló operatív programjának és programkiegészítő dokumentumának kialakítását.

Ez utóbbi várhatóan jelentősen megnövekedett feladatokat ró mind az RFT-re, mind pedig a Regionális Fejlesztési Ügynökségre.

Csak abban az esetben lehet arra számítani, hogy 2007-től kezdődően a Régió önálló regionális operatív programot valósít meg, ha ennek a Régióban megteremtődnek az intézményi feltételei, azaz lesz egy olyan Irányító Hatóság, mely megfelelő kapacitással és erőforrásokkal rendelkezik és elszámoltatható az Európai Bizottság felé. Az Európai Bizottság ebben a kontextusban csak olyan intézményt fogad el tárgyalópartnernek, amely része a közigazgatási struktúrának.

Ennek megfelelően tehát önálló regionális operatív program megvalósítására csak akkor lesz lehetősége bármely magyarországi régióknak ha megteremtődnek a regionális szintű irányítás feltételei.

Ennek megfelelően tehát a Regionális Fejlesztési Tanács (illetve a regionális fejlesztési tanácsok) számára kulcskérdés, hogy képesek-e sikeresen lobbizni a valós regionalizáció, a regionális szintű önkormányzatok kialakítása érdekében.

2.8. Az érdekelték elemzése

A különböző partnerek és hálózati kapcsolatok mellett más érdekcsoportok is kapcsolódnak a projekthez. Ezek lehetnek más a projekttel kapcsolatos projektek, más projektek a szervezeten belül, illetve személyek vagy célcsoportok, amelyeknek

meghatározott érdekük fűződik a projekthez. Ezeknek az érdekcsoportoknak nem szükségszerűen van közvetlen kapcsolatuk a projekttel.

Az érdekcsoportok (érdekeltek) olyan személyek, csoportok vagy szervezetek, amelyeknek valamilyen érdekelttségük, pl. számottevő befektetésük van a projektben vagy programban, vagyis azok, akiknek vesztenivalójuk van.

Hiába jó egy projektötlet, ha csak az ötletgazda számára jelent valamit és környezetében nem talál senkit, aki támogatná, esetleg finanszírozási forrással járulna hozzá annak megvalósításához. Általános igazság, hogy a projekt sikere több partner együttműködésén múlik, következésképp a projekt által megcélzott célcsoport véleményének megismerése már a tervezés első fázisában fontos. Hangsúlyozzuk, hogy nem csak az anyagi támogatás elérése a cél, hanem a projekt generálásához vagy későbbi megvalósításához nyújtott bármilyen ötlet, szellemi hozzájárulás vagy segítségnyújtás. Nagyon fontos, ha néhány általános igazságot a projekttervezés kezdetén megfontolásra ajánlunk az ötletgazdáknak, projektgazdáknak, pályázóknak:

- A sikeres pályázathoz kevés egy jó ötlet, mert az érdekeltek sok esetben nem képesek az ötletből koherens projektleírást megfogalmazni, tehát nem a forráshiány akadályozza az előrehaladást.
- Az a hazai gyakorlatban alkalmazott kérdésfeltevés, hogy: „mire tudok támogatást kapni?”, az EU pályázatok gyakorlatában nem jelent járható utat. Sohase a forráshoz keressünk projektet, hanem mindig a projekthez keressünk forrást! Tudomásul kell vennünk, hogy az EU támogatást minden esetben egy jól meghatározott célra adják, egy konkrét intézkedéshez kapcsolva és a pályázat nyertese szigorúan a pályázatban foglaltak szerint használhatja fel, amire a támogatást kérte.
- A támogatás nyertese - a projekt megvalósítása során - csak meghatározott szabályok szerinti versenyeztetéssel választhat ki alvállalkozókat, azaz a támogatást nem „osztogathatja” kedve szerint.
- Csak olyan projektekre lehet támogatást kapni, amelynek fejlesztése még nem kezdődött el.
- Egy EU pályázat megvalósítása sohasem merülhet ki az elnyert források pusztá elköltésében, a projektnek minden esetben hozzá kell járulnia valamilyen közösségi társadalmi-gazdasági cél megvalósításához, amelyet a pályázónak folyamatosan követnie, mérnie és dokumentálnia, azaz monitoroznia kell.

A potenciális érdekeltek elemzésének céljait az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- Megtalálni a projekt szempontjából legbefolyásosabb potenciális érintetteket, érdekelteket
- Információt szerezni, adatokat gyűjteni az érdekeltek elvárásairól, igényeiről
- Kideríteni, hogy milyen hatást gyakorolhatnak a projekt tervezésére, megvalósítására
- Megtervezni a különböző érdekeltek, érdekcsoportok részvételének területeit, módját, mértékét
- Kipuhatolni, hogy a projekt kapcsán milyen esetleges konfliktusok merülhetnek fel az érdekeltek, érdekcsoportok között

- Társfinanszírozókat keresni, és megtalálni a saját erő biztosításának legcélszerűbb módját a partneri együttműködésben

A már hivatkozott 1260-as Strukturális Alapok általános rendelet a támogatásokra pályázóknak nemcsak ajánlja, hanem előírja a partneri együttműködést. Ennek jól megfontolt anyagi oka is van. A partneri együttműködésben érintett szervezetek (vállalatok, önkormányzatok, civil szféra) közötti összhang garanciát jelent a támogató számára, hogy javulni fog a Közösségi források felhasználásának hatékonysága. A partnerség ezáltal mint projektminősítési szempont kerül előtérbe, úgymond rákényszerítve a projektgazdát arra, hogy átgondolja, előkészítse, szervezze a fent felsorolt kérdésekre történő válaszok összegyűjtését, rendszerezését és leírását. A projekt partnerség kialakításának lépései a gyakorlatban a következők:

- A kiindulás a helyi közösség stratégiai célkitűzéseinek meghatározása. Ehhez először helyzetfelmérésre és elemzésre van szükség. Ennek megvalósításához alkalmazható az ún. SWOT elemzési technika, amelynek lényegét, alkalmazási szabályait a fejezet következő részében ismertetjük és demonstráljuk.
- Ezt követi a projektötlettel vagy csírával kapcsolatban a potenciális szakmai vagy civil partnerek felkutatása, azonosítása.
- Előfordul, hogy a helyi közösség már rendelkezik projektkezelési koncepciókkal, amelyeket a potenciális érdekeltek körében elemezni, értékelni kell, a legcélravezetőbb stratégia kiválasztásához.
- Amennyiben az érdekeltek elemzésének eredményeként már kirajzolódik egy projekt- irány, akkor célszerű rögzíteni az együttműködés világos játékszabályait.
- Az érdekeltek ismételt megkérdezése a projekttervezés különböző stádiumaiban a projektgazdára nézve kötelező erővel bír, a részletes terv kialakítása során egyértelműen meg kell határozni a pénzügyi forrásokat.
- A sikeres pályázat benyújtásához sok esetben tisztázni kell az együttműködés jogi kereteit és elő kell készíteni az együttműködő új szervezet létrehozását.
- Csak a fenti lépések következetes és átgondolt megtétele után lehet kezdeményezni a közös projekt tevékenység beindítását.

A projektötlet vagy projektkezelési koncepció további tervezésében és megvalósításában potenciálisan együttműködő partnerek, intézmények, szervezetek vagy személyek közül a kulcsfontosságú érdekeltek kiválasztása érdekében nagyon fontos, hogy válaszoljunk az alábbi kérdésekre, majd adatgyűjtést végezzünk, a kérdések után bemutatott táblázat segítségével:

- Kiknek a véleménye fontos?
- Kik hoznak olyan döntéseket, amelyek befolyással bírnak a projektre?
- Kikre irányulnak a döntések?
- Kiknek a támogatása fontos a projektre nézve?
- Kiknek van beleszólási és részvételi joga?
- Kiket veszélyeztethet a projekt?

A problémaelemzés alapja, kiindulópontja:

Érintett szervezet, személy megnevezése	Lehetséges szerepe projektben	Érdekei, elvárásai	Lehetséges közreműködése	Hogyan támogatható az érdekcsoport (szükséges teendők, intézkedések)

A projektek célja mindig valamilyen probléma megoldására irányul, ezért a fő problémák megértéséhez elemezni kell a fennálló helyzetet. Az adott helyzetet különbözőképpen értékelhetik a különböző érdekcsoportok. A jó és megalapozott projekt koncepció készítéséhez elengedhetetlen, hogy a projektben érdekelt, érintett partnerek, célcsoportok, érdekcsoportok munkamegbeszéléseken találkozzanak és - az észrevételek, vélemények összegyűjtésével - keretbe foglalható legyen a fennálló helyzettel, a problémával, a projektstratégiával kapcsolatos bármilyen véleményük, javaslatuk. A helyzetelemzéshez, a stratégia előkészítéséhez, a fejlesztési célú beavatkozások tervezéséhez általánosan használt, közkezdvelt módszer a SWOT elemzés, amelyet mintegy 50 éve alkalmaznak a gyakorlatban.

Az alábbiakban néhány tanács, hogy milyen szempontokat érdemes figyelembe venni, mielőtt a projekthez a partnerek kiválasztására sor kerül:

- Alakítson olyan partnerségeket, amelyek egyedi feladatok és közös célok elérésére törekednek. Ez lehetőséget ad, hogy különböző szektorok szakértelmét egyesítse, és megteremtse az együttműködési szellemet, valamint segít az integrált szolgáltatások kialakításában.
- Hozzon meghatározott céllal szervezeteket a partnerségébe.
- Gondolkodjon kreatívan arról, hogy ki tud hozzájárulni a partnerségéhez: befolyásos helyi szereplők vagy érdekcsoportok erőt hozhatnak, a változás képviselői pedig személyzettel és menedzsmenttel rendelkezhetnek.
- Ne csak az Ön által ismert szervezeteket ajánlja, hanem gondolja át, és kérje ki mások véleményét.
- Ha egy adott célcsoporttal dolgozik, keressen máshol is olyan szervezeteket, amelyek ilyen célcsoporttal dolgoznak, és amelyek partnerekké válhatnak, vagy akár csak tanácsot, kapcsolatokat vagy információt adhatnak.
- Kutasson fel információkat lehetséges új partnerekről.
- Legyen realista, amikor új partnereket keres.
- Legyen jó indoka arra, hogy bevegye őket, és gondolja végig, hogy hogyan és mivel tudnak közreműködni a projektben.
- Vegyen be új tagokat úgy, hogy azok plusz erősségekkel és igényekkel rendelkezzenek.
- A helyi feltételeket ismerő partnerek fontosak, de tartsa egyensúlyban ezeket a nemzeti/stratégiai szintű partnerekkel.

- A szervezeti szektorok olyan keresztmetszetére van szüksége, amely "egyesíti" a szociális kirekesztés elleni küzdelem fajtáit, és több kreatív megoldást kínál a fennálló problémákra.
- A stratégiai partnerek fontosak.
- A tanácsadó partnerek nagyon hasznosak lehetnek egy projekt számára.
- Ne feledje, hogy a nemzeti és nemzetközi szintű partnerségek növelik a partneri munka költségeit.
- Építsen hidakat a kisebb közösségi csoportokhoz, és hagyja, hogy ők döntsék el, milyen együttműködési szint felel meg nekik a legjobban (teljes partner, valamilyen tevékenység kedvezményezettje, híd a végső kedvezményezettekhez, stb.)
- Egy létező hivatalos hálózat, amelynek közvetlen kedvezményezett szervezetek szerepelnek a tagja között, teljes értékű konzorciummá fejlődhet.
- A kevésbé tapasztalt közösségi csoportoknak, akik gyakorlottabb szervezettel alkotnak partnerséget, fel kell készülniük rá, hogy pályázóként szerepeljenek.

2.9. A tervezés és a programozás, mint a forráshoz jutás eszközei, a tervezési programciklus áttekintése

Az EU támogatásait – akár előcsatlakozási, akár valamely strukturális vagy kohéziós forrásról legyen is szó – szinte kivétel nélkül valamilyen jól körülhatárolható **politika** keretében megtervezett, meghirdetett és beindított **programhoz** kapcsolódó jó minőségben megtervezett, jól definiált **projekt** és arra épülő **pályázat** értékelése, minősítése és finanszírozásra történő kiválasztása révén ítélik oda.

A források iránti igények rendszerint meghaladják a lehetőségeket, ezért a támogatásokért kemény verseny folyik. Az EU szintjén - átfogóan értelmezve - először is versenyeznek egymással a tagállamok, a tagállamokon belül a különböző ágazatokat felügyelő minisztériumok, állami szervek, a régiók, térségek, valamint az önkormányzatok, a vállalkozások és non-profit szervezetek. A fenti kulcsszavak kezdőbetűi alapján akár el is nevezhetnénk ezt az EU strukturális támogatási rendszer 4P-elvének (politika-program-projekt-pályázat), amely a szigorú, fegyelmezett előírások és szabályok szerint felépített intézmény- és eljárásrendszerrel, valamint a bemutatandó szabványos módszertannal együtt alapját képezi a Közösségi támogatási források lehető leghatékonyabb elosztásának és felhasználásának. Tananyagunk célja hogy a résztvevők megszerezzék a szabványos módszertan helyes alkalmazáshoz szükséges legfontosabb elméleti és gyakorlati ismereteket.

Az EU bonyolult társadalmi-gazdasági rendszerében a szakpolitika, egy adott átfogó problématerület kezelésére hosszabb távra elfogadott irányelveket, valamint az ezek követésére kijelölt cselekvési nyomvonalat jelenti, amelynek megvalósítását jól lehatárolt intézményrendszer működtetése és az adott költségvetési ciklusra jóváhagyott eszközrendszer ill. támogatási források alapoznak meg. Az EU fontosabb politikai területei közül említést érdemelnek a következők:

- Közös versenypolitika
- Foglalkoztatás politika
- Esélyegyenlőség

- Közös agrárpolitika (1999-től magában foglalja a vidékpolitikát)
- Környezetvédelmi politika
- K + F politika
- Strukturális politika (a Strukturális Alapok támogatásainak felhasználása)

Tananyagunk szempontjából a strukturális politika tervezése és megvalósítása, azaz a Strukturális Alapokból nyújtott támogatások hatékony felhasználása bír különös jelentőséggel.

A strukturális támogatások tervezéséhez az EU-ban a kiindulást a strukturális politika jelenti. A tervezés több egymást követő lépésben elvégzett tényfeltáró, elemző, stratégiaformáló folyamat, amelyet programozásnak nevezünk. A program nem más, mint a politika strukturált megjelenítése. A tervezés előrehaladási fázisától függően megkülönböztetjük a stratégiai programozás és az operatív programozás szakaszait. Az alábbi táblázat e programozási szakaszok szerint rendszerezi a programkészítéssel kapcsolatos legfontosabb feladatokat, fogalmakat. A prioritások a tervezésben a fejlesztendő szakterületek fontosság szerinti meghatározását, rangsorolását jelentik, az intézkedések pedig a fejlesztendő szakterületeken a konkrét beavatkozási területeket jelölik.

1. ábra **A programozás szintjei**

Stratégiai programozás	Célkitűzés	Súlypontok
	Helyzetfeltárás	Módszerek
	Prioritások	
	Programok, alprogramok	A programok rendszerbe foglalása
	Intézkedés csoportok	Idő és pénzügyi keretek
Operatív programozás	Intézkedések	Ütemezés
	Projektek	Pénzügyi megvalósítás

Az intézkedés tehát, más szóval, egy adott fejlesztendő terület további részletezése, konkretizálása, amely keretbe foglalja a fejlesztési feladatokat. Az operatív programokban foglalt intézkedésekhez különböző számú projekt megvalósítása kapcsolódik. Összefoglalóan a programozás annak részletes előrejelzését kívánja biztosítani, hogy adott intézkedéshez kapcsolódóan milyen projekteket lehet, érdemes finanszírozásra, implementálásra kiválasztani. Ennek keretfeltételei a pályázati programokban kerülnek meghirdetésre. Az operatív programozást alapos és részletes helyzetfeltárás - ennek részeként a valós igények meghatározása - kell, hogy megelőzze. A programozás és projektgenerálás eredményességét az operatív program révén meghirdetett intézkedések pályázati projektekkel történő „lefedettsége” igazolja vissza. Az eredményességnek természetesen több más – objektív és szubjektív – feltétele is van, amely összefügg az intézményrendszer és eljárásrendszer működésének hatékonyságával.

A projektciklus:

- A ciklus minden egyes szakaszra vonatkozóan meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információs követelményeket és a felelősségi köröket.
- A cikluson belüli szakaszok egymásra épülnek – egy új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikerrel hozzákezdeni.
- A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a már végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe

A ciklus kezdetén van egy elképzelésünk, ötletünk, az adott ötletből egy végrehajtható és értékelhető munkatervet dolgozunk ki. Az általános projekt-ciklus hat szakaszból áll: programozás, azonosítás, minősítés, finanszírozás, megvalósítás és értékelés.

A projektciklus fogalma segítségével nagyon jól bemutatatható, hogy melyek azok a szakaszok, amelyek nagy valószínűséggel valamennyi projektben előfordulnak.

Ugyanazt a megközelítést használhatjuk akkor, amikor egy egyszerű gondolatot szeretnénk megvalósítani egy projekttel a szervezeten belül, illetve amikor egy több külső közreműködő és adományozó (támogató) vagy pénzügyi intézet által támogatott összetett projektről van szó.

Programozás: A ciklus ezen szakaszában egy megvalósíthatósági keretprogram készül el, amelyen belül konkrét részprogramok határozhatók meg. Ezek a részprojektek tulajdonképpen egyfajta prioritásként szolgálnak, amiknek a segítségével konkrét stratégia dolgozható ki. A stratégiába be kell építeni a múltbéli tapasztalatokból levonható tanulságokat. A szakasz során elkészül a logikai keretmátrix, amely tartalmazza a probléma elemzését, konkrét célkitűzéseket, a stratégia előzetes kidolgozását, és mindezeket egységes keretbe integrálja.

Azonosítás: A szakasz során az egyes részprojekteket határozzuk meg, a szükséges helyzetelemzéssel, a résztvevőkkel történő folyamatos konzultáció mellett, a problémák lehetséges megoldási alternatíváinak megvitatásával. A szakasz végén döntést kell hozni arról, hogy mely projektötletek alkalmasak a további vizsgálódásra.

Minősítés: Ebben a szakaszban a kiválasztott releváns részprogramok megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát vizsgáljuk. A kedvezményezettek és a többi érdekcsoport bevonása mellett kidolgozzuk a részletes operatív projektterveket. A szakaszt ezért szokták a „kidolgozás” névvel is illetni. Ebben a stádiumban dől el, hogy a projekthez készüljön-e formális projektterv és finanszírozási terv.

Finanszírozás: Ebben a szakaszban a program pénzügyi jellemzőit vizsgáljuk, és amennyiben a megvalósíthatóság mellett döntünk, finanszírozási forrásokat rendelünk hozzá. Ez az EU-s támogatású programok esetében azt jelenti, hogy tárgyalni kell a finanszírozó Alapok intézményrendszerének képviselőivel, rögzíteni kell a program végrehajtásáról, finanszírozásáról szóló dokumentumban az általuk támasztott követelményeket

Megvalósítás: A tényleges megvalósítás során szükség lehet szakmai szakértők bevonására, munkavégzési- illetve szállítási pályázatok kiírására és szerződések megkötésére. A végrehajtás során, a kedvezményezettekkel és az érdekcsoportokkal konzultálva, a projekt irányítói értékelik, hogy a tervekhez képest hogyan halad előre a program, szükség van-e a követett irány módosítására.

Értékelés: A szakaszban a finanszírozó intézmény és a partnerek értékelik, hogy az adott program milyen eredményeket ért el, és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságok felhasználandók a jövőbeni programok és projektek tervezése folyamán.

Bevált gyakorlat, hogy a végső értékelések mellett közbenső értékeléseket is végeznek a programok, projektek végrehajtói. A közbenső kiértékelés akkor működik, ha az azok eredményeképp megszülető végrehajtási alternatívák a tervezési dokumentumokban leírtak megvalósítását célozzák.

A projektciklus-menedzsment (PCM) alapelvei:

- A projekt-ciklus megfelelő döntéshozatali folyamatot biztosít, amelyet be kell tartani
- A projekt-ciklus kulcsfontosságú szakaszaiban biztosítanunk kell a részvételi lehetőséget minden érdekelt csoport számára
- Fenntarthatósági szempontok figyelembe vétele
- Logikai keretmátrix alkalmazása, amely konzisztens elemzési módszert biztosít a projekttervezés és a végrehajtás során.
- Integrált megközelítés: az egyes projektek céljait össze kell kapcsolni a Bizottság célkitűzéseivel és a partner-országon belüli nemzeti és szektorális célkitűzésekkel. Egységes formát kell használni a kulcsfontosságú kérdések konzisztens és teljes körű kezelésének biztosítása érdekében a projekt teljes időtartama alatt.

Az NFT egy olyan Operatív Programokból (OP) felépülő előzetes program, amelynek megvalósításához az Európai Bizottság az abban foglalt prioritások és intézkedések egyeztetése, majd jóváhagyása után eldönti a támogatási források konkrét nagyságrendjét és feltételeit. A végleges program az un. Közösségi Támogatási Keretprogram (Community Support Framework = CSF, magyar rövidítéssel KTK) formájában kerül elfogadásra, amely alapja a további finanszírozásnak. A KTK főbb tartalmi elemei a következők:

- Leírás: a szóban forgó régió(k), szektorok helyzetének elemzése és az országos összefüggések áttekintése.
- Stratégia: A fejlesztési stratégia meghatározása, a főbb intézkedési prioritások, valamint az egyes prioritások számszerűsített célkitűzései.
- Értékelés: az intézkedések társadalmi-gazdasági hatásának előzetes felmérése.
- Pénzügyi fejezet: a szükséges összes forrás-szükséglet becslése és a kiadások indikatív lebontása a különböző partnerek és prioritások között.
- Végrehajtásról szóló fejezet: a programok monitorozásnak és értékelésének folyamata.

Az uniós térségfejlesztési támogatások elnyeréséhez mindenekelőtt szükség van egy jó projekt ötletre, amelyből több lépésben projektcsíra, projektkoncepció, majd projektterv fejleszthető, amelyre egy sikeres pályázatot lehet ráépíteni. Tehát különbséget kell tenni az ötlet és a projekt között. A projekt latin eredetű szó (projectum = előre helyezett dolog), és olyan összetett műszaki, gazdasági feladatot jelent, amelyhez világosan megfogalmazott célok, továbbá idő-, költség-, és teljesítményértékek rendelkeznek. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a projekt a kitűzött világos célok, az elvárható eredmények, azok elérését szolgáló tevékenységek és erőforrások, továbbá a megvalósítás szempontjából döntő külső tényezők mérhető, koherens módon történő leírása, összefoglalása.

Egy projekt szakszerű előkészítése, a projektgenerálás különös gondot, gyakorlati tapasztalatot és - EU módszertani ismeretekre is kiterjedő - speciális szakértelmet igényel. Amikor egy projektötlet megszületik és ezt követően az érdekeltek bevonásával az ötletből kiindulva előbb egy projektcsírat, majd koncepciót, később tervet próbálunk kialakítani, akkor számos olyan látszólag egyszerű, gyakorlati kérdés vetődik fel, amelyekre nemcsak módszeres, szakszerű és pontos választ kell adnunk, hanem ezeket rendszerezetten és strukturáltan írásba is kell foglalnunk. Ezen túl az összefüggések megértéséhez gyakran szemléltető ábrák készítésére is szükség van.

Már a projektcsíra, az előzetes definíció elkészítésének szakaszában felmerülnek olyan általános kérdések, hogy: *miért* (célok), *mit* (eredmények) akarok elérni, *mivel* (erőforrások) és *hogyan* (tevékenységek, eljárások, szervezetek) tudom, akarom a projektet megvalósítani. További konkrét kérdésként vetődik fel, hogy *mikor* (ütemezés, határidők), *mennyiért* (költségek) és *miből* (források), valamint *kiknek*, azaz mely szervezetek, egyének lesznek a projekt kedvezményezettjei, az érdekeltek, célcsoportok.

Az EU támogatások elnyeréséhez minden esetben bizonyítani kell, mely közösség számára, milyen hasznot jelent a támogatás elköltése, felhasználása. Végül, de nem utolsósorban választ kell adni arra, hol (mely térségben, településen) kívánjuk a projektet megvalósítani. Ugyanez ismétlődik - további részletes kérdések felmerülésével - a projektkoncepció kialakításnak szakaszában. A meglehetősen rendszertelenül felmerülő kérdések és kapott válaszok alapján meg kell tudni fogalmazni írásban a projektet, azaz el kell készíteni a projektleírását. Az ötletek, a csíra, a koncepció elemzése, értékelése, majd a további tervezéshez történő kiválasztása során felmerülő kérdések, válaszok, sokrétű, szerteágazó adatok, információk között a projektgazdának és a tervezőnek el kell tudni igazodni. A tisztánlátáshoz rendszerben való gondolkodás szükséges. A tananyagban ismertetésre kerülő eszközök és módszerek ehhez nyújtanak hatékony segítséget. Ami a projekt kulcselemeit illeti, fontos kiemelni a célokat és teljesítményeket, az időt, valamint az erőforrásokat. Ezek értelmezéséről röviden annyit, hogy az „idő” egyrészt, mint folyamatot, másrészt, mint kapacitást kell értelmezni, az „erőforrások” az adott projekt sajátos igényeitől függően sokfélék lehetnek, továbbá a „teljesítmények” kulcsszó azt jelenti, hogy a projektgazda, vagy a projekt tervezője a projekt generálása során köteles a projekt különböző teljesítményeit meghatározni, és mérhetővé tenni.

A programozás keretében kerül sor a helyi, térségi, országos és szektorszintű elemzésekre az olyan problémák, korlátok és lehetőségek feltárása céljából, amelyek fejlesztési

együttműködés tárgyát képezhetik. A program és a programozás fogalmát már tisztáztuk, a politikával és a projektekkel összefüggésben. A programozás fontos feladata a társadalmi-gazdasági mutatók, valamint az országos szempontok és az adományozók, a donorok prioritásainak áttekintése. Ennek figyelembevételével történik az együttműködés általános céljainak és szektorszintű prioritásainak meghatározása és egyeztetése, amely elvezet egy releváns és megvalósítható keretprogram kialakításához, amelyen belül projekteket lehet kijelölni és előkészíteni. Minden egyes ilyen prioritás kapcsán olyan stratégiák kerülnek kidolgozásra, amelyek figyelembe veszik a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat. A program eredményessége, a strukturális támogatási források felhasználásának hatékonysága, nagymértékben függ egyrészt a felhasználó országok gazdasági, intézményrendszerbeli jellemzőitől, másrészt különböző globális hatásoktól.

A programok eredményességének és hatásának előrejelzésében fontos szerepet játszanak az intézményi feltételek. Egy vállalati beruházás hatékonyságának méréséhez a gyakorlatban jól bevált módszerek állnak rendelkezésre, mert a tényezők és azok egymásra hatása viszonylag könnyen meghatározható és számszerűsíthető. Összehasonlíthatatlanul bonyolultabb feladatot jelent a strukturális támogatások elosztásában érintett, folyamatosan fejlődő intézmény- és eljárásrendszer működési hatékonyságának mérése, amely mint „közösségi jószág”, kimutatható hatást kell, hogy gyakoroljon az érintett ország gazdasági és társadalmi folyamataira. A makro-szintű hatások alapos és körültekintő méréséhez fontos egyrészt minél több mikro-gazdasági értékelési módszer kidolgozása és gyakorlati alkalmazása, másrészt átfogó mérési mutatók is alkalmazhatók. Például a vállalati beruházások hatását projekt szinten belső megtérülési rátával mérjük, az országos, ágazati beruházások hatásának méréséhez a tőkeoutput mutató jól alkalmazható. Az intézményrendszer értékelésére a hagyományos költség-haszonelemzés nem alkalmazható, és a használdozati költséget is nehéz mérni, miután működése nem merül ki pusztán piacképes termékek és jól lehatárolható gazdasági hatások generálásában.

A strukturális támogatások komplex intézményrendszere az állandó folyamatos fejlődés ellenére sohasem lehet tökéletes. Az intézményi reformok hozzájárulhatnak a gazdasági növekedéshez, de statisztikailag nehezen mutatható ki, hogy ez milyen mértékben köszönhető az intézményi feltételek javulásának. Az egyes tagországok a különböző strukturális támogatási eszközök megszerzésével és „bevetésével” arra törekcszenek, hogy minél több beruházáshoz szerezzenek forrást. Versenyszituáció van már jelenleg is az előcsatlakozási támogatások megszerzésében, amelynek szabályozása ugyancsak folyamatosan változik. Bármennyire nehezen is mérhető az intézmény- és eljárásrendszerek működése, az EU a politikák és programok fejlesztésében az alkalmazott módszertanon keresztül is ösztönzi, ill. versenyre kényszeríti az érintetteket. Ennek lényege a dinamikusn változó környezethez való folyamatos alkalmazkodás, az önértékelésen alapuló folyamatos „tanulás”, amely intézményi reformokat és a humán erőforrás feltételek folyamatos fejlesztését eredményezi. A Strukturális Alapok létrehozásuk óta már három reformszakaszon (1988, 1994, 1999) estek át. Az EU támogatási és intézményi rendszerének múltbeli fejlődésében kulcsszerepet játszott a

folyamatos tanulásra épülő korszerűsítés, amelynek elméleti megalapozottsága az ún. „öntanuló rendszer” modelljével jól demonstrálható.

Az „öntanulási” ciklus a reflexióval kezdődik, amikor arra a kérdésre kell válaszolnunk, milyen volt a teljesítményünk az elmúlt időben. Ezt követi a fogalmi keretbe illesztés, amikor azt a kérdést tesszük fel magunknak, hogyan segíthet az elmélet a teljesítményünk további javításában. A következő lépés a kísérlet, amikor arra keressük a választ, hogyan lehetünk képesek lépésről-lépésre az új elméleti megfontolások beépítésére a megoldásokba. Ezután következhet az új tervek gyakorlati megvalósítása és a nyomon követés. Az „öntanuló rendszer” alkalmazásából eredő legfontosabb következtetések:

- Nem elegendő a reflexió, az elméletet is el kell sajátítanunk, és tudnunk kell alkalmazni, azaz a szakmai elemzéseket, kritikákat, módszertani eredményeket össze kell kapcsolnunk a konkrét monitoring és értékelés eredményeivel. Az országok „nagypolitikái” és a szakpolitikák is részeivé válnak a nagy, közösségi politikacsínálásnak.
- A kísérleti projektek módszeres alkalmazásával kell törekednünk az intézményi hatékonyság javítására. Erre jó például szolgálnak egyes hazai kísérleti PHARE programok, amelyek egy-egy régióra, néhány intézkedésre szűkítetten kerültek bevezetésre, alkalmazásra - hol teljesebb, hol szűkebb terjedelemben - „tanítási” jelleggel az uniós szabályok elsajátításához.
- Pontosan meg kell terveznünk a megvalósítást ill. végrehajtást és tanulnunk kell az elvégzett akciók eredményeinek monitorozásából és értékeléséből.

A politikai életciklus a programozás, a program és projekt kidolgozás, a projekt végrehajtás, majd ezt követően a mérés, értékelés és auditálás, végül a korrekció munkaszakaszainak szisztematikus és módszeres elvégzéséből áll. A „öntanuló politika” életciklusa alapján levonható legfontosabb tanulság, hogy a politikák csak akkor lehetnek eredményesek és hatásosak, ha minden munkaszakasz lépés(ek) kihagyása nélkül, egymás után végrehajtásra kerül. Ez garantálja, hogy a végrehajtási és az értékelési fázis tapasztalatai beépíthetők a következő programozási szakaszba, ami garantálja a politika minőségének és végrehajthatóságának javulását. Az „öntanuló politika” életciklusának alkalmazása tehát olyan tanulási spirált generál, amely egyre hatásosabb és hatékonyabb politikákhoz vezet. A politikai életciklus elmélete megtalálható az összes fontosabb uniós támogatási programban, beleértve a Strukturális Alapokat és a csatlakozásra váró országok számára hozzáférhető előcsatlakozási alapokat (pl. PHARE).

A politika életciklusa normál körülmények között nem zárt kört, hanem fejlődési spirált képez. Ellenkező esetben a politika nem képes olyan lehetőségek kiaknázására, amelyek fontosak a források további hatékonyabb felhasználása, a beruházások, vagy a térségfejlesztési rendszer működése szempontjából. Ha a ciklus során a munkaszakaszok nem kapcsolódnak megfelelően, vagy nem épülnek egymásra, akkor a tanulás lassú és nem elég hatékony. Ennek az lehet a következménye, hogy a jelentéseket nem megfelelő tartalommal készítik, az ajánlásokat nem jól értelmezik, a korrekciós intézkedések végrehajtása nem lesz optimális.

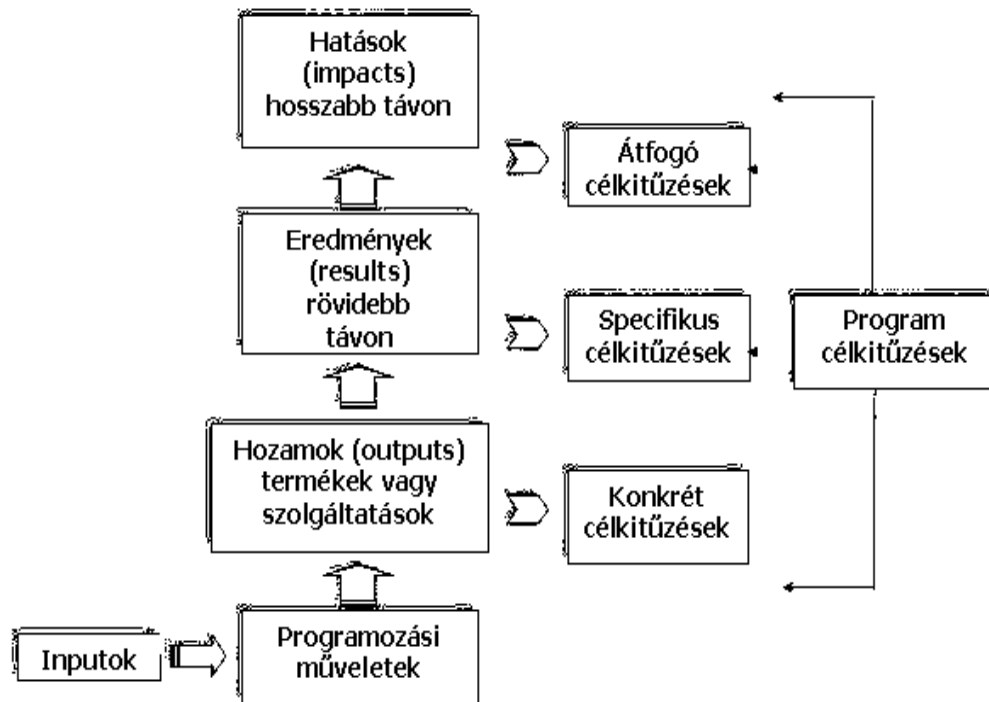
A politika életciklusán belül a mérés, értékelés, auditálás valamint a korrekció az a fázis, amikor a végrehajtás és monitoring szakaszt követően a reflexión és az ajánlások megfogalmazásán keresztül tárgyasul, testet ölt a „tanulás”. Alapvetően kétféle ajánlást lehet megfogalmazni. Az egyik gazdasági jellegű, amely a beruházások hatékonyságának (és hatásosságának) javítását segítheti elő. A másik az intézményi szintre vonatkozik, és arra adhat feleletet, hogyan fejlesztendő tovább az intézményrendszerben a térségfejlesztési szervezet. A politika életciklusán belül a programozási szakasz felel meg a fogalmi keret meghatározásának, míg a projektek kidolgozása, a tervezés szorosan kapcsolódik a kísérleti fázishoz.

A Strukturális Alapok (SA) szabályozásáról szóló – már hivatkozott – rendelet értelmében, az olyan régióknak (illetve tagállamoknak) ahol a GDP nem éri el a Közösség átlagának 75%-át, fejlesztési célkitűzéseket és prioritásokat rögzítő nemzeti fejlesztési terveket kell készíteni. Nemzeti fejlesztési tervek az EU adott – hétéves – költségvetési periódusaihoz igazodva készülnek. E komplex programokban vertikálisan, alulról felfelé, és horizontálisan haladva egyaránt bizonyítanunk kell az Európai Bizottság számára, hogy a terv olyan projektekre épül, amelyek relevánsak, megvalósíthatóak és fenntarthatóak és nemcsak egy-egy pályázó számára jelentenek hasznot, hanem a térség, a régió, a nemzet és az unió szintjén egyaránt.

Az EU-ban a támogatási források megszerzésében és azok hatékony felhasználásában a régiók között meglévő különbségeket a tőkeabszorpciós képesség mutatójával szokták mérni. Ez a speciális program indikátor azt fejezi ki, hogy adott idő alatt mekkora tőkét képesek átlátható és követhető módon beépíteni az adott régió társadalmi-gazdasági folyamataiba. A pályázati projekt tervek minősége és a régióban elkölthető strukturális támogatások nagyságrendje egymással nagyon szoros összefüggésben vannak. Következésképp az NFT eredményességét végső soron a benyújtandó és megvalósítandó projektekben ill. megvalósításukhoz felvett támogatásokban tudjuk majd lemérni.

A program és a projektek működésének logikáját, cél – következmény struktúráját, a követendő legfontosabb általános összefüggéseket az Unió külön munkaanyagban¹ fogalmazta meg a potenciális pályázók számára.

¹ The New Programming Period 2000 - 2006: Methodological Working Papers. Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology. Working Paper 3. European Commission DG XVI. Regional Policy and Cohesion. Co-ordination and Evaluation of Operations.



2. ábra A program, projekt strukturált működési logikája

A célok meghatározásánál nem elegendő a konkrét outputokra irányuló, a projekten „belüli” célokra gondolni, hanem meg kell határozni az átfogó, és az adott fejlesztésre, projektre vonatkozó specifikus célkitűzéseket is.

Ehhez viszonyítva kell alátámasztani az inputok, a pénz, az emberi és technikai erőforrások felhasználásának indokoltságát. Tehát választ kell adni arra, hogy mindaz, amit befektetnek a programozási műveletekbe, milyen eredményekkel, hatásokkal jár. Itt meg kell különböztetni a hozamokra, az eredményekre és a hatásokra vonatkozó célokat.

3. A FOGLALKOZTATÁSI PARTNERSÉGEK LÉTREHOZÁSÁNAK ÉS MŰKÖDÉSÉNEK NÉHÁNY GYAKROLATI KÉRDÉSE

3.1. Az együttműködési megállapodás létrehozása

A helyi foglalkoztatási partnerség formailag az együttműködési megállapodás aláírásával jön létre. Azért csak formailag, mert az érdemi együttműködés ezután következik. A hazai tapasztalatok alapján elmondható, hogy van, ahol a szereplők mintaszerű munkával eljutottak az együttműködési megállapodásig, amit azonban érdemi munkával nem tudtak megtölteni.

Az együttműködési megállapodás egy olyan dokumentum, amely rögzíti a helyi partnerségben kooperálni szándékozók együttműködési akaratát.

Egy olyan keretmegállapodás, amely tartalmazza azokat a legfontosabb célkitűzéseket és szervezeti formákat, amelyek mentén a partnerek együttműködnek.

Az együttműködési megállapodás előkészítése egy hosszabb időszakot (kb. 3-6 hónapot) igényel. Mindenképpen szükség van egy-két napos találkozókra (workshopokra), ahol a partnerség formai kereteit elő lehet készíteni. A kétnapos workshopokat, azért tartom jobb megoldásnak, mert a szakmai munka elvégzése után, az esti beszélgetések kialakíthatják a megfelelő emberi kapcsolatokat is, amelyek elősegíthetik a jó együttműködést. Természetesen, ezeknek a találkozóknak költségeik vannak (pl. szállás, étkezés). Ezeket mindenképpen célszerű a különböző pályázatokban tervezni, amelyek a paktumok létrehozását segítik. A következőkben egy három workshopból álló előkészítő folyamatot vázolunk, részletesen kitérve az előkészítés legfontosabb mozzanataira.

3.1.1. Az első workshop

Az első munkamegbeszélést a **kezdeményező fél** hívja össze. Magyarországon ez az esetek többségében a területileg illetékes munkaügyi központ. Ennek az az oka, hogy a foglalkoztatási paktumok témakörében először a munkaügyi szervezet jutott a nemzetközi tapasztalatok birtokába, főleg az osztrák példák nyomán.

Az első hazai partnerségeket Vas és Zala megyékben a munkaügyi központ kezdeményezésével és szakmai ismereteinek birtokában hozták létre. Ma már találkozhatunk más szereplők – pl.: önkormányzatok, civil szervezetek, szociális partnerek - kezdeményező szerepével.

Gyakorlatilag egy fontos szempont van a kezdeményező szerepben. Az a szervezet vállalkozhat ilyen szerepre, aki a foglalkoztatási partnerségek nemzetközi és hazai gyakorlatát, a paktumok elméletét kellő mélységben ismeri, s megfelelő mozgósító erővel, szakmai tekintéllyel rendelkezik.

A legelső feladat a meghívottak körének kiválasztása. Az eddigi gyakorlat sokszínű abban a tekintetben, hogy a paktumok milyen térségre vonatkoznak. Hazánkban megyei, kistérségi, megyei jogú városi, valamint megyei szinten jöttek létre ilyen megállapodások, s előkészület alatt áll határ menti térségek foglalkoztatási partnersége is. A meghívottak köre mindig attól függ, hogy milyen térségről van szó. A továbbiakban a példák többsége a kistérségek szereplőiről szól.

A meghívottak fontos, hogy **kulcsszemélyek** legyenek. Ez azt jelenti, hogy célszerű a térségi munkaerőpiac releváns szereplői közül azokat meghívni, akiknek felkészültsége, szakmai tekintélye, a helyi társadalomban betöltött szerepe képessé teszi őket arra, hogy területükön mozgósító erővel rendelkezzenek. Képesek társaikat megszólítani, illetve szerepük a munkaerőpiac adott szegmensén meghatározó.

Az első találkozók legfontosabb feladata, hogy a meghívottakat tájékoztassuk a paktumok nemzetközi és hazai tapasztalatairól.

A nemzetközi gyakorlat megismerését jól szolgálhatja az osztrák tapasztalatok megismerése. Ez két okból is ajánlható.

Egyrészt a „territoriális foglalkoztatási paktumok” Ausztriában „best practice” (a legjobb gyakorlat) projekteknek számítanak. Különösen hasznosak számunkra Stájerország tapasztalatai, mert ők egyedül választották azt az utat Ausztriában, hogy először kistérségi szinten hozták létre paktumaikat, s ebből építették fel a tartományi szintű megállapodást.

Másrészt Ausztria kapta a foglalkoztatási paktumok koordinációs feladatkörét az Európai Unióban.

Az osztrák gyakorlat megismerését szakértő meghívásával, vagy egy osztrák tapasztalatcsere út szervezésével lehet elérni.

A magyar tapasztalatok pedig a már két-három éve működő nyugat-magyarországi paktumok tanulmányozásával érhetők el.

3.1.2. A lehetséges eredmények

Az első workshop egyik fontos feladata, hogy a meghívottakat motiváljuk az együttműködésre. Ennek egyik eszköze lehet, hogy szövelünk a paktum lehetséges előnyeiről. Ezzel a kérdéssel a későbbiekben is foglalkozunk, de a legfontosabbakat már az első találkozókon el kell mondani, mert az ismeretek hiánya később félreértéseket okozhat.

Mindenekelőtt abból kell kiindulni, hogy a paktum egy szervezeti keretet ad a helyi együttműködésnek. A helyi partnerséget tehát nem úgy kell kezelni, mint egy projektet, amelynek programját megtervezzük és felépítjük a kezdetétől a végéig. A paktumban folyó együttműködés sok projektet generálhat és működtethet. A fenti megállapítások még akkor is igazak, hogy hogyha a Regionális Operatív Programban egy olyan projektre pályázhatunk, amely a paktum létrehozására, vagy működtetésére irányul. A helyi foglalkoztatási együttműködés eredményeit tehát más dimenzióban kell vizsgálni. Az eredmények lehetnek közvetlenül mérhetők, és elemezhetők az együttműködés közvetett hatásai.

Bármennyire is szeretnénk, nem hozhatjuk közvetlen kapcsolatba a paktum működését a munkanélküliségi ráta csökkenésével, illetve a foglalkoztatási színvonal emelésével. A munkaerő-piaci mutatók alakulása összetett okokra, s elsősorban a gazdaság működésére vezethetőek vissza. Ez nem jelenti azt, hogy egy jól működő együttműködés nem járul

hozzá a kedvező munkaerő-piaci folyamatok kibontakozásához, pontosan azért, hogy az együttműködésben a partnerek olyan programokat hajtanak végre, amelyek ezt segítik. A helyi foglalkoztatási partnerség és a munkanélküliség alakulásának kapcsolata mindenképpen több év viszonylatában értékelhető.

Lehetnek viszont közvetlenül mérhető fontos eredmények.

Az egyik ilyen eredmény a pénzügyi forráskoordináció. Főleg sikeres pályázatokkal lehet külső forrásokat szerezni az érintett térség számára. Az eddigi hazai gyakorlat legalábbis ezt támasztja alá. A paktum főleg azzal segíti a pályázatokat, hogy egy olyan partnerséget tud állítani a pályázat mögé, amely az abban foglalt célok legitimitását vitathatatlaná teszi, s jelentősen hozzájárulhat a pályázat sikeréhez. Különösen a hátrányos helyzetű munkanélküliek munkába helyezésének segítése követel meg olyan fejlesztő programokat, amelyek igénylik a helyi összefogást, főleg a munkaügyi szervezet, a gazdaság, a szakképzés, és a civil szektor között.

A helyi foglalkoztatási partnerség közvetlen eredménye lehet egy komoly helyzetelemzésen alapuló foglalkoztatási stratégia kidolgozása, amely figyelembe veszi a gazdasági, valamint a térségfejlesztési szempontokat.

A partnerségen keresztül korrekt munkakapcsolatok alakulhatnak ki a helyi társadalom különböző szektorai között, amelyek más területeken is gyümölcsöző eredményekhez vezethetnek.

3.1.3. A munka felvázolása

Az első találkozón szólni kell arról is, hogy az együttműködés milyen munkával jár. Elsősorban időt, energiát követel a partnerségben résztvevő szervezetek részéről. Ez nem kis gondot okoz, hisz a partnerek elfoglaltsága nagy. Ezen két módon lehet enyhíteni.

Célszerű kidolgozni egy olyan kapcsolattartást, amely felhasználja az informatika nyújtotta lehetőségeket. Az elektronikus levelezés, vagy az internetes honlap, illetve fórum alkalmas az információk gyors és széleskörű továbbítására, a vélemények összegyűjtésére, s ezzel sok időt takaríthatunk meg. Az elektronikus kapcsolattartás kifejlesztésére a ROP-os pályázat is lehetőséget ad.

Célszerű a partner szervezeteken belül egy személyt megbízni, aki foglalkozik a paktummal, a folytonosságot biztosítja, s szükség esetén tájékoztatja a szervezet vezetőjét.

A közös munkával kapcsolatban két dologra mindenképpen fel kell hívni a figyelmet:

Az egyik, hogy az adott paktum munkaprogramjának csak azon elemeiben, projektjeiben indokolt részt venni, amelyekben a partner szervezetnek érdekeltsége van. Nem várható el, és nem is szükséges, hogy minden partner a paktum összes akciójában részt vegyen. Egy-egy partnerséghez akár 40-50 szervezet is csatlakozhat. Egy konkrét projektben ennyien nem tudnak hatékonyan együttműködni. A közös munkában tehát a partnerek érdekeltségüknek megfelelően vesznek részt.

Ugyanakkor elvárható minden résztvevőtől a kellő aktivitás. Már a bevezetőben is érintettük és a hazai tapasztalatok is azt igazolják, hogy a partnerek között ebben nagy különbségek vannak. Hangsúlyozni kell hogy a foglalkoztatási paktumban való részvétel önkéntes, azt senki nem várja el. Értelmetlen aláírni egy megállapodást, s aztán passzívan figyelni a történéseket. A paktumban kellően motivált, érdekelt, aktív partnerekre van szükség.

3.1.4. Az első workshop eredménye

Az első találkozó eredménye az, hogy megválaszoljuk azt a kérdést, hogy érdemes-e létrehozni a helyi partnerséget. A meghívottak látnak-e fantáziát a paktumban. Kecsegtet-e eredményekkel a felvázolt partnerség, különös tekintettel a térség problémáira.

Amennyiben a meghívottak erre igennel válaszolnak abban az esetben a munkát érdemes tovább folytatni, és elő kell készíteni a második találkozót.

Abban az esetben, ha nem egyértelmű a válasz, a felvetődő kérdésekre, esetleg kételyekre egy újabb találkozót célszerű szervezni, ahol ezekre részletesen ki kell térni.

Amennyiben a meghívottak többsége nem lát különösebb kitörési pontot a térség problémáira ennek az eszköznek a felhasználásával, akkor a munkát abba kell hagyni, s más megoldásokat kell a munkaerő-piaci problémák megoldására keresni. Nem érdemes ugyanis egy olyan partnerség létrehozását erőltetni, ahol már induláskor a munkaerőpiac szereplői nem kellően motiváltak az együttműködésben, vagy nem hisznek ennek sikerében.

Az igen válasz esetén, amint azt már említettük, elő kell készíteni a második találkozót. Ennek érdekében a résztvevők számára egy olyan feladatot célszerű kiosztani, amelyre való felkészülés megkönnyítheti a második találkozón lebonyolított SWOT-analízist. A meghívottaknak tehát arra kellene felkészülniük, hogy segítsék megfogalmazni a térség munkaerőpiacának erősségeit, gyengeségeit, veszélyeit, lehetőségeit.

Érdemes foglalkozni azzal is, hogy a második találkozóra esetleg kiket hívjunk még meg, kikkel bővíthetjük azt a személyi kört, akik majd segítenek megfogalmazni az együttműködési megállapodás szövegét.

Természetesen célszerű megbeszélni ennek a második találkozóknak az időpontját, helyszínét és programját.

Gyakorlati feladat: Válassza ki térségének legfontosabb kulcsszereplőit!

3.1.5. A második workshop

A második workshop feladata, hogy meghatározzuk a helyi partnerség legfontosabb céljait, illetve azokat a célcsoportokat, akikre a beavatkozások irányulnak, akiknek a helyzetén segíteni akarunk. Fontos azt szem előtt tartani, hogy nem lehet sok prioritást

felállítani, nem lehet – legalábbis első körben - a munkanélküliség teljes problémakörének megoldását felvállalni. Hajlamosak vagyunk rá, hogy ezt tegyük.

Sokkal könnyebb ugyanis konszenzust elérni egy olyan célrendszer megfogalmazásában, ahol minden fellelhető probléma és hátrányos helyzetű réteg szerepel. Alaposabb és szakszerű diagnózisra van szükség akkor, ha merünk a probléma halmazból néhány prioritást kiemelni, s arra fókuszálni, természetesen úgy hogy ehhez megfelelő szakmai érvrendszerünk van. Márpedig, ha hatékony beavatkozásokat akarunk, akkor ezt kell tennünk.

Ugyanakkor azt is látni kell, hogy az előkészítő munka során a célok, célcsoportok megfogalmazásához viszonylag kevés idő áll rendelkezésünkre. Ezért módszertanilag egy kétlépcsős megoldást ajánlunk.

Először egy helyzetelemzésre épülő **célzott SWOT-analízist** célszerű elvégezni, amelynek végeredményeként meghatározhatók azok a célok és célcsoportok, amelyeket az együttműködési megállapodás tartalmazhat.

Második lépésben pedig a már megalakult paktum egyik fontos feladata kell hogy legyen a térség foglalkoztatási stratégiájának megalkotása. Ennek megalapozására célszerű elvégezni egy **mélyebb SWOT-elemzést**, ahol a teljes partneri körnek, nemcsak az előkészítő csoportnak a véleményét figyelembe kell venni, valamint a térséget komplexitásában kell elemezni.

Az első feladatot, a célzott SWOT elemzést ezen a második workshopon kell elvégezni.

Az elemzésnek arra a kérdésre kell válaszolnia, hogy mi lehet az oka a térségben a magas munkanélküliségnek, illetve az alacsony foglalkoztatási szintnek. Hogyan lehet ezeken a területeken javulást elérni? Javasolt az, hogy ez az elemzés két forrásból táplálkozzon. Egyrészt célszerű felkérni a területileg illetékes munkaügyi szerv vezetőit, hogy adjanak a térség munkaerőpiacáról egy értékelést. Ezt a munkaügyi szervezet a meglévő elemzések, prognózisok és statisztikák alapján mindenütt színvonalasan el tudja végezni.

A másik forrás, a már jelzett célzott SWOT analízis, ahol a fenti kérdésekre válaszolva a meghívott kulcsszemélyek segítségével a térség erősségei, gyengeségei, lehetőségei, és veszélyei a SWOT szabályoknak megfelelően összeállíthatók.

Ebből a két forrásból levezethetők a partnerség legfontosabb céljai, amelyekkel ha a résztvevők egyetértenek megkötik az **első konszenzust**.

A célok tekintetében két dologra mindenképpen célszerű figyelni.

Egyrészt, a célok közvetlenül a humán erőforrás fejlesztését kell hogy szolgálják. (pl. a szoros kapcsolat ellenére nem szabad keverni ezeket a területfejlesztés céljaival.)

A másik az, amit már az előbb érintettünk, hogy törekedjünk prioritások felállítására, s ne határozzunk meg sok célt.

Az együttműködési megállapodásban a célok mellett fontos meghatározni azokat a célcsoportokat, akiknek élethelyzetének javítására, vagy érdekében a beavatkozások irányulnak. Itt is fontos szempont, hogy prioritásokat fogalmazzunk meg. A célcsoportok között lehet szerepeltetni a hátrányos helyzetű munkanélküli csoportokat (pl. romák, 50 év felettiek, megváltozott munkaképességűek, stb.), de lehet koncentrálni a pályakezdők helyzetére – azon belül a diplomások elhelyezkedésének gondjaira –, fontos célcsoport lehet a kis- és középvállalkozói réteg, s az ő munkahely-teremtési lehetőségeik segítése, vagy azon non-profit szervezetek, projektek támogatása, akik a szociális gazdaságban teremtenek munkahelyet. A lényeg az, hogy a fenti célok mentén kialakuljon a **második konszenzus** az előkészítő csoportban a célcsoportok tekintetében.

Összességében tehát a második workshop eredménye a fenti célok és célcsoportok konszenzussal történő meghatározása.

További feladat a harmadik találkozó előkészítése, annak helyszínének és időpontjának rögzítése.

Gyakorlati feladat: Készítse el térségének célzott SWOT analízisét, s ebből határozza meg szakmailag indokolt prioritások alapján a legfontosabb célokat, és célcsoportokat!

3.1.6. A harmadik workshop

A harmadik találkozó legfontosabb célja az együttműködési megállapodás megszövegezése, valamint számos szervezési kérdés tisztázása.

Ezt a találkozót úgy célszerű előkészíteni, hogy a helyi foglalkoztatási partnerség kezdeményezője részéről egy személy ellátja a moderátor szerepét.

A moderátor az eddigi két találkozó eredményeit felhasználva egy szövegjavaslatot terjeszt elő. Az együttműködési megállapodás szerkezetére – az eddig létrehozott osztrák és magyar foglalkoztatási paktumok tapasztalatait is felhasználva –, a következő lehetséges szerkezeti megoldás javasolható.

Az együttműködés megállapodás rövid bevezető része (preambulum) tartalmazza a szándéknyilatkozatot, amelyben a térségi szereplők kinyilvánítják együttműködési szándékaikat, valamint felelősséget vállalnak a térség foglalkoztatási helyzetének alakulásáért.

A második és harmadik rész foglalkozik az előző workshop eredményeként megfogalmazott célok, illetve célcsoportok meghatározásával.

A megállapodás negyedik nagy része az együttműködés szervezeti kereteinek meghatározása. (Ezekkel a keretekkel a következő pontban részletesen foglalkozunk.)

Itt mindenekelőtt foglalkozni kell a foglalkoztatási fórummal, annak legfontosabb feladataival, illetve összehívásának gyakoriságával. (Ezt évente maximálisan két alkalommal célszerű összehívni.)

A másik nagyon fontos elem a szervezet a paktum irányító csoportja. Az együttműködési megállapodásban meg kell határozni az irányító csoport összetételét. Célszerű ezt a következőképpen tenni.

Az irányító csoport elnöke a térség polgármestere, kistérségek esetén a kistérségi tanács elnöke.

Az irányító csoportban szerepet kell, hogy kapjanak a helyi partnerségek legfontosabb szereplőinek képviselői. A munkaügyi szervezetet indokolt, ha a kistérséghez kötődő kirendeltség vezető (megyei paktum esetében a megyei munkaügyi központ igazgatója) képviseli.

Az irányító csoportban helyet kell adni a vállalkozók, a képzők, a szociális partnerek, illetve a civil szervezetek képviselőinek.

A harmadik workshopon a személyeket még nem kell nevesíteni. Fel kell kérni az előkészítő csoport tagjait, hogy vitassák meg szervezeteikkel ezt a kérdést, s majd később tegyenek javaslatot a konkrét személyekre. Itt még csak abban kell konszenzusra jutni, hogy az irányító csoport hány fővel működjön, és az egyes partneri körök hány fővel képviseltessék magukat. Az előkészítő munka során itt kötjük meg a **harmadik konszenzust**.

Szintén javaslatot kell kidolgozni a menedzsment-szervezet felállítására. A menedzsment szervezetet mindenképpen célszerű olyanokra bízni, akik különböző projektek, humánfejlesztési programok lebonyolításában már megfelelő tapasztalatokkal, referenciákkal rendelkeznek. Személyi és tárgyi kapacitásuk, pénzügyi kondíciók és annak stabilitása megfelelő. Semmiféleképpen nem javaslom, hogy a menedzsment-szervezetet valamelyik partnerségben résztvevő szervezet adja. Egyrészt, ezek a szervezetek leterheltek, kapacitásuk véges. Másrészt, túlsúlyosakká válhatnak, ha ilyen szerepkörhöz jutnak.

Végezetül szólnia kell az együttműködési megállapodásnak a finanszírozás kérdéseiről is. Ez a probléma két területen vetődik fel.

Egyrészt, a menedzsment szervezet finanszírozását biztosítani kell. Erre ma Magyarországon hazai és Európai Unió forrásokat megcélzó pályázatokkal biztosítani lehet ezt a pénzügyi forrást. (pl. ROP 3.2.1.)

Másrészt, a foglalkoztatási paktum keretén belül végrehajtott beavatkozások, projektek finanszírozási kérdései is felmerülhetnek. Ezt célszerű az együttműködési megállapodás szintjén úgy megfogalmazni, hogy az egyes projektek felelőseit, lebonyolítási módjait, és finanszírozásukat a munkaterv tartalmazza. (Erről a negyedik pontban adunk részletes tájékoztatást.)

A harmadik találkozón tehát számos kérdésben az előkészítő csoportnak dönteni kell, s ezek nyomán megfogalmazásra kerül a paktum együttműködési megállapodásának szöveg javaslata, amelyet ha a csatlakozni szándékozók elfogadnak, aláírásra kerül.

Dönteni kell, arról is, hogy milyen módon történjen az előkészítő csoport munkáját záró szövegjavaslat ismertetése, propagálása szélesebb körben. Tisztázni kell, ki lesz ezért a felelős és az egyes fórumokat milyen határidőkkel tartják meg?

Végezetül a harmadik találkozáson eredménye kell, hogy legyen az együttműködési megállapodás aláírási ceremóniájának megszervezése. Javaslatot kell tenni a helyszínre, időpontra. Felelősöket kell kijelölni a technikai feltételek biztosítására, a meghívók kiküldésére, a megfelelő sajtónyilvánosság biztosítására.

Gyakorlati feladat: Tegyük javaslatokat a foglalkoztatási paktum feladatainak finanszírozásának lehetséges forrásaira.
Hogyan szerveznék meg az együttműködési megállapodás aláírását?

3.1.7. A megállapodás megkötésének előkészítése

Az előkészítő munka legfontosabb feladata abból áll, hogy a megfelelő testületeket, illetőleg a szakmai közvéleményt tájékoztassuk a tervezett partnerségről, annak céljairól, szándékairól. Ezeket a feladatokat az előkészítő csoportban résztvevő kulcsszemélyeken keresztül célszerű elvégezni, amelyről a harmadik találkozón a felek már megállapodtak. Kistérségi paktum esetében a kistérségi tanács elnöke kell, hogy tájékoztatást adjon a térség többi polgármesterének. Ezen a találkozón (akárcsak a többi fórumon) célszerű kitérni a helyi partnerségben rejlő előnyökre, lehetőségekre. Záros határidőn belül nyilatkoztatni kell a települések polgármestereit, hogy csatlakoznak-e a partnerséghez. Megyei jogú városok, megyei paktumok esetén elsősorban a testületek tájékoztatása fontos. Mindkét esetben testületeknek kell adni a felhatalmazást, hogy a polgármester aláírja az együttműködési megállapodást.

A munkaügyi szervezet esetén a feladat végrehajtása egyszerűbb, hisz a szervezeti jelleg alapján a tájékoztatás ilyen megállapodás aláírásáról viszonylag gyorsan megoldható. A gazdálkodói kör esetén nagyon fontos szerep hárul arra a kulcsszemélyre (kulcsszemélyekre), akik a vállalkozói réteg képviselőiben részt vettek az előkészítő munkában. Célszerű egy fórumot összehívni, ahol a fenti személyek tájékoztatást adnak a paktum megalakításának szándékáról, az eddigi munkáról, s elmondják, hogy a vállalkozók számára a helyi partnerség támogatása milyen előnyökkel járhat. Záros határidő mellett lehetőséget kell adni minden munkáltatónak, hogy részt vegyen az aláírási ünnepségen, és csatlakozzon a helyi partnerséghez.

A képző szervezetek esetében szintén célszerű egy fórumot összehívni. Ennek kezdeményezője lehet például a regionális munkaerő-fejlesztő és képző központ igazgatója, vagy az előkészítő munkában résztvevő jelentős képző intézmény vezetője.

A szociális partnerek esetében technikailag, de talán szakmailag is a legjobb megoldás az, ha megkeressük a megyei munkaügyi tanácsot, sőt célszerű képviselőjét (esetleg soros elnökét) az előkészítő munkába bevonni. A munkaügyi tanács munkaadói és munkavállalói oldalát arra kell kérni, hogy tájékoztassa a megfelelő érdekképviselőket a helyi partnerség megkötésének szándékáról. Jelöljék ki azokat a személyeket, akik az érdekképviselők szempontjait azon a területen, ahol a paktum létrejön jól tudják képviselni, és így ők akár az irányító csoport tagjai is lehetnek.

A non-profit szervezetek számára szintén célszerű egy tájékoztató fórum szervezése. Ezt szintén az előkészítő munkában résztvevő és a civil szervezeteket képviselő személyre kell bízni.

Az iskolarendszerű szakképző intézmények esetében az igazgató munkaközösség vezetője lehet az összekötő kapocs a szakképző intézményekkel, akit szintén célszerű felkérni az előkészítő munkába. Ehhez szorosan kapcsolódnak a területen működő felsőoktatási intézmények is, ahol különösen azok a tanszékek, kutató bázisok érdemelnek kiemelő figyelmet, akik a humánerőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó kutatásokkal foglalkoznak.

Célszerű a paktum megkötésének szándékáról tájékoztatni a térségben dolgozó országgyűlési képviselőt, vagy képviselőket is, s kérni támogatásukat az ügyhöz.

Összességében tehát, az előkészítő munka legfontosabb célja a közvélemény tájékoztatása, valamint a lehetőség megteremtése arra, hogy az egyes szervezetek csatlakozhassanak aláírásukkal a megalakuló helyi foglalkoztatási partnerséghez, hisz a foglalkoztatási paktum egy nyitott és önkéntességen alapuló szerveződés, amelyben mindenki találhat munkát, amennyiben az együttműködés céljával egyetért.

Az előkészítő fórumokon konkrét javaslatokat kaphatunk az irányító csoport tagjainak nevére is.

3.1.8. A megállapodás megkötése

Az együttműködési megállapodást a paktumhoz csatlakozók aláírásukkal látják el, s ez jelenti a helyi foglalkoztatási partnerség formai megalakulását.

A megállapodást aláírja az a polgármester, aki egyben az irányító csoport elnöki posztját is betölti. Aláírja továbbá a megyei (fővárosi) munkaügyi központ igazgatója, illetve a területileg illetékes kirendeltség vezetője. Azért ők, mert a paktum létrehozásában és működtetésében, finanszírozásában ez a két partner viseli a fő felelősséget.

Azok a szervezetek, akik támogatják a foglalkoztatási paktum gondolatát, céljait, támogató nyilatkozatukkal látják el az okmányt.

Mindenképpen célszerű az aláírást ünnepélyes keretek között megszervezni, biztosítani kell a megfelelő sajtó nyilvánosságot, kérni kell a médiák képviselőit, hogy tájékoztassák az eseményről a térségben élő lakosságot.

Egyébként is a paktum egész működése alatt nagyon fontos, hogy a tevékenység átlátható legyen és a közvéleményt a működés eredményeiről és problémáiról folyamatosan tájékoztassuk. Ehhez profi PR munka kell, amit akár a menedzsment szervezet is elvégezhet.

3.2. A helyi foglalkoztatási partnerség szervezeti keretei

3.2.1. A foglalkoztatási fórum

A foglalkoztatási fórum legfontosabb feladata a paktumban folyó munka nyilvánosságának biztosítása. A foglalkoztatási fórumot félévenként célszerű összehívni.

A rendezvényről a helyi sajtó útján tájékoztatni kell a lakosságot és a téma iránt érdeklődőket, ugyanis a foglalkoztatási fórumon bárki részt vehet, aki érdeklődést mutat a helyi foglalkoztatás kérdései iránt.

A fórumot a paktum irányító csoportja hívja össze. Legfontosabb funkciói a következők:

- A megjelenteket célszerű tájékoztatni az országos, megyei, helyi foglalkoztatás legfontosabb történéseiről, törekvéseiről, foglalkoztatáspolitikai elképzelésekről.
- A már működő paktumok esetén az irányító csoportnak be kell számolni az eddigi munkáról.
- Értékelni kell a munkaprogram eddigi teljesítését, szólni kell az eredményekről és a problémákról, és ki kell kérni a fórum véleményét az eddigi munkáról.

Egyik oldalról tehát a fórumnak van egy fontos tájékoztatási funkciója a helyi társadalom számára, s ezen keresztül biztosítja, hogy a paktumban folyó munkát, a projektek eredményeit mindenki megismerhesse. Ezáltal a fórum nemcsak a paktum működésének nyilvánosságát biztosítja, hanem hozzájárul annak demokratikus jellegéhez is. Ugyanis a fórum másik nagyon fontos feladata, hogy az irányító csoport jelzéseket kapjon a fórumon résztvevőktől. Biztosítani kell, hogy a fórumon résztvevők javaslatokat fogalmazhassanak meg a következő időszak programjaival kapcsolatosan. Ezeket a javaslatokat, ajánlásokat az irányító csoportnak figyelembe kell vennie a következő időszak munkaprogramjának összeállításánál. Ugyancsak gondoskodni kell arról, hogy a foglalkoztatási fórum, s az azon elhangzott információk megfelelő sajtónyilvánosságot kapjanak a helyi médiákban.

3.2.2. Irányító Csoport

Az Irányító Csoport a paktumok végrehajtásáért felelős, operatív szervezet. Összetétele az együttműködési megállapodás alapján kerül meghatározásra, s mint azt már említettük az előkészítő munka során tagjait nevesíteni is kell. Az eddigi tapasztalatok alapján azt javasolt, hogy az Irányító Csoport létszáma 10-15 főnél ne legyen több. Működése ügyszabvány alapján történik, amelynek a szerkezetét a 3.2.5. pontban fejtjük ki.

Az Irányító Csoport elnöke az arra kijelölt polgármester (pl. megyei közgyűlés elnöke, megyei jogú város polgármestere, kistérségi területfejlesztési társulás elnöke, stb.) lehet.

A testület legfontosabb feladatai a következők:

- Összehívja a foglalkoztatási fórumot, s tájékoztatja azt az addig végzett munkáról. Feldolgozza a foglalkoztatási fórum ajánlásait.
- Információt gyűjt a térség munkaerőpiacáról és foglalkoztatási helyzetéről.
- Kidolgozza és jóváhagyja a foglalkoztatási paktum éves munkaprogramját.
- Koordinálja a munkaprogram megvalósítását az érintett szervek között.
- Segíti a partnerség szereplői közötti információáramlást.
- Ápolja a térségi partnerségi kapcsolatokat.
- Eljár más szerveknél a foglalkoztatási paktum nevében.

Működésének alapját az együttműködési megállapodás biztosítja. Mindemellett már itt szeretnénk megjegyezni, hogy a paktum nem jogi személy, ezért az irányító csoport tevékenységét nem szervezeti és működési szabályzat, hanem ügyrend alapján lehet szabályozni. Ebben az ügyrendben kell meghatározni azt is, hogy az irányító csoport döntéseit milyen módon hozza.

Az Irányító Csoport ülésein az együttműködési megállapodásban rögzítetteknek megfelelően a tagokon kívül meghívottak is részt vehetnek, természetesen szavazati jog nélkül. Például egy kistérségi foglalkoztatási paktum irányító csoportjának ülésére célszerű meghívni a megyei munkaügyi központ igazgatóját, a kamara elnökét, a szociális partnerek közül a térség fejlesztése szempontjából érintett érdekképviselőt, megyei elnökét, a megyei területfejlesztési tanács képviselőjét, stb. Ez azt a célt szolgálja, hogy a kistérségben folyó partnerségi munkáról a megyei szervek közvetlenül szerezzenek információkat, s ezzel is segíteni tudják a helyi partnerséget.

3.2.3. Menedzsment, koordinációs szervezet

Mindkét elnevezés megtalálható a paktumokkal kapcsolatos nemzetközi szakirodalomban. A menedzsment a paktum munkáját, működési feltételeit segítő önálló jogi személy. Létrehozásáról az együttműködési megállapodásban rendelkeznek. Az Irányító Csoport mellett működik, segíti annak működését is. A menedzsment pályázatokat készít, pénzügyi forrásokat fogadhat és képezhet, amelyet természetesen a paktumban folyó munka finanszírozására fordíthat, illetve a paktummal foglalkozó munkatársainak bérezésére használhat fel.

A menedzsment legfontosabb feladatai a következőkben foglalható össze:

- Koordinálja a paktumban folyó közös munkát, a paktum keretében működő projekteket.
- Segíti a munkaterv megvalósulását.
- Ellátja az Irányító Csoport munkájával kapcsolatos adminisztratív feladatokat. (pl. ülések összehívása, jegyzőkönyv vezetése, döntések regisztrálása, stb.)
- Információkat nyújt az Irányító Csoport számára a projektekből folyó munkáról.
- Összefoglaló jelentéseket készít az éves munkaterv teljesítéséről.
- Az Irányító Csoport megbízásából pályázatokat készít.
- Biztosítja a paktum szerveinek működési technikai feltételeit.
- A sajtónyilvánosságot biztosítja.
- Gondozza a paktum külső és belső kapcsolatait.
- Ellát minden olyan tevékenységet, amellyel az Irányító Csoport megbízza.

A fentiekből is látható, hogy a paktum működése szempontjából nagyon fontos a menedzsment szervezet. Ezért folyamatos finanszírozását biztosítani kell.

3.2.4. A munkaprogram

A foglalkoztatási paktum Irányító Csoportja éves munkaprogramot dolgoz ki. A munkaprogramban rögzíteni kell azokat a projekteket, amelyeket a partnerek működtetni

kívánnak az adott évben, annak érdekében, hogy javítani tudják a térség foglalkoztatási helyzetét. A munkaprogramnak, amint azt már említettük figyelembe kell venni a foglalkoztatási fórum ajánlásait, javaslatait, az ott elhangzott véleményeket, értékeléseket. Az egyes projekteknél azok szakmai tartalmának meghatározása mellett meg kell fogalmazni a végrehajtásban együttműködő partnereket, felelősöket, határidőket, és természetesen foglalkozni kell a finanszírozás kérdéseivel is. Természetesen az egyes projekteken csak az abban érdekelt és érintett partnerek vesznek részt, s nem az összes aláíró.

Az új paktum létrehozásakor az együttműködési megállapodás aláírása után az Irányító Csoport egy ideiglenes munkaprogramot hoz létre. Az ideiglenes munkaprogram leglényegesebb eleme a foglalkoztatási fórum előkészítése, a paktum működését segítő szervek létrehozása. (pl. menedzsment szervezet, Irányító Csoport hiányzó tagjainak delegálása stb.)

A munkaprogram teljesüléséről az Irányító Csoport a foglalkoztatási fórumon számol be. Az egyes projekteket folyamatosan figyelemmel kíséri és értékeli. Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy az egyes projekteknél biztosítani kell a szakmai önállóságot, akár úgy is, hogy a nagyobb léptékű projekteknél az adott programot egy projekttanács működteti. A projekttanácsnak azonban folyamatos tájékoztatást kell adnia működéséről, eredményeiről, a pénzügyi források felhasználásáról, az Irányító Csoport számára.

Gyakorló feladat: Állítson össze egy működő paktumban megvalósításra kerülő éves munkatervet!
Hogyan lehet egy projekt működését szervezni?

3.2.5. A helyi foglalkoztatási partnerség működési szabályzata

Amint azt már az előzőekben megfogalmaztunk a foglalkoztatási paktum nem jogi személy, nem jogalany. A helyi partnerség lényegében egy együttműködési keret, amelyen belül a partnerek önkéntes alapon vállalkoznak bizonyos projektek beavatkozásai elvégzésére. Természetesen a paktum működését segítő menedzsment szervezet jogi személy, de nekünk nem a menedzsment szervezet működési szabályzatát kell megalkotni.

A paktumnak tehát nem lehet szervezeti-működési szabályzata (SzMSz), viszont indokolt hogy a paktumot operatív szinten irányító és döntéshozó irányító csoport ügyrenddel rendelkezzen.

3.2.5.1. Az Irányító Csoport ügyrendje

Az ügyrend összeállítása elég nagy szabadságot biztosít a partnerek számára. Mégis a kézikönyvben felvetünk néhány olyan kérdést, amelynek megválaszolásával lényegében meghatározhatjuk bármelyik paktum Irányító Csoportjának ügyrendjét, illetőleg annak legfontosabb kereteit.

Ezek a kérdések a következők:

- Hogyan történik a csoport ülésezése? Például itt érdemes rendelkezni a helyszínről, az éves ülésezés gyakoriságáról, stb. (Javaslatunk az, hogy az Irányító Csoport egy évben legalább negyedévenként ülésezzen, de mindenképpen rendszeres időközönként végezze munkáját.)
- Kik vesznek részt az Irányító Csoport ülésein? Erre a kérdésre az együttműködési megállapodás szövege segítséget nyújt, hisz meghatározza az Irányító Csoport létszámát, a delegáló partneri csoportot, azok arányait. Később az előkészítés során a résztvevők is nevesítésre kerülnek.
- Fontos annak tisztázása is, hogy az irányító csoportban kinek van szavazati joga. Az üléseken a meghívottak is részt vesznek, akik természetesen hozzászólásukkal, véleményükkel befolyásolhatják az irányító csoport véleményét, de szavazati joggal nem rendelkeznek. Tisztázni kell azt is, hogy a szavazás hogyan történik (pl. nyíltan, vagy titkosan). Rendelkezni kell arról is, hogy a különböző döntésekhez milyen szavazati arányok szükségesek (általában az abszolút többséggel, nyílt szavazással meghozott döntések a jellemzőek).
- Meg kell határozni azt is az ügyrend keretén belül, hogy az irányító csoport üléseire kik az állandó meghívottak. Erre sok esetben már az együttműködési megállapodás szövege is utal. Természetesen az egyes napirendi pontokhoz ettől eltérően is lehet meghívni vendégeket, szakértőket.
- Célszerű foglalkozni azzal is, hogy az egyes napirendi pontokat ki és hogyan határozza meg, hogyan lehet a napirendi pontokra javaslatot tenni.
- Rendelkezni kell az ülések összehívásának módjáról és gyakoriságáról. Az együttműködési megállapodások az esetek többségében az irányító csoport negyedévenkénti ülését rögzítik. Ezt jó gyakorlatnak tartjuk. Célszerű ha az ülést a menedzsment szervezet hívja össze, a meghívókat ő készíti el és postázza; az irányító csoport elnöke, vagy az azzal megbízott személy írja alá.
- Az ügyrendnek foglalkoznia kell a helyettesítés módjával is. Ez azt a módszertani kérdést is felveti, hogy az irányító csoportba a partnerek személyeket, vagy szervezeteket delegálnak. Természetesen ez a kettő gyakran összefonódik, de erről mindenképpen előzetesen határozni kell, ugyanis ez befolyásolja a helyettesítés módjának szabályozását. Amennyiben a delegált személyek saját szervezetüket képviselik az irányító csoportban, akadályoztatásuk esetén helyettest jelölhetnek ki, akinek épp olyan szavazati joga van, mint az eredeti személynek. Ezekről a kérdésekről azonban mindenképpen előzetesen dönteni kell, s a döntést az ügyrendben rögzíteni szükséges.
- Foglalkozni kell azzal a technikai kérdéssel is, hogy az irányító csoport üléseinek helyszínét hogyan biztosítják. Lehetséges olyan megoldás, hogy az egyik partner (például önkormányzat, munkaügyi központ) biztosítja állandóan a helyszínt. Olyan megoldás is elképzelhető viszont, hogy előzetes megállapodás, forgatókönyv alapján ezek a helyszínek változnak.
- Nagyon fontos ügyrendi kérdés a határozatképesség. Előzetesen rögzíteni kell, annak mértékét, illetve intézkedni lehet arról is, hogy a határozatképességet csak döntések meghozatalánál vizsgálják, de olyan jellegű napirendi pontoknál, amely például tájékoztatók meghallgatása, információk adása, stb. tartalmú nem írnak elő határozatképességet.

- Ügyrendi kérdés az is, hogy az ülést ki vezesse, hogyan történjenek a hozzászólások, ki vezesse a jegyzőkönyvet, egyszóval foglalkozni kell az ülés rendjével kapcsolatos kérdésekkel is.
- Foglalkozni kell a különböző döntések végrehajtásának felelősség-kérdésével is. Ez különösen előtérbe kerül akkor, ha az Irányító Csoport konkrét koordinációs feladatokat fogalmaz meg, határidőket állapít meg, anyagi, költségvetési jellegű döntéseket hoz (pl. pályázatok elkészítése, beadása, önrész biztosítása stb.).
- Az ügyrendben foglalkozni kell azzal is, hogy a meghozott döntésekről ki kap írásban értesítést. Vonatkozhat ez az ülés emlékeztetőjére is. Amennyiben a paktum honlapot működtet, elégséges-e ezeket az információkat honlapon megjeleníteni.
- Végezetül foglalkozni kell azzal a kérdéssel is, hogy az irányító csoport működéséről, esetleg a paktum eddigi tevékenységéről ki és milyen megrendelésre készít beszámolót. Mindenképpen beszámolási kötelezettsége van az irányító csoportnak a foglalkoztatási fórumon. Előfordulhat azonban olyan is, hogy egy stratégiai partner (pl. önkormányzat) közgyűlésen kíván foglalkozni az eddigi munka eredményeivel. Erre előterjesztést kell készíteni. Ilyen igénnyel felléphet egy megyei munkaügyi tanács is, de lényegében bármely partner kérhet tájékoztatást, értékelést az eddig végzett munkáról.

4. A STRATÉGIAALKOTÁS MÓDSZERTANÁNAK ISMERTETÉSE

A hiányosságok ismeretén túl minden közösségnek rendelkeznie kell egy jövőképpel, tudnia kell, hova szeretne eljutni. Hiszen nem elég csak azt tudni, hogy sokan nem rendelkeznek általános iskolai bizonyítvánnyal, tudni kell azt is, hogy mit érdemes tanulniuk az embereknek ahhoz, hogy a képzések befejezésével valóban el is tudjanak helyezkedni. A stratégiaalkotás elősegíti, hogy a rendelkezésre álló források ne aprózódjanak el. Minden egyes megnyert pályázati forintnak egy egységes, sok, egymásra épülő elemet tartalmazó, egymás hatását felerősítő akciótervet kell szolgálnia. Mindez az első ránézésre lehet, hogy szinte megoldhatatlan kihívásnak tűnik. Pedig nem az, csak apró elemekre kell bontani a feladatot, és ismerni kell az egyes lépések megvalósításának módszereit.

Miben segít a stratégiai tervezés?

- Segít meghatározni szervezetünk, településünk, térségünk fő céljait.
- Segít eldönteni, hogy a célok közül melyek azok, amelyeket most kell megoldani, és melyek azok, amelyek bár fontosak, de megoldásukkal lehet várni egy keveset.
- Segít abban, hogy az erőforrásokat minél kevesebb konfliktus kíséretében lehessen felhasználni.
- Segít abban, hogy minél több elkötelezett támogatót vonhassunk be a program megvalósításába, és motiválja a résztvevőket.
- Segít meghatározni azokat a feltételeket, amelyekre szükség van a célok eléréséhez.
- Lehetővé teszi, hogy a célok elérésének érdekében tett lépések egy irányba mutassanak, és hatásukban erősíthessék egymást.

A stratégiaalkotás módszere több egymásra épülő lépést jelent, minden lépésnek saját módszertana van. A legtöbben túl bonyolultnak, időrabló és felesleges dolognak tartják a stratégiakészítést. Pedig a megfelelő tervezés elősegíti az együttgondolkodást, megfelelő előrelátást biztosít, a résztvevőknek alkalmuk van pontosítani és kiegészíteni az eredeti elképzeléseket.

Egy jó stratégia a megfelelő módszerek alkalmazásával segít megválaszolni a következő kérdéseket:

- Helyzet-meghatározás (Hol tartunk?)
- Célmeghatározás (Hová szeretnénk eljutni?)
- Programok megfogalmazása (Hogyan érhetjük el céljainkat?)
- Értékelés, ellenőrzés, a programok javítása (Jó úton járunk?)

4.1. A célterület és az elemzés tárgyának meghatározása

Néhány egyéni szereplő - mint az önkormányzatok - teljesen pontosan meghatározott területen működnek, viszont egy foglalkoztatási partnerség esetében a célterület nem ilyen konkrét. A helyi foglalkoztatás-fejlesztési tevékenység célterületének pontos meghatározásának 3 kulcstényezője van, amelyet érdemes figyelembe venni:

- vegyük figyelembe a helyi munkaerőpiac valós működési területeit, amely a legtöbb esetben túlmutathat az adminisztratív határokon,
- ennek ellenére vegyük figyelembe az adminisztratív határokat is (például önkormányzat, kistérség), mert egyszerűsítheti a tevékenységeket, hiszen sok szereplőnek már van működő együttműködése, adottak az együttműködési keretek, és az adatgyűjtés is könnyebb lehet,
- jól határozzuk meg az akcióterület méretét, a partnerség által kialakított akcióterület legyen elég nagy ahhoz, hogy stratégiai jelentőségű legyen, de mégis elég kicsi ahhoz, hogy ne veszítse el a lokális jelleget.

A helyzetelemzés készítésénél fontos, hogy pontosan határozzuk meg az elemzés tárgyát, koncentráljunk az előzetesen azonosított problématerületekre.

4.2. Helyzetfeltárás és helyzetértékelés módszerei

A fejezet célja, hogy bemutassa azokat az alapvető ismereteket, melyek a helyi problémák és lehetőségek feltárását szolgálják. A Strukturális Alapokból finanszírozott pályázatok esetén mindig be kell bizonyítani, hogy a pályázó ismeri a célcsoport problémáit, a gazdasági és társadalmi helyzetet az adott térségben. A pályázat bírálói nem az általánosságokra kíváncsiak, hanem a konkrét tényekre, adatokra. Ennek több oka is van. Egyrészt a helyzetfeltárás pontos adatai mutatják meg, hogy a program célcsoportja vagy beavatkozási területe valóban rászorul a támogatásra. Másrészt a pályázatok összehasonlíthatóvá válnak, a bírálók adatokkal tudják igazolni, hogy miért az egyik, és miért nem a másik pályázat megvalósítását támogatják. Harmadrészt a helyzetfeltárás konkrét adatai adják azokat a mérőszámokat, amelyekhez viszonyítani lehet a program zárása után kapott eredményeket. A kezdeti és záró adatok közötti eltérések mutatják meg, hogy a program sikeres volt-e, vagy sem. A fejezetben megismerheti az olvasó a helyzetfeltárás és helyzetértékelés eszközrendszerét, lépéseit, dimenzióit, és főbb tartalmi elemeit.

4.2.1. Problémák feltárása, helyzetértékelés

Az első lépés, hogy meghatározzuk a felmérés menetét, és döntsünk a felmérés módját, módszerét illetően. A megfelelő módszer kiválasztásánál mindig figyelembe kell venni az elérendő célt, a rendelkezésre álló adatokat, költségvetést, a határidőt. A helyzetfeltárás egyes információit adatbázisokból és adatszolgáltatóktól is beszerezhetjük. A foglalkoztatási programok céljából végzett helyzetfeltáráskor a következő adatokat kell ismerni:

Munkanélküliségre vonatkozó adatok

A munkaügyi központoknak törvényben előírt kötelezettségük, hogy információkat gyűjtsenek a megye (főváros) munkaerő-piaci folyamatairól, és előrejelzéseket készítsenek azok várható változásairól. Ezért az Állami Foglalkoztatási Szolgálat honlapján minden hónapban közzéteszik a megyék foglalkoztatási és munkanélküliségre vonatkozó adatait:

- A regisztrált munkanélküliek számát, és annak változását.
- A regisztrált pályakezdő munkanélküliek számát, annak és változását.
- A munkanélküliségi rátát és változásait az elmúlt években.
- A tárgy hónapban rögzített nem támogatott álláshelyek számát.
- A támogatás nélküli új álláshelyek számát.
- A bejelentett betöltetlen álláshelyek havi mérlegét.

A *Munkaerő-piaci prognózisból* megtudhatjuk, hogy a megyében mely szakmákra volt kereslet az elmúlt hónapokban, és ez a kereslet hogyan alakult az utóbbi két évben. A prognózisból kiderül, hogy mely szakmákra nincs kereslet a megyében. A munkaügyi központok 2003-ban egy korszerűsített és kibővített kérdőívvel keresték meg a foglalkoztatókat, melyben ágazonként és szakmacsoportonként is feltérképezték a gazdálkodó szervezetek közép- és hosszú távú foglalkoztatási terveit. Az adatok sokat

segíthetnek abban, hogy a foglalkoztatási programok képzési irányait a valóságos munkaerő-piaci kereslethez lehessen igazítani. A programok kialakításánál mindenképpen javasoljuk, hogy a munkaügyi központokkal együttműködve, a felmérés adataira is támaszkodva határozzák meg a szakképzési és a foglalkoztatási területeket.

A statisztikai adatok nem helyettesítik a személyes kapcsolatfelvételt a munkaügyi kirendeltségek dolgozóival. A kirendeltségen dolgozó vállalati kapcsolattartóktól sok fontos információt szerezhetünk a térség foglalkoztatóiról, a szabad álláshelyekről és a keresett szakmákról.

A népszámlálási adatok a településeken lakókról közölnek információkat. Az adatbázis többek között tartalmazza a férfiak és nők számát, a nemzetiségi adatokat (a nemzetiségi adatok önbevallásra támaszkodnak, így csak azoknak az embereknek az adatait tartalmazza, akik a népszámlálás során valamely nemzetiséghez tartozónak vallották magukat). Megismerhetjük a népesség korcsoportonkénti összetételét, az iskolai végzettségre, a lakások minőségére vonatkozó adatokat. A népszámlálási adatok teljes körét 10 évenként frissítik, az információk elérhetők a KSH honlapján (www.ksh.hu). A település adatait a KSH adatbázisból kikereshetjük, a célcsoport adatainak felvételére saját felméréseket kell készítenünk.

A település ipari, kereskedelmi és lakásadatai, egészségügyi, valamint szociális ellátására, oktatási, közművelődési intézményi ellátottságára vonatkozó adatai megtalálhatók a központi adatbázisokban, pl. a KSH T-STAR adatbázisában. Ennek ellenére használatát körültekintéssel javasoljuk, mivel sokkal frissebb információkhoz juthatunk a polgármesteri hivataloktól. Az adatbázis létének ismerete csak azért fontos, hogy tudjuk, az önkormányzatoknak ezeket az adatokat rendszeresen gyűjteniük és jelenteniük kell.

A KSH adatbázisából nyert adatokat kiegészítve a helyi adatgyűjtésből nyerhető információkkal megkaphatjuk a helyzetfeltárás alapját képző legfontosabb mutatókat.

4.2.2. Helyi szintű adatgyűjtés

A helyi adatgyűjtésnek több módja lehetséges. Ilyen a saját készítésű kérdőíves vizsgálat, az önkormányzatok adatainak feldolgozása, a helyi oktatási intézmények, a családsegítő szolgálat, a falugondnoki szolgálat, a kistérségi menedzser adatainak és információinak összegyűjtése. Az adatgyűjtésen kívül más módszerek is segíthetnek a helyzetfeltárásban, pl. SWOT analízis, fókuszcsoport módszer, interjúk készítése. Az adatgyűjtésnek soha nem szabad öncélúvá válnia, nem érdemes átesni a ló túlsó oldalára. Már csak azért sem, mert az adatok begyűjtése, rendszerezése és feldolgozása sok munkát, időt és pénzt jelent. A következőkben bemutatott 3 módszer már nemcsak a helyzetfeltárást szolgálja, hanem segítségünkre lehet a stratégiai célok meghatározásában is.

4.2.2.1. Interjú felvétele

A három eljárás közül talán a legegyszerűbb, és konkrét információkat szolgáltató módszer. Kivitelezését tekintve nem sokban különbözik egy olyan beszélgetéstől, melyben az a célunk, hogy minél többet megtudjunk néhány minket érdeklő kérdésről.

Az interjúkészítés módszertana:

- Az interjú megkezdése előtt készítsünk egy interjúvázlatot, amely tartalmazza azokat a kérdéseket, amelyekre feltétlenül választ kell kapnunk. Egy vázlat ne tartalmazzon többet 8-10 kérdésnél.
- Mivel az interjú felvétele sok időbe és energiába kerül, meg kell határoznunk az interjúalanyok körét. Az, hogy kiket kérdezzünk meg, mindig attól függ, hogy mit szeretnénk megtudni. A kérdezettek kiválasztásánál fő cél, hogy minél kevesebb interjú során jussunk el a megfelelő mennyiségű információhoz. Egy adott probléma esetén körülbelül 30 fő megkérdezése már elegendő lehet, ha a válaszadók megfelelően kerültek kiválasztásra.
- Az interjúalanyok felkutatását megkönnyítheti az úgynevezett hólabda módszer. A megkérdezettekhez úgy jutunk el, hogy mindig rákérdezzünk: a válaszadó kiket javasolna az ismeretségi köréből a következő interjú alanyának.
- Az interjú felvétele általában 30-60 percet igényel.
- Az interjú felvételét a feldolgozás követi. A feldolgozás során mindig tekintettel kell lennünk arra, hogy mi volt a megkérdezés fő célja. A válaszokat próbáljuk típusokba sorolni. Az interjú alapján például ilyen kijelentéseket tehetünk: a fiatal, csak általános iskolai végzettséggel rendelkező férfiak nagy többsége (25-ből 18 fő) szívesen venne részt olyan képzésekben, amelyek segítségével könnyebben el tudna helyezkedni. Vagy: azok a fiatal nők, akiknek 0-7 éves gyermekeik vannak, nem jelezték részvételi szándékukat a képzéseken (18-ból 17 fő). Figyelem! Ilyen esetben mindig már az interjú során rá kell kérdezni az okokra! Ha sikerül kideríteni, hogy mi az oka az alacsony képzési hajlandóságnak, akkor olyan programokat tervezhetünk, melyek segítenek azt megoldani. Az interjús vizsgálat eredményeivel pedig indokolhatjuk a különböző szolgáltatások szükségességét.

Aranyszabályok:

- Az interjú kezdetén mindig röviden mondjuk el, hogy mi a célja az interjúnak, hol fogjuk felhasználni az adatokat. Az interjúalanyokat mindig biztosítani kell arról, hogy nevüket nem fogjuk megjeleníteni a feldolgozás során.
- Az interjúalanyok kiválasztásánál mindig törekedjünk arra, hogy mindenkitől csak azt kérdezzük meg, amire válaszolni is tud. A kérdezettek már a második, harmadik „nem tudom” válasz után gyakran elkedvetlenednek, és nem érzik jól magukat az interjús helyzetben, ami gyakran oda vezethet, hogy egyszerűen megtagadják a további válaszadást.
- Az interjú készítés során lehetőleg használjunk magnetofont, de előbb mindig kérjük a kérdezett beleegyezését. Néhányan idegenkednek a hangfelvételtől, akkor látványosan tegyük el a magnót, és soha ne használjuk, ha nem kaptunk rá engedélyt. Ha magnót nem használhatunk, készítsünk jegyzeteket. Ha jegyzeteket sem enged készíteni a válaszadó, akkor az interjú elkészítése után az interjúvázlat alapján írunk jegyzeteket. Az interjú után még 1-2 órával is jól vissza lehet emlékezni a beszélgetésre, mindenképpen írjuk le a válaszokat, mert másnap már nem fogunk ilyen pontosan emlékezni.
- Az interjút mindig kezdjük olyan fontos adatok megkérdezésével, amelyek később lehetőséget adnak arra, hogy rendszerezni tudjuk a válaszokat. Például a

képzéseken való részvételi hajlandóság szempontjából fontos lehet, hogy hány éves a válaszadó. Ezeket az alapkérdéseket mindig az befolyásolja, hogy kit kérdezzünk. Például egy munkaügyi központ dolgozójával készített interjú során a válaszadó életkorának az ismerete nem mérvadó, viszont az, hogy tudjuk milyen szakterületen dolgozik, fontos információval szolgálhat.

- Interjúkészítés közben soha ne vitatkozzunk a válaszadóval, hiszen nem meggyőzni akarjuk, hanem információkat gyűjteni.
- Soha ne sugalljuk a válaszokat, legyünk tárgyilagosak és kerüljük az „Ugye, ez a véleménye erről, vagy arról” típusú kérdéseket. Az interjú nem arra való, hogy alátámasszuk elképzeléseinket, hanem arra, hogy megismerjük a valóságot.
- Ha a kérdezett nem érti meg elsőre a kérdést, vagy úgy látjuk, hogy nem arra válaszol, amire mi kíváncsiak lennénk, tegyünk fel pontosító kérdéseket.
- Ne hagyjuk, hogy az interjúalany elkalandozzon, vagy átvegye a beszélgetés irányítását. Mindig nyugodtan, és kedvesen térítsük vissza az eredeti kérdésekhez.

Ha ezeket az arany szabályokat sikerül betartani, gyorsan, viszonylag kis energia ráfordítással tudunk megfelelő minőségű információkat beszerezni.

4.2.2.2. Fókuszcsoporthoz

A statisztikai és kérdőíves adatfelvételek kiegészítését jól szolgálja a fókuszcsoporthoz nevezett eljárás. A csoportos megbeszélés során hatékonyan össze lehet gyűjteni a témával kapcsolatos véleményeket. Az eljárást eredetileg a piackutatás gyakorlatában alkalmazták, ahol különböző termékkel kapcsolatos véleményekre voltak kíváncsiak. Manapság ez a módszer egyre nagyobb szerepet kap a társadalom problémáinak feltárásában.

A fókuszcsoporthoz módszertana:

- Előre meghatározott ismérvek alapján 6-12 fős csoportokat állítunk össze. Az ismérveket mindig az határozza meg, hogy milyen információkat szeretnénk kapni. Ha a település hátrányos helyzetű munkanélküli lakosságának problémáiról szeretnénk minél alaposabb információkat kapni, akkor érdemes - többek között - csoportot szervezni a fiatal roma nőkből, egy másikat pedig a fiatal, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező férfiakból, vagy az idősebb korosztály képviselőiből. De összeállíthatunk úgynevezett szakértői csoportokat is, melynek tagjai többek között a családsegítő szolgálat munkatársaiból, a munkaügyi központok dolgozóiból, a CKÖ képviselőiből, a polgármesteri hivatal dolgozóiból állhatnak.
- A módszer lényege, hogy egy megfelelően képzett csoportvezető segítségével egy azonos problémákkal küzdő társadalmi csoport képviselőinek csoportos beszélgetése során olyan mélységű információkat nyerjünk, amelyek feltárják a fő problémákat.
- A csoport tagjai egy oldott hangulatú beszélgetés során megismerik egymás véleményét, valamint lehetőségük van arra, hogy továbbvigyék, továbbszöjék egymás gondolatait. Így a csoportos megbeszélés során lehetőség van arra, hogy

olyan következtetések is elhangozzanak melyekre egy egyéni interjú során esetleg nem került volna sor.

- A csoportos megbeszélés további előnye, hogy a résztvevők ösztönzik egymást a véleményalkotásra. A csoporttagok a hétköznapi életben megszokott kifejezésekkel fejthetik ki gondolataikat, szemben a kérdőívek sokszor nem életszerű, leegyszerűsítő kifejezéseivel.
- A csoportos megbeszélés lehetővé teszi, hogy a témával kapcsolatos vélemények minél szélesebb skálájára fény derüljön.
- A kötetlen beszélgetés csak látszólagos, a csoport vezetőjének feladata, hogy egy előre elhatározott vezérfonal mentén vezesse a beszélgetést, és megakadályozza, hogy a csoporttagok elkanyarodjanak a tárgytól.
- A csoportvezetőnek a megbeszélés előtt pontos leírást kell készítenie azokról a kérdésekről, amelyre választ szeretne kapni.
- A csoportot mindig tájékoztatni kell arról, hogy pontosan mi is a célja a beszélgetésnek.
- A kérdéseket témájuk szerint csoportokba kell rendezni és a megbeszélés során mindig utalni kell arra, ha változik a kérdések iránya.
- A csoportmegbeszélést érdemes magnóra rögzíteni, így lehetővé válik a beszélgetések eredményének későbbi rögzítése.

Aranyszabályok:

- A csoportot mindig egy megfelelő képzettséggel rendelkező moderátornak kell vezetnie.
- Figyelni kell arra, hogy mindenki ki tudja fejteni a véleményét.
- Megfelelően kell kezelni, ha a csoportban egy erős egyéniség magához ragadja a válaszadást és válaszaival túl nagy hatást gyakorol a többiekre.
- Figyelni kell arra, hogy a csoport általános szemléletétől eltérő véleményeket is kifejtthessék az azt képviselők.
- A fókuszcsoport célja nem a meggyőzés, vagy csoportos döntéshozatal, ezért az értékítéletek, döntések meghozatalát kerülni kell. A csoport célja, hogy minél alaposabb és kiterjedtebb információt szolgáltasson az adott problémáról.
- A résztvevőknek mindig tiszteletben kell tartaniuk a többiek álláspontját.
- A megbeszélések során előfordulhat, hogy egyes résztvevőket mélyen érint az adott probléma. Ilyenkor is el kell érni, hogy megfelelő távolságtartással lehessen kezelni a témát. A személyeskedést minden esetben kerülni kell.

A módszer előnye, hogy a moderátoron, a résztvevőkön, egy nyugodt helyszínen és esetleg egy magnón kívül nincs közölgénye.

(A módszerről részletesen tájékozódhatunk a „*Hogyan készítsünk pályázatot? Foglalkoztatási projektek tervezése, Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, 2004.*” C. kiadványból)

4.2.2.3. SWOT-analízis

A SWOT-elemzés tulajdonképpen egy táblázatos formában megjelenített gyorsfénykép, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár a nemzetgazdaság munkaerő-piaci szempontból történő elemzése is, mint az a mellékelt ír példán látható. A mellékelt példa nemcsak azért tanulságos, mert kitűnően illusztrálja, hogyan lehet egy szempillantás alatt átláthatóan szemléltetni mégoly bonyolult dolgokat is, mit az ír gazdaság erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei munkaerőpiaci szempontból, hanem azért is, mert szempontokat, ötleteket ad saját elemzésünk elkészítéséhez. A SWOT elemzés elkészítése előtt célszerű minél több hasonló táblázatot végignézni (pl. más tagállamok operatív programjaiból, kéri testvérszervezetektől), illetve az elemzésben résztvevő kollégák kezébe adni.

Erősségek • Stabil makrogazdasági környezet • Szociális partnerségi megállapodások a társadalmi-gazdasági kulcskérdésekről • Következetesség a kulcspolitikák és a stratégiai irányvonalak területén • A foglalkoztatottság erőteljes növekedése/Alacsony munkanélküliség • A termelékenység erőteljes növekedése • A közvetlen külföldi befektetések vonzásának képessége • Átlagon felüli a felsőfokú szakképesítéssel rendelkezők aránya a 25-64 éves népességen belül • Versenyképes fizetési színvonal	Gyengeségek • Nyitottság a nemzetközi kereskedelem változásaira • Földrajzi helyzet/Korlátozott piaci lehetőségek • Függés a tengerentúli cégektől • A növekedés túlzott koncentrálódása Dublinra, illetve a keleti térségre • Egyenlőtlen régióközi növekedés • Belföldi közúti és vasúti infrastruktúra • A termelés hozzáadott értéke növelésének szükségessége • Városi és vidéki társadalmi kirekesztődéstől sújtott csoportok • Az idősebbek alacsony iskolázottsága
Lehetőségek • e-kereskedelem, információs és kommunikációs technológiai szolgáltatások • A nők megnövekedett munkaerőpiaci részvétele • A hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci/társadalmi befogadása • Az ír diaszpóra és szakképzett bevándorlók • Késleltetett társadalmi előregedés • Gazdasági globalizáció	Veszélyek • Korlátozott munkaerő- és készségkínálat • Elégtelen befektetés a kis- és középvállalati képzésekbe • Euró/brit font árfolyam-ingadozások • Inflációs veszélyek • Környezeti terhelés • Nem megfelelő tempójú alkalmazkodás a piaci változásokhoz

(Az ír gazdaság munkaerőpiaci szempontú SWOT elemzése. Forrás: ír Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program 2000-2006.)

A SWOT-elemzés eredményét tehát egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erőségek” (angolul: „strengths”) és a „gyengeségek” („weaknesses”), alsó sorában a „lehetőségek” („opportunities”) és a „veszélyek” („threats”) felsorolása található. A „SWOT” kifejezés az eszköz nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. A felső sorban szereplő szempontok, az „erőségek” és a „gyengeségek” a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorban kitekintünk a környezetünk kínálta „lehetőségekre”, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”.

A SWOT-elemzés elkészítésében lehetőleg az összes érintett szervezeti egység, érdekcsoport képviseltesse magát, de mindeképpen vegyenek részt a tervezők és az egység-, illetve intézményvezetők az elemzés tárgyától függően.

- Először, meghatározott időkereteken belül (pl. szempontonként 20-30 perc) szabad ötletelés (angol szakkifejezéssel „brainstorming”) keretében minden szemponthoz min. 20-25 javaslatot gyűjtünk össze. A szabad ötletelésnek fontos ismérve, hogy mindent felírunk, ami előkerül. Ebben a fázisban nem szabad egyetlen ötletet sem elvetni vagy megvitatni. Ugyanakkor természetesen a résztvevők koncentráljanak a legfontosabb problémákra, jelenségekre. Ne keverjük a külső és belső szempontokat, azonosítsuk pontosan, hogy az adott felvetés melyik rubrikába tartozik.
- Az ötletelés eredményének átszerkesztése következik. Igyekezzünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan, a magyar és külföldi kollégák számára érthetően megfogalmazni a pontokat. Gondoljuk át még egyszer, hogy a pontok a megfelelő rubrikába kerültek-e. Szűkítsük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 pontra, a kevésbé fontos pontokat építsük be a fontosabbakba vagy húzzuk ki. Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és ha úgy találjuk, hogy az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát, készen is vagyunk.

A kész SWOT-táblázat többnyire minden pályázathoz használható, szívesen látott melléklet, de segíti szervezetünk gyors és áttekinthető bemutatását magyar és külföldi partnereink, vendégeink számára is. A táblázatot általában célszerű rövid magyarázattal, következtetésekkel is kiegészíteni, ha erre van lehetőség. A SWOT táblázat pillanatfelvétel, tehát egy jóval későbbi pályázathoz új elemzés kell, illetve célszerű azt a tervezési folyamatokba beépíteni és tervezési ciklusonként újra elkészíteni. A SWOT elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” rubrika – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, erre feltétlenül építünk a tervezés során. Az újabb SWOT elemzések összehasonlítása a régebbiekkel világosan megmutatja, hogy a fejlesztések valóban a megfelelő irányba haladnak-e: éltünk-e lehetőségeinkkel, orvosoltuk-e gyengeségeinket.

Aranyszabályok:

- Ne készítsünk SWOT analízist öncélúan! A táblázat elkészítése mindig egy helyzetfeltárással kell, hogy alapuljon, és a következő programozási lépés elősegítését kell szolgálnia.
- A táblázat kitöltése nem elegendő! Az elemzés során feltárt erősségekre a programozás során támaszkodni kell, a gyengeségek pedig megoldásra várnak.
- Az elemzés során mindig össze kell vetni az erősségeket és gyengeségeket a lehetőségekkel és veszélyekkel.
- Fogalmazzunk tömören!
- Csak azokat a megállapításokat tegyük a táblázatba, amelyek a célterület szempontjából ott és akkor valóban igazak.
- Kerülni kell az általánosításokat! Azokat a megállapításokat tegyük a táblázatba, amelyek jellegzetesen a mi célterületünkre igazak.
- Az erősségek és gyengeségek meghatározásánál mindig használjunk egy viszonyítási pontot. Néha nehéz eldönteni, hogy valami erősség, vagy gyengeség. Például a helybéliek úgy érzékelik, hogy a képzettségi szint magas a településen és az erősségek között szeretnék feltüntetni. De ha a képzettségi szintet összevetjük a szomszédos nagyvárossal, már lehet, hogy nem az erősségek, hanem a gyengeségek közé kell tennünk. A viszonyítási pont meghatározásában az a döntő, hogy az adott tényező esetében kikkel kell versenyeznünk. Ha a szomszédos nagyváros munkaerő-piacán szeretnénk elhelyezni a községünk dolgozóit, akkor nem a szomszéd falvakhoz, hanem a nagyvároshoz kell viszonyítani magunkat.

(Hogyan készítsünk pályázatot? Foglalkoztatási projektek tervezése, Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, 2004.)

4.3. A Logframe használata a tervezési folyamatban

A logikai keretmátrix is egy olyan elemzési folyamat egy pillanat alatt átlátható, a projekt megértését, végrehajtását és értékelését egyaránt segítő terméke, amely egyúttal segít a minél pontosabb, konkrétabb és realisabb tervezésben. Ne csak a termék létrehozásának tényére koncentráljunk tehát, hanem annak minőségére és az elkészítés folyamatának tanulságaira és „mellékes” hozadékaira (pl. partnerségépítés) is. Egy jó mátrix kidolgozása valóban hosszadalmas folyamat, de ezt a bíráló is pontokkal honorálja pályázatunk értékelése során, és egyáltalán nem mellékesen nekünk sem kell újból „valódi” munkatervet készíteni, valamint kevésbé érnek kellemetlen meglepetések a lebonyolítás során, hiszen reális a tervezés, és a legtöbb problémaforrást már átgondoltuk a mátrix elkészítése során.

A logikai keretmátrix struktúráját az alábbi ábra szemlélteti.

Leírás	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	Előfeltevések és rizikófaktorok
Átfogó célkitűzés	Az átfogó célkitűzés elérésének mutatói	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	
Konkrét célkitűzés	A konkrét célkitűzés elérésének mutatói	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	Előfeltevések az átfogó célkitűzések megvalósulásához
Eredmények	Az eredmények elérésének mutatói	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	Előfeltevések a konkrét célkitűzések megvalósulásához
Tevékenységek	Bemenet (input): szükséges emberi és dologi erőforrások	A szükséges emberi és dologi erőforrások költségei	Előfeltevések az eredmények megvalósulásához

A logikai keretmátrix tehát egy konkrét projektünket foglalja táblázatba hasonlóan, mint a SWOT elemzés szervezetünket, intézményrendszerünket, szektorunkat. A keretmátrix egy négy sorból és négy oszlopból álló táblázat. A sorok a tervezés szintjeit jelölik, felülről lefelé haladva egyre jobban ráközelítünk a tervezett projekt konkrétumaira.

A legfelső sorban a projekt szélesebb kontextusáról beszélünk, első rubrikájában azt az átfogóbb célkitűzést határozzuk meg, aminek megvalósulásához projektünk hozzájárul – sok más projekttel együtt (ez pályázatok esetében rendszerint támogatónk célkitűzése). A második sor a projekt céljainak szintje, itt adjuk meg az első oszlopban projektünk konkrét célkitűzését, vagyis azt az ideális jövőbeli állapotot, aminek megteremtését projektünkkel el szeretnénk érni (ez pályázatok esetében már a mi találmányunk, azt mutatja meg, hogy a pályázató által támogatott célon belül mi a mi „kis”, az átfogó célt szolgáló célunk). A harmadik sor a projekt tevékenységeinek következtében létrejövő eredmények szintjét mutatja, az eredmények felsorolásával az első rubrikában. A negyedik sor már a projektvégrehajtás szintje

Az első oszlopban soroljuk fel az eredmények létrehozásához szükséges tevékenységeket. A második oszlopban az ellenőrzéshez, értékeléshez nagyon fontos sikerességi mutatókat adjuk meg, ezek jól körülírtak és – különösen az alsóbb sorokban – lehetőleg számszerűsíthetők kell hogy legyenek. Ne tüntessünk fel a célkitűzéseknél túl sok mutatót, inkább egy-két célszerűen megválasztott indikátorral dolgozzunk. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban nem mutató szerepel, hanem a projekt megvalósításához szükséges emberi és dologi erőforrások felsorolása, természetesen konkrétan és számszerűsítve. A harmadik oszlop a sikeresség mérésének “hogyan”-ját adja meg, a felső három sorban az átfogó és a konkrét célkitűzések, illetve az eredmények elérését igazoló információforrások és – ha szükséges külön leírni – a teljesítmény

igazolásához szükséges módszerek szerepelnek. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban az emberi és dologi erőforrások költségeit tüntetjük fel. A negyedik oszlopban vesszük számba azokat a külső tényezőket, amelyek a projektmenedzsment hatókörén kívül esnek, viszont teljesülésük elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a következő szint első oszlopában leírtak megvalósulhassanak. A legalsó sorban tehát azt írjuk le, milyen előfeltevésekre építünk akkor, amikor az állítjuk, tevékenységeink az eggyel fentebbi sorban előrejelzett eredmények megvalósulásához fognak vezetni, és így tovább. A legfelső sor utolsó rubrikája értelemszerűen üresen marad. A beírásra szánt előfeltevéseket egyesével mérlegeljük: tényleg rajtunk kívül álló tényezők-e? nem tudnánk-e teljesülésüket új tevékenységekkel elősegíteni? Ha nem, és bekövetkezésük nem túl valószínű, nem túl kockázatos-e a projektünk?

Az előfeltevések gondos mérlegelése a reális tervezés egyik legfőbb garanciája. A jól megválasztott előfeltevések leírása lehet ugyanakkor szinte egyetlen „egérútunk” a szigorú európai ellenőrzési rendszerekben: ha egy olyan előfeltevés nem teljesülése következtében nem tudtuk teljesíteni projektünket, aminek teljesülésére reálisan építettünk, joggal számíthatunk az ellenőrök támogatóbb, megértőbb magatartására.

Az alábbi ábra a fentiektől részben eltérő értelmezésű (vizsgáljuk meg az alsó sor 2. és 3. rubrikáját), de működő gyakorlati példa a keretmátrix alkalmazására; érdekessége, hogy egy olyan projekthez készült, melynek megvalósítása 2002-ben történt a foglalkoztatási szolgálat bevonásával.

A magyar foglalkoztatási szolgálat modernizációja (2002-es Phare projekt)

Átfogó célkitűzés	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	
- Az állami foglalkoztatási szolgálat az Európai Foglalkoztatási Stratégia irányvonalaival összhangban működik - Az ÁFSZ hozzájárul a munkaerőpiac hatékonyabb működéséhez	- a régiók munkanélküliségi és foglalkoztatási rátái - EU kompatibilis mutatók képzése	- munkaerő-felmérés - ÁFSZ statisztikai jelentései - EU közös indikátorok	
Konkrét célkitűzés	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	Előfeltevések
A munkáltatók és a munkát keresők számára magasabb színvonalú szolgáltatást nyújtó, a munkaügyi kirendeltségek által működtetett új szolgáltatási modell kidolgozása, kipróbálása és értékelése	- 2004-ben 5%-kal emelkedik a sikeres kiközvetítéssel és más szolgáltatásokkal ellátott munkakeresők aránya 2003-hoz képest, - 2004-ben 5%-kal emelkedik a sikerrel betöltött álláshelyek száma és aránya 2003-hoz képest	- ÁFSZ kiközvetítési statisztikái - továbbfejlesztett álláshely-statisztikák	• a kormány és a szociális partnerek azonosulnak az Európai Foglalkoztatási Stratégiával
Eredmények	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	Előfeltevések
- 21 munkaügyi kirendeltség kiválasztása az új szolgáltatási modell tesztelésére, - kidolgozott új szolgáltatási modell, - regionális és helyi munkaerőpiaci információk biztosítása, - magasabb szintű humán erőforrás és személyi szolgáltatások, - a tartós munkanélküliség hatékonyabb megelőzése a profilkialakítás (<i>profiling</i>) bevezetésével, - a különböző társadalmi csoportok igényeihez igazított foglalkoztatási eszközök tárháza, - képzettebb munkatársak a foglalkoztatási szolgálatnál, - működő számítógépes információs rendszer, - új, korszerű munkakörnyezet.	- 21 megállapodás aláírása 2003 decemberéig - 450 munkatárs képzése 2003 decemberéig - 100 kirendeltség átalakítása 2003 decemberéig - 2004-től a tartós munkanélküliek száma és aránya évi 5%-kal csökken - a régiók munkanélküliségi és foglalkoztatási mutatói javulnak - 2004-re a 2001. évi adat felére csökken a tartósan munkanélkülivé válók aránya (az 1. sz. európai foglalkoztatási irányvonal értelmében, azaz felnőttek esetében 12 hónap, fiatalok esetében 6 hónap után) - 20 kiképzett képző, kidolgozott képzések	- munkaerő-felmérés és a nyilvántartáson alapuló statisztikák - a tartós munkanélkülivé válás mutatói a különböző profilú csoportok esetében - a képzők képzését sikeresen elvégzettek száma - új képzések és tananyagok száma a munkatársak képzéséhez újonnan kialakított munkáállomások száma - monitoring és	• az FH és az FMM hatékony projektmenedzsmentet és koordinációt biztosít a twinning partner segítségével

	száma, - korszerű informatikai és kommunikációs eszközökkel felszerelt, újonnan kialakított munkakörnyezettel rendelkező kirendeltségek száma	értékelő jelentések	
Tevékenységek	Eszközök	A tevékenység mérése	Előfeltevések
- az új szolgáltatási modell kidolgozása és bevezetése 21 munkaügyi kirendeltségnél, - az új szolgáltatási modell tesztelése és az eredmények nyomonkövetése, - a kísérletben résztvevő irodák értékelése, - az ÁFSZ szervezeti felépítésének és menedzsmentjének modernizációja, - a munkaerőpiaci információs rendszer továbbfejlesztése a munkaerőpiaci szereplők hatékonyabb tájékoztatása érdekében, - új képzési rendszer kialakítása és megvalósítása a munkatársak számára, a képzők képzése, - az ÁFSZ informatikai hálózatának fejlesztése az ügyfelek számára nyújtott közvetítői és más szolgáltatások fejlesztése céljából	szolgáltatási alvállalkozói szerződések beszerzési alvállalkozói szerződések „twinning” szerződés 1.9 MEUR PHARE támogatás és 3.0 MEUR magyar társfinanszírozás a Munkaerőpiaci Alapból	előrehaladási jelentések zárójelentés pénzügyi jelentés	•egy-két uniós foglalkoztatási szolgálat hatékony és kompetens twinning partnerként segíti a projektet tudásával és tapasztalataival

A logikai keretmátrix kitölthető a fenti logika alapján különösebb szisztematikus tervezés nélkül az íróasztal mellől is, sokkal jobb lesz azonban az eredmény, ha a kitöltés egy logikai keret-szemléletű tervezési folyamat eredménye. Az alábbi felsorolás ennek a folyamatnak a rövid összefoglalása: vegyük észre, hogy az elemzési folyamat meglehetősen alapos és hangsúlyos, hiszen kulcsfontosságú a tervezésben.

Elemzési fázis

1. lépés: érintettek elemzése – a projekt által valószínűleg érintett csoportok, személyek, intézmények azonosítása, kulcsproblémáik, korlátaik, lehetőségeik azonosítása. A kulcsproblémák, korlátok, lehetőségek azonosítását feltétlenül az érintettek bevonásával végezzük, műhelymegbeszélések keretében, eszközként használjuk a SWOT elemzést. Ez a tervezés egyik legkörülményesebb, leghosszadalmasabb, legtöbb szervezést igénylő mozzanata, ezért gyakran elmarad. Pedig ez a projekt legitimálása szempontjából alapvető fontosságú, nagyszerűen szolgálja a partnerségek, az információáramlás és a közös munkamódszerek megalapozását. A partnerek részvétele a további lépéseknél is elengedhetetlen a korrekt tervezéshez és a valódi elkötelezettség kialakításához.

2. lépés: problémaelemzés - a problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása, problémafa készítése
Erre a későbbiekben még kitérünk.

3. lépés: célkitűzés-elemzés – célkitűzések meghatározása a beazonosított problémák alapján; eszköz-eredmény összefüggések meghatározása; célkitűzés-csoportok azonosítása és a projektstratégia meghatározása
Erről is szó lesz még az alábbiakban.

Miután elemeztük a helyzetet, tervezzük meg a projektet részletesen:

Tervezési fázis

4. lépés: a beavatkozási logika meghatározása – a projektelemek meghatározása, a projekt belső logikájának ellenőrzése, mérhető célkitűzések meghatározása. A 3. lépésben meghatározott célkitűzéseket mérhető, konkrét formába öntjük, ellenőrizzük egymáshoz viszonyított logikájukat. Most már beírhatjuk őket a mátrixba.

5. lépés: az előfeltevések és a rizikófaktorok meghatározása – a projekt végrehajtását befolyásoló külső, a projektmenedzsment hatókörén kívül eső tényezők meghatározása a korábban leírtak szerint. Írjuk be ezeket is a mátrixba.

6. lépés: az indikátorok azonosítása

A mutatók és forrásaik azonosítása a korábban leírtak szerint. Töltsük ki a mátrix harmadik és negyedik oszlopát az alsó sor kivételével.

7. lépés: tevékenységütemezés készítése – a tevékenységek sorrendjének és összefüggéseinek meghatározása; a tevékenységek időtartamának megtervezése; mérföldkövek meghatározása és a felelősök kijelölése

A mérőföldkő olyan belső mutató, amely már a végrehajtás során segíti az elért részeredmények mérését, valamint mutatja a döntéshozatal várható időpontjait. Ha elkészültünk, töltsük ki a mátrix alsó sorának első rubrikáját.

8. lépés: költségvetés készítése – a szükséges erőforrások (nem csak anyagi!) meghatározása; a költségek felmerülésének ütemezése; részletes költségvetés készítése

Fejezzük be a mátrix kitöltését az alsó sor második és harmadik rubrikájával.

Térjünk vissza a 2. és 3. lépésre, azaz a probléma- és célkitűzés-elemzésre. Tapasztalatok szerint a projekttervezés során sokan hanyagolják ezeket a lépéseket, feleslegesnek, időrablónak tartják, hiszen egyrészt „úgyis tudjuk mi a probléma”, másrészt „a célkitűzést úgyis alulról felfelé, vagyis a tervezett, szervezetünk érdekeit szolgáló tevékenységekből határozzuk meg”. Fontos látni, hogy a projekttervezés logikájával mindkét gondolatmenet homlokegyenest ellenkezik. A projekt legfontosabb, egyes számú ismérve, hogy egy adott célkitűzés megvalósítását szolgálja, nem pedig a tervezett tevékenységek fölé rendel önkényesen valamilyen mondvacsinált, hangzatos címet. Jó célkitűzést meghatározni azonban csak a megoldani kívánt probléma alapos és logikus feltárása után tudunk.

A **problémaelemzésben** is lehetőleg vegyen részt minden érintett fél, így végezhetünk alapos munkát és hozhatunk létre konszenzuson alapuló projektet. A problémaelemzés során először a lehető legpontosabban igyekszünk megfogalmazni azokat a problémákat, amelyek jelentkezése miatt a projektet elkezdjük tervezni. Célszerű, ha először itt is előre meghatározott idejű szabad ötletelés (brainstorming) keretében gyűjtjük össze a problémákat, majd közösen pontosítjuk azok megfogalmazását. A problémákat cédulákra írjuk fel.

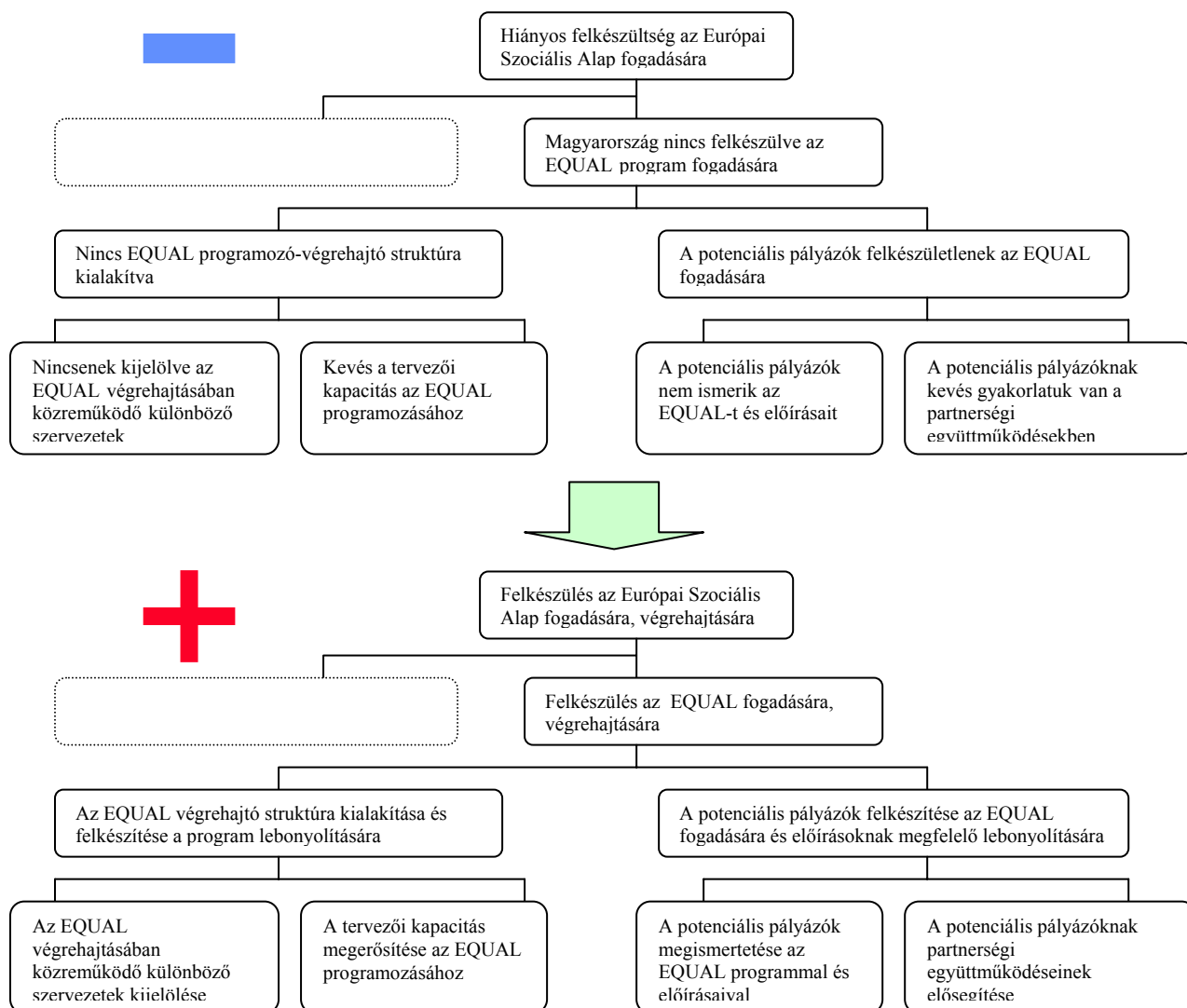
Kezdődhet az ok-okozati összefüggések feltárása. Ha az A probléma B probléma

- oka, akkor B alá helyezzük, ha
- következménye, akkor B fölé helyezzük, ha pedig
- sem nem oka, sem nem következménye, akkor egyelőre melléhelyezzük, annak reményében, hogy a problémafa ágainak „bokrosodása” során egyszer csak megtaláljuk alsóbb vagy felsőbb szinten az összekapcsolódást.

A gyakorlat eredménye egy ágakra bomló fastruktúra, amely világosan mutatja a területen jelentkező problémák ok-okozati összefüggéseit.

A problémafa birtokában kezdődhet a **célképzés**. A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják projekttevékenységeink. Mi alapján képezzük a célkitűzéseket? Pontosan ezt a célt szolgálja a problémafa. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés pedig, mint a fentiekből kitűnik, egy jövőbeli, pozitív állapot. Nincs más dolgunk tehát, mint a problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával elkészíteni a célkitűzés-fát, amely az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat. A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. Ezek után a 4. lépés, a beavatkozási logika meghatározása során tulajdonképpen azt döntjük el az érintettek, de mindenképpen legalább a leendő együttműködő partnerek bevonásával, hogy a fa melyik részletét valósítjuk meg, azaz kiválasztjuk azt a konkrét célkitűzést, amelynek eléréseért reálisan a legtöbbet tudunk tenni. A konkrét célkitűzés felett

közvetlenül szereplő cél lesz az átfogó célunk, míg a konkrét célkitűzéshez alulról kapcsolódó célok lesznek az eredményeink, amelyek megvalósításához a tevékenységeket rendelni kell.



3. ábra Problémafa és célfa részlete. A fa minden irányban bővíthető, a legelső szinten pedig egészen elengedhetetlen a további bővítés.

A projekttervezési technikák, mint a SWOT elemzés vagy a logikai keretmátrix csak eszközök, de hasznos eszközök a minél hatékonyabb, eredményesebb feladat tervezés és – végrehajtás szolgálatában. Ugyanakkor nem csak saját munkánkat tehetik átláthatóbbá és sikeresebbé, hanem támogatóink, partnereink számára is meggyőzőbben, világosabban jelenítik meg céljainkat, tevékenységeinket. A fentiekben megismerkedhettünk a két projekttechnikai eszköz alapjaival, ezek alkalmazását azonban csak gyakorlati úton, minél több hasonló elemzés megismerésével és az eszközöknek a mindennapi munka során történő használatával lehet elsajátítani.

4.4. A stratégiakészítés folyamatának bemutatása

4.4.1. A jövőkép kialakítása

A stratégia-alkotás következő lépéseit meg kell előznie egy nagyon fontos lépésnek. A közösség tagjainak egyet kell érteniük abban, hogy mik azok az értékek, célok és fejlesztési irányok, amelyekre a jövőt építik. A fejlesztési célok meghatározása érdekében fel kell vázolni azt a jövőben elérni kívánt állapotot, mely a közösség értékrendjét tükrözi és számításba veszi a realitásokat. A jövőkép egy olyan vízió, amely elképzelésünk szerint a közösségre jellemző lesz 10-15 év múlva. A jövőkép akkor jó, ha megfelelően bátor és előremutató megállapításokat tartalmaz. Kialakításánál nem kell ragaszkodunk a földhözragadt valósághoz.

A jövőkép célja, hogy lelkesítse a közösség tagjait, mindenki számára világossá tegye az erőfeszítések értelmét, megakadályozza, hogy a fejlesztések vaktában, akár egymásnak ellentmondva valósuljanak meg.

A jövőkép kialakítása során meg kell határozni:

- a megőrizni kívánt értékeket,
- azokat a területeket, amelyekre a változtatások irányulnak,
- azokat az eredményeket, amelyeket a fejlesztések során el kívánunk érni,
- a közösség fejlesztések után kialakult helyzetét.

A helyesen megalkotott jövőkép olyan megállapításokat kell, hogy tartalmazzon melyek reményeink szerint a közösségünkre 10-15 év múlva lesznek jellemzőek. Például kijelenthetjük, hogy 10 év múlva minden család olyan lakásban fog élni, amelynek megfelelő az infrastrukturális állapota. Vagy kijelentjük, hogy 10 év múlva a 18-35 éves korosztály körében mindenki rendelkezni fog az általános iskolai végzettséggel, és 50% fölött lesz a szakmunkás végzettségük aránya. Természetesen ez csak olyan közösség számára inspiráló, ahol magas a telepszerű lakókörnyezetben élők száma, és nagyon alacsony az emberek iskolai végzettsége. Minden közösségnek a saját helyzetéhez viszonyítva kell kialakítania jövőképét, de nem szabad félni az álmok megfogalmazásától. Mindezek mellett a jövőkép csak akkor jó, ha tükrözi a közösség értékrendjét és igényeit. Ezért fontos, hogy megalkotásánál minél több résztvevőt bevonjunk. Olyan távlati célokat tűzzünk ki, amelyeket mindenki elfogad, és később hajlandó erőfeszítéseket tenni megvalósításuk érdekében.

A jövőkép kialakításának módszertana

Tesztlap módszer:

- Gyűjtsük ki a helyzetfeltárás során kapott problématerületeket, és mindegyik esetében írjunk egy elképzelt jövőbeli állapotot, mely szerintünk egy elérendő cél lehet.
- Készítsünk egy tesztlapot, amelyen minden megállapítás mellett szerepeljen 5 válaszlehetőség: fontos, kevésbé fontos, semleges, inkább káros, káros.
- Hívjuk össze azokat az embereket, akik már a problémafeltárás során is segítettek munkánkat, és kérjük meg őket, hogy a tesztlapokat töltsék ki.
- Értékeljük a tesztlapokat, válasszuk ki azokat a célokat és területeket, amelyekkel a nagy többség egyetértett. Ezek ismertetése után kirajzolódnak azok a területek, amelyben egyetértés van a csoport tagjai között.

- Azokat a megállapításokat, amelyeket a csoport tagjai eltérően értékelték, szintén ismeressük a résztvevőkkel. Kérjük meg a csoportot, hogy egészítse ki azokat olyan megállapításokkal, amelyek az eredeti tesztlapon nem szerepeltek, de fontosak lehetnek a közösség jövője szempontjából.
- Ezután fontos, hogy a csoport tagjai megvitassák a különböző megállapításokat és értékeket, hogy tisztázhassák ki mit is ért pontosan az egyes fogalmakon.
- A fogalmak tartalmának tisztázása után állítsunk össze egy újabb tesztlapot a még vitatott megállapításokkal. Kérjük meg a csoportot, hogy ismét értékelje az egyes megállapításokat.
- Az első és a második tesztlap segítségével válasszuk ki azokat a megállapításokat, amelyek stratégiaiilag ténylegesen fontosnak látszanak.
- Fogalmazzuk meg röviden, körülbelül 5 mondatban azokat a területeket és fejlesztési célokat, amelyeket a csoport a térség számára kívánatosnak tart. Ezzel meghatároztuk a közösségünk jövőképét, azt a víziót, melynek elérésére erőfeszítéseket kívánunk tenni a jövőben.

Aranyszabályok:

- A jövőkép meghatározás során az elsődleges cél, hogy a közösség értékeit határozzuk meg. Fel kell készülnünk arra, hogy különböző emberek más-más értékeket vallanak. A jövőkép alkotás célja nem a meggyőzés, hanem annak a víziónak a felvázolása amely mindenki számára elfogadható.
- Mivel a jövőkép a további munkánk során iránytűként fog szolgálni, törekedjünk rá, hogy minél szélesebb körben megismerjék az emberek. Néhány frappánsan megfogalmazott mondat alkalmas lehet arra, hogy pályázatainkban az általános célok megfogalmazásánál leírjuk, és ismertté tegyük a bírálók számára is.

4.4.2. Stratégiai és operatív célok megfogalmazása

Egy jó helyzet-meghatározás és egy megfelelően kialakított jövőkép birtokában könnyű megadni azokat a területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak. A stratégiai célok legyenek konkrétak, és irányuljanak egy meghatározott területre. Például egy közösség stratégiai céljai közé tartozhat a foglalkoztatottság növelése, vagy a lakáshelyzet javítása. Az átfogó célok megvalósítására általában 10-15 évre van szükség, a konkrét célkitűzések megvalósítására rövidebb idő is elegendő lehet. A célok meghatározása lehetővé teszi, hogy az erőfeszítéseinket észszerűen összpontosíthassuk. A célmeghatározás segítségével átfogó képet alkothatunk az elérni kívánt eredményekről, a célcsoportokról, a megvalósítás kereteiről. A meghatározott célok adják azt a biztos pontot, amelyhez mindig visszatérhetünk, ha elbizonytalanodnánk további munkánk során.

A célokhoz való ragaszkodás mellett arra is törekednünk kell, hogy rugalmasan követni tudjuk a változásokat. A programunk végrehajtása során környezetünk nem marad változatlan, nap mint nap új lehetőségekkel és problémákkal találjuk szembe magunkat. A stratégiai célok segítenek abban, hogy a céljainkkal egy irányba mutató lehetőségeket felismerjük és megragadjuk, azokat a lehetőségeket pedig, amelyek csábítóak ugyan, de nem illenek bele eredetileg kitűzött céljaink közé, könnyű szívvel elszalasszuk. Gyakran lehet hallani különböző települések és szervezetek vezetőitől, hogy nem szeretnék elszalasztani a lehetőségeket, ezért minden elérhető pályázatot beadnak, még akkor is ha nem számítanak arra, hogy mindegyiket megnyerik. Ne kövessük példájukat! Ha elegendő munkát fektettünk a stratégia kidolgozásába, ragaszkodjunk hozzá, bízzunk megvalósításában, ne hagyjuk magunkat letéríteni a megadott útról.

Míg a jövőkép megalkotásánál arra bízattunk mindenkit, hogy engedje szabadon fantáziáját, a stratégiai célok kitűzésénél már szigorúan ragaszkodnunk kell a realitásokhoz. Ha irreális célkitűzéseket fogalmazunk meg, nagy valószínűséggel kudarcot vallunk a megvalósítás során. A túl magas célok elkedvetlenítenek, és a legtöbb külső szemlélő komolytalannak fogja tartani a programunkat. Sikertelenségünk pedig jelentősen csökkentheti további fejlesztési szándékaink támogatottságát.

A stratégiai programok megfogalmazásánál ügyeljünk arra, hogy egyszerre ne akarjunk mindent megváltoztatni. Ha túl sok célt fogalmazunk meg, könnyen szétagrózzuk az erőforrásainkat. Igyekezzünk mindig a célcsoportunk számára legfontosabb területekre koncentrálni.

Az operatív céloknak

- Konkrétaknak kell lenniük, hogy megmutassák:
 - o mit szeretnénk pontosan tenni,
 - o mely területeket hagyunk ki szándékosan a programból,
 - o melyik részterületen szeretnénk változásokat elérni,
 - o kiknek a számára indítjuk a programot,
 - o milyen konkrét eredményeket várunk.
- Mérhetőeknek kell lenniük, hogy megmutassák:
 - o pontosan hány ember számára indítjuk a programot,
 - o mennyi embert érint közvetve a programunk,
 - o mennyivel szeretnénk növelni, vagy csökkenteni a kiindulási értékeket (munkanélküliségi ráta, iskolai végzettségi mutatók, megépített lakások száma, stb.).
- Ütemezetteknek kell lenniük, hogy megmutassák:
 - o a célkitűzéseinket mennyi idő alatt szeretnénk megvalósítani,
 - o az egyes programok milyen sorrendben következnek egymás után.

Az operatív célok meghatározásának módszertana:

A célok meghatározásánál továbbra is csapatban érdemes dolgozni. A feladatot két lépésben végezhetjük el a legkönnyebben. Az első a problémafa meghatározása, melyben egy egyszerű módszerrel összegyűjthetjük és rendszerezhetjük a célcsoportunk problémáit. A célfa módszer pedig lehetővé teszi, hogy a problémák meghatározását átfordíthassuk a célok megfogalmazásává.

Problémafa és célfa elkészítése:

- Gyűjtsük össze a helyzet-meghatározásra támaszkodva a feltárt problémákat. Minden problémát írjunk fel egy kis öntapadós papírra. Ezt a lépést minden csoporttag külön-külön végezze el.
- A kis papírokat ragasszuk fel egy táblára. Ne zavarjon bennünket, ha egy probléma többször szerepel. A rendszerezést a következő lépésekben végezzük majd el.
- Ha minden papírt felragasztottunk, nézzük meg, hogy minden ismert probléma szerepel-e a táblán. Ha nem, pótoljuk a hiányzó papírokat.
- A következő lépésben rendszerezzük a cédulákat. Vegyünk le minden olyan papírt, amelyen ugyanaz a fogalom szerepel. Azokat a problémákat, amelyek csak másként vannak megfogalmazva, vonjuk össze egy olyan fogalom alá, amelyet mindenki azonosan értelmmez.

- Ezután következik a cédulák rendszerezése a tartalom alapján. Vannak olyan problémák, amelyek tartalmuk szerint összevonhatóak. Ezeket ragasszuk egymás alá úgy, hogy a legáltalánosabb probléma legyen felül a legkonkrétabb pedig legalul. A rendezés további szempontja, hogy az okok kerüljenek alulra és azok a problémák, amelyeket az előbbiek okoznak, felülre. Így a problémafa legaljára a legkonkrétabb és legalapvetőbb problémák fognak kerülni.
- A különböző problémacsoportokat a táblán tegyük egymás mellé.
- A papírok ragasztásával egyszerre több alaproblémát fogunk kapni, például a munkanélküliség, az egészségügyi ellátás, az oktatás, a lakhatási helyzet, az infrastrukturális ellátottság mind olyan probléma, amelyek külön csoportokat alkotnak.
- Ha végeztünk a munkával, megkapjuk a problémafát.
- A problémafa elkészítése után már gyerekjáték a célfa összeállítása. Minden problémát jelző papírra ragasszuk egy másikat, amelyen a problémák megoldását célként határozzuk meg. Ha ezzel a feladattal végeztünk, megkapjuk a célfát.

Aranyszabályok:

- Törekedjünk arra, hogy a céljaink összhangban legyenek a helyzet-meghatározással, és a jövőképpel.
- Egyszerre több célfát is kell készítenünk, mivel egy célfa csak egy problémakör átfogó elemzését adja.
- A célok meghatározásánál ügyeljünk arra, hogy azok összhangban legyenek.
- Ne szakadjunk el a realitásoktól!
- Törekedjünk a célok - mindenki számára - érthető megfogalmazására.
- Ne keverjük össze a célokat és a feladatokat. A célkitűzések mutatják meg, hogy mit szeretnénk elérni, a feladatok pedig megadják a célérés módját.
- Ne határozzunk meg olyan célokat, amelyekhez később nem rendelünk feladatokat.

Mivel minden projektnek van politikai szintje, ezért a célok meghatározásánál mindig szem előtt kell tartanunk, hogy a rendelkezésre álló források korlátozottan állnak rendelkezésre, így nem tudjuk mindenki igényeit kielégíteni. Lesznek olyan célok és területek, amelyeket bár néhány ember számára fontosak lehetnek mégis le kell mondanunk a megvalósításáról, vagy későbbre kell halasztanunk. A stratégiai tervezés lehetővé teszi, hogy ezeket a területeket is meghatározzuk és alapos mérlegelés során, a közösség tagjainak minél szélesebb képviselőt bevonva döntsünk, melyek azok a célok, amelyek a fontossági lista elején szerepelnek, és melyek megvalósításáról kell a közeljövőben lemondanunk. Nem csak arról kell döntenünk, hogy mit valósítunk meg, hanem, arról is, hogy mely problémákat nem tudjuk orvosolni, vagy legalábbis a közeljövőben nincs lehetőségünk a megoldásukra. Ezzel elkerülhetjük annak a látszatát, hogy valamely területről elfeledkeztünk, vagy érdekeink szerint nem vontuk be őket a megvalósítandók közé. Akkor, amikor programokat készítünk a közösség erőforrásait mozgósítjuk. Ha például önerőt adunk egy programhoz, akkor más programokra már lehet, hogy nem marad elég forrásunk. Azoknak, akik részesei lehetnek a programunknak, várhatóan javulni fog a gazdasági és a társadalmi helyzete, míg másoknak esetleg relatíve, vagy akár ténylegesen is rosszabbodni. Ez azt jelenti, hogy a programok hasznai és terhei nem egyenlően fognak megoszlan az emberek között. Mivel a döntésünk egyes csoportoknak az érdekeit sérteni fogja, nagyon fontos, hogy minél szélesebb körben támogatásra számíthassunk. Ha hitelt érdemlően meg tudjuk magyarázni, hogy mi befolyásolta a fejlesztési célok rangsorolását, kevesebb lesz az elégedetlenkedő, kevesebben fogják támadni a programjainkat és saját személyünket is. (Hogyan készítsünk pályázatot? Foglalkoztatási projektek tervezése, Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, 2004.)

4.5. A monitoring, értékelés, ellenőrzés fogalma és feladatai, indikátorok fogalma

A foglalkoztatási stratégiák, paktumok monitoringjának és értékelésének módszertana Magyarországon meglehetősen kidolgozatlan. A foglalkoztatási partnerségek által kidolgozott stratégiák végrehajtását nyomon kell követni, és időközönként a partnerségi szereplők számára visszajelzést adni, és ha szükséges, módosításokat eszközölni, amely révén a partnerségek:

- képesek a kiinduló pont rögzítésére, hogy később lehetőség legyen az összehasonlításra,
- problémákat tudnak azonosítani és megoldásokat keresni,
- be tudják mutatni az akciótervek, stratégiák végrehajtásának eredményeit,
- azonosítani tudják a jó példákat, és másokkal is megosztani,
- új problémákra és lehetőségekre tudnak rávilágítani, amelyek révén további kutatásokat kell végrehajtani.

Az alábbiakban a fentiek módszertanát jelentő monitoring és értékelés fogalmát, célját is tevékenységeit mutatjuk be, és kiegészítésként az ellenőrzésről is szót ejtünk, hiszen, ha Európai Unió források felhasználása is megtörténik a stratégia végrehajtása során, szükséges tisztában lennünk az ellenőrzéssel is.

4.5.1. Monitoring

A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment vizsgálhatja a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában. A jól működő monitoring alapja a megfelelő indikátorok választása. A mérhető teljesítmény-indikátorok kiválasztásával a partnerség be tudja mutatni az elért eredményeket, mérni tudja a célok elérésének sikerességét, és segít a sikerkritériumok meghatározásában is. Az indikátoroknak nemcsak a tevékenységek közvetlen eredményeit kell tudniuk mérni (például: létrehozott állások száma, kiképzett személyek száma), de a helyi foglalkoztatásban elért távolabbi hatásokat is mérniük kell. Az indikátoroknak relevánsnak és objektívnek kell lenniük. Ideális esetben a partnerségek tagjainak egyet kell érteniük az indikátorokban. Minőségi és mennyiségi mutatókat is meg kell határozni.

A **mennyiségi indikátorok** (számok és statisztikák) specifikusak és mérhetőek. Nagyon hasznosak arra, hogy bemutassuk a kiinduló helyzetet, a tényeket és kimeneti eredményeket, például a ráfordított pénzügyi forrásokat vagy a képzésben részesülők számát. Önmagukban azonban nem alkalmasak a teljes kép bemutatására. A más térségekkel való összehasonlítás miatt érdemes szöveges, mások által és statisztikai rendszerek keretében is gyűjtött indikátorokat használni.

A **minőségi indikátorok** (vélemények, attitűdök stb.) a személyek és szervezetek gyakorlati tapasztalataira irányulnak. Fontosak lehetnek a készségek mérésében (pl. kommunikációs, interperszonális készségek), amelyek túlmutatnak a mennyiségi indikátorokon. Különösen fontosak lehetnek hátrányos helyzetű csoportokkal foglalkozó projektek esetében, mivel képesek a munkához vezető úton tett személyes előrelépések mérésére.

A monitoring egy folyamatos tevékenység, amely a stratégia végrehajtásának nyomon követését, az indikátorok, információk gyűjtését jelenti. A monitoring segít a végrehajtás nyomon követésében, az elért eredmények áttekintésében, a partnerek és a finanszírozók

tájékoztatásában, a problématerületek feltárásában. Ez a tevékenység felöleli a teljesítményindikátorok eredményeinek mérését is. A monitoring rendszereknek hatékonyan és hatásosan gyűjteniük kell a lényeges információkat. Kerüljük el azt a hibát, hogy mindegyik projektre azonos monitoring rendszert használunk, mivel nagy különbségek lehetnek eltérő célcsoportok esetében. Azonban meg kell határozni azokat az indikátorokat, amelyeket minden projekt esetében mérünk és a monitoring rendszerben rögzítünk. Fontos, hogy a monitoring rendszer ne legyen túl komplikált, és ne legyen költséges az adatok gyűjtése. Csak a lényeges információkat gyűjtsük, és teszteljük a rendszert használat előtt. Egy jól működő rendszer monitorozza az inputokat (erőforrások, idő, pénz költségvetés), és az outputokat, amelyek képesek a stratégia vagy akcióterv céljai elérésének mérésére.

Néhány példa indikátorokra négy tematikus besorolásban

Foglalkoztatás és vállalkozások

- A 15-64 évesek foglalkoztatási rátája nemenként és célcsoportonként (%)
- gazdasági aktivitási ráta (%)
- létrehozott új munkahelyek száma (db)
- együttműködő vállalkozások száma, végrehajtott közös projektek (db)
- az egyes szektorokban foglalkoztatottak aránya (%)
- a vállalatok jövedelemtermelő képességének növekedése (%)

Az élethosszig tartó tanulás

- a felnőttképzésben résztvevők aránya a 25-64 éves népességben belül (%)
- a foglalkoztatottak közül a felnőttképzésben résztvevők aránya (%)
- a kistérségben felnőttképzésre fordított források nagysága (Ft, EUR)
- megőrzött munkahelyek száma (db)

Esélyegyenlőség

- tartós munkanélküliségi ráta (%)
- aktív intézkedésekben résztvevők száma célcsoportonként (fő)
- inaktívak száma nemenként és célcsoportonként (fő)
- foglalkoztatási ráta korcsoportok és nemek szerint (%)
- nappali ellátásban részesülő rászorulóknak száma célcsoportonként (fő)

Partnerségépítés, szervezetfejlesztés

- létrehozott közösségfejlesztési klubok száma (db)
- a közösségfejlesztésben résztvevők száma (fő)
- a kistérségi foglalkoztatási partnerségben aktívan résztvevők száma (fő)
- a foglalkoztatási stratégia megvalósításához bevont külső források nagysága (Ft, EUR)
- végrehajtott projektek száma (db)

Foglalkoztatási alapmutatók

A foglalkoztatás a Strukturális Alapok egyik legfőbb célterülete, amelyet főleg a támogatott térségen belüli körülmények javításával és a szélesebb körű gazdasági fejlődés előmozdításával ér el. E politikai célnak abban kell tükröződnie, hogy hogyan jelzik előre és mérik a munkahelyteremtést.

A foglalkoztatási hatások mennyiségi kifejezésekor meg kell jegyezni, hogy a strukturális beavatkozás több közvetlen hatást (pl.: egy támogatott kis- és középvállalkozás által létrehozott állások) vagy közvetett hatást eredményez (pl.: az új infrastruktúrának köszönhetően létrejött állások).

A tényleges foglalkoztatási hatások pontosabb értékelése és összehasonlítása érdekében a nettó foglalkoztatási hatásokat érdemes becsülni. Ennek alapját a bruttó hatások képezik (a kedvezményezettek által megjelölt összhatas), figyelembe véve a „holtsúly” (a beavatkozás nélkül is előállt), a kiszorító hatásokat (foglalkoztatási hatások, melyek egyes állások elvesztését váltják ki egyazon célterületen belül), és a multiplikátor (vagy indirekt) hatásokat. Ezáltal elkerülhetővé válik a kétszeri beszámítás problémája is. Annak érdekében, hogy javítsuk e becslések pontosságát, különítsük el a megtartott állásokat (azokat az állásokat, amelyek eltűntek volna a beavatkozás hiánya esetén) a támogatási formához kötődő új állásoktól.

A Bizottság kifejlesztett egy módszert, melynek célja egyrészt létrehozni egy közös vonatkoztatási rendszert a munkaerő-piaci hatások értékelésére, másrészt pontosabban számszerűsíteni a programokban és az intézkedésekben² megállapított várható munkaerő-piaci hatásokat.

Így a foglalkoztatási indikátorokat a következő tényezők alapján kellene kialakítani:

- Az állások számának átváltása egyenértékes létszámmra (FTE)³
- A bruttó/nettó foglalkoztatási hatások megkülönböztetése (ez olyan országos szintű, a nettó foglalkoztatásra vonatkozó becslési módszertan megléte vagy kifejlesztése, amely figyelembe veszi a kiszorító, a „holtsúly” és az indirekt hatásokat is).
- Az új állások és a megőrzött állások közötti tagolódás.
- További felosztás férfiak és nők szerint, hogy ezáltal az esélyegyenlőségre gyakorolt hatásokról is legyen információ.

Az információk elvben projekt-szinten ismereteseek, és utána aggregálhatók az intézkedések és programok szintjén.

Amennyiben a foglalkoztatás tekintetében csak a hatás alapindikátorait használjuk, azok a Strukturális Alapok közép- és hosszú-távú céljait tükrözik. Mindazonáltal, a foglalkoztatás projekt szinten is mérhető közvetlen és azonnali hatásként.

A hatás alapindikátorai

<i>Kód</i>	<i>Az indikátor típusa</i>	<i>Definíció</i>	<i>Mérés</i>
(1, 2, 3)	Foglalkoztatás (újjonnan létrehozott állások)	Olyan újonnan létrejövő állások a cégnél vagy intézménynél, amelyek nem jöttek volna létre a program, az intézkedés vagy a projekt nélkül. (a mérés szintjét a monitoring illetve kiértékelés fázisában kell meghatározni).	szám bruttó/nettó teljes munkaidőre átszámított létszám (FTE) férfi/nő
(1, 2, 3)	Foglalkoztatás (megőrzött állások)	Azok az állások, melyek a projekt/program eredményeként tarthatók meg a cégnél és intézménynél, és amelyek egyébként	szám bruttó/nettó teljes munkaidőre

² A XVI. főigazgatóság kiadott egy módszertani jegyzetet a nettó foglalkoztatási hatások számításáról, melynek címe: „Az állások számbavétele: Hogyan értékeljük a Strukturális Alapok foglalkoztatási hatásait (1997)”

³ A részmunkaidős állások száma 2:1 arányban váltható át teljes munkaidőre átszámított állásokra (FTE). Az állások állandónak tekinthetők, amennyiben a beavatkozás befejezése után is megmaradnak, vagy amennyiben a beavatkozás vége után egy előre meghatározott időszakig tartanak.

		megszűntek volna (a mérés szintjét a monitoring, illetve kiértékelés fázisában kell meghatározni).	átszámított létszám (FTE) férfi/nő
--	--	--	------------------------------------

4.5.2. Értékelés

Az **értékelés** a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában (relevancia, eredményesség és hatékonyság).

Az értékelés segítségével az elért eredményeket hasonlíthatjuk össze a kitűzött célokkal, elvárt eredményekkel. Az értékelés a stratégia sikerét és hatásait méri. Az értékelés tartalmazza a monitoring eredmények elemzését és értelmezését az eredmények azonosítása és a gyenge pontok meghatározása érdekében. Az értékelés során az egyes sikertelen akciók okait is fel kell tárni a stratégia továbbfejlesztése érdekében. Fontos, hogy a szereplők tanuljanak a saját hibáikból.

Belső és külső értékelést különböztethetünk meg. A belső értékelést elvégezheti a partnerségen belül megfelelő tapasztalattal rendelkező szakember. Számára biztosítani szükséges az időt és az erőforrásokat a feladat végrehajtásához. Ismernie kell a biztosítandó adatokat, valamint tapasztalatokkal kell rendelkeznie kutatási módszerek, valamint az adatok elemzése és bemutatása területén.

A külső értékelők általában széleskörű tapasztalatokkal rendelkeznek, és magas színvonalú szolgáltatásokat tudnak nyújtani.

Függetlenségük és objektivitásuk biztosítja az értékelés megbízhatóságát, amely különösen fontos, ha az értékelés eredményeit a stratégia végrehajtását finanszírozók számára mutatjuk be. Az értékelés módja attól függően változhat, hogy mi a célja, mire szeretnénk használni, kiknek készül, illetve a stratégia által kitűzött célok is befolyásolják.

4.5.3. Ellenőrzés

Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. Az ellenőrzések fajtái:

Belső ellenőrzés

A Községi Támogatási Keret / Operatív Program megvalósításában részt vevő összes szervezet és intézmény létrehozza és működteti saját függetlenített belső ellenőrzési egységét. Ennek megfelelően a Kifizető Hatóság, minden Irányító Hatóság és minden Közreműködő Szervezet saját belső ellenőrzési egységgel rendelkezik.

Az OP Irányító Hatóságot adó minisztérium belső ellenőrzési illetve felügyeleti ellenőrzési egységei (amelyek közvetlenül a miniszternek vagy a közigazgatási államtitkárnak jelentenek) és az OP Irányító Hatóság belső ellenőrzési egysége (amely közvetlenül az OP Irányító Hatóság vezetőjének jelent) funkcionálisan és szervezetileg is független egymástól.

Tevékenységek ellenőrzése

A Strukturális Alapok felhasználása keretében elvégzett tevékenységek a 438/2001. EK Rendelet 4. cikke szerinti (első szintű) ellenőrzését általában a közreműködő szervezetek végzik. A közreműködő szervezetek - irányítási és ellenőrzési rendszereik keretében -

részletes eljárásokat dolgoznak ki és működtetnek a társfinanszírozott termékek leszállításának, szolgáltatások teljesítésének, az igényelt költségek valós voltának és elszámolhatóságának igazolására, továbbá a vonatkozó nemzeti és közösségi szabályok, a közbeszerzésre, az állami támogatásokra, a környezetvédelemre és esélyegyenlőségre vonatkozó rendelkezéseknek való megfelelés biztosítására. A kifizetési kérelmek jóváhagyására az első szintű ellenőrzés lefolytatását követően kerülhet csak sor.

Az 5%-os ellenőrzések

A 438/2001. rendelet 10. cikke szerinti ellenőrzéseket az OP Irányító Hatóságot adó minisztériumok felügyeleti ellenőrzési részlege és a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal végzi. A felügyeleti ellenőrzési részleg funkcionálisan független az OP Irányító Hatóság függetlenített belső ellenőrzési részlegétől.

Az 5%-os ellenőrzések feladatainak tervezését és végrehajtását a 2213/2002 (VII. 24.) Korm. határozatban foglaltak értelmében a pénzügyminiszter koordinálja. A koordinációs feladatok előkészítése érdekében a pénzügyminiszter létrehozta a Nemzetközi Támogatás Ellenőrzési Tárcaközi Bizottságot.

Az ellenőrzésekről készült jelentést az OP Irányító Hatóságot adó minisztériumok és a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal megküldi a Pénzügyminisztériumnak. A jelentésekből éves beszámoló készül, amelyet az 5%-os ellenőrzéseket koordináló Nemzetközi Támogatás Ellenőrzési Tárcaközi Bizottság megvitát, majd a Pénzügyminisztérium megküld az Európai Bizottságnak.

Zárónyilatkozat kiadása

A 438/2001. EK Rendelet 15. cikke szerinti zárónyilatkozat kiadása a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal feladata.

Külső számvizsgáló intézmények

Az *Állami Számvevőszék* – mint a Magyar Köztársaság legfőbb ellenőrzési intézménye – ellenőrzéseket végezhet a Strukturális Alapok működéséről, beleértve az összes részt vevő intézmény ellenőrzését (a kedvezményezettek is az Állami Számvevőszék hatáskörébe tartoznak, ami azt jelenti, hogy az Állami Számvevőszék helyi önkormányzatokat és magánvállalkozásokat is vizsgálhat). Az *Európai Bizottság és az Európai Számvevőszék ellenőrei* ugyancsak végezhetnek ellenőrzéseket és auditokat a Strukturális Alapok felhasználása tárgyában

Audit kézikönyvek

A minisztériumok összes ellenőrzési és felügyeleti egysége rendelkezik a 15/1999. (II. 5.) Korm. rendelet szerinti kézikönyvekkel az audit tevékenységre vonatkozóan. A Strukturális Alapok ellenőrzéséhez a Pénzügyminisztérium egy „modell” audit kézikönyvet készít el. Az Európai Bizottság által a Strukturális Alapokra vonatkozóan összeállított audit kézikönyv alapul szolgál a magyarországi „modell” audit kézikönyv elkészítéséhez. A „modell” audit kézikönyv útmutatással szolgál a közreműködő szervezeteknek és az 5%-os ellenőrzéseket végző szervezeteknek a mintavételről, a kockázatelemzésről stb.

4.6. Partnerségépítési és stratégiaalkotási esettanulmány – Alpokalja kistérség

Előzmények, háttérinformációk

A Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ kezdeményezésére a lövői térséghez tartozó települések összefogását célzó paktum megszervezésére 2004. tavaszán került sor. A

kistérséghez tartozó települések polgármesterei (17 fő) és civil szervezetei (3 képviselő) 2004. március 10-én a munkaügyi központ által összehívott rendezvényen elfogadták a paktumban rejlő lehetőségeket, egyetértettek abban, hogy a térség foglalkoztatottsági szintjének emelése érdekében megfogalmazott teendők szükségesek. Egyetértettek abban is, hogy a foglalkoztatási célok megvalósításával összhangban kell fejleszteni a gazdaságot, a térség infrastruktúráját. Tehát a hatékony működés érdekében a munkaerőpiaci problémák integrált megoldása indokolt. Mindez csak úgy valósítható meg, ha megfelelő partnerviszony alakul ki a térség önkormányzatai, munkaadói és civil szervezetei között. Mindezek után sor került március 22-én a térség munkaadóival történő találkozásra (17 munkáltató). Körükben nagyon pozitív visszhangot keltett a kezdeményezés és egyhangúlag támogatták. 2004. április 21-én került sor a paktum dokumentumának aláírására. E megállapodásban rögzítésre kerültek a legfontosabb elvek, amelyek meghatározzák a paktum működését. Nevezetesen: az alulról jövő kezdeményezés elve, a nyitottság elve, a regionalitás elve, az esélyegyenlőség elve, az innováció, az integráció és a partnerség elve.

A paktum az alábbi feladatokat tűzi ki célul:

- A térség foglalkoztatási helyzetének elemzése, lehetőségek keresése az általános célok megvalósítása érdekében,
- mind a térség gazdaságát, mind a humán erőforrás fejlesztését érintő elképzelések összehangolása,
- programok, projektek tervezése és megvalósítása a foglalkoztatás elősegítése érdekében,
- finanszírozás megoldására pénzügyi források összehangolt felkutatása és elnyerése,
- a Paktum kiemelt célja az osztrák-magyar határon átnyúló együttműködés.

A paktumhoz csatlakozott az osztrák munkaügyi szervezet (paktum alapítói közt szerepel az AMS Burgenland, támogatók közt az osztrák Munkaügyi Minisztérium és a WIBAG), kezdeményezésükre Burgenlandban szintén paktum aláírásra készülnek az AMS Burgenland, a térség meghatározott településeinek polgármesterei és munkáltatói.

A határon átnyúló foglalkoztatási paktum aláírásával, a helyi szereplők összefogása révén megteremtődött a lehetőség egy kedvező adottságú megye hátrányos helyzetű kistérségében a foglalkoztatási helyzet javítására. A paktum aláírásával és a Területi Foglalkoztatási Fórum létrehozásával az első lépés már megtörtént.

Ezt követően a „Határtalan foglalkoztatási paktum” című Ausztria-Magyarország Phare CBC program által támogatott projekt keretében megtörtént a térség foglalkoztatási szempontú helyzetelemzése (használt módszerek: statisztikai adatok elemzése, településcsoportos interjúk, workshopok, kérdőíves felmérés), majd ez alapján kistérségi foglalkoztatási stratégia készítése.

Az alábbiakban ezen munkálatok eredményeit mutatjuk be, amely mintaként szolgálhat más kistérségek számára, akik hasonló tevékenységeket végeznek.

Az Alpokalja Kistérség foglalkoztatási szempontú helyzetelemzése - kivonat

A helyzetelemzési dokumentum tartalomjegyzéke

1.	BEVEZETÉS, A HELYZETELEMZÉS CÉLJA
2.	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ
3.	FÖLDRAJZI ADOTTSÁGOK, A KÖRNYEZET ÁLLAPOTA
4.	TELEPÜLÉSSZERKEZET, MEGKÖZELÍTHETŐSÉG
5.	NÉPESSÉG, NÉPMOZGALOM
6.	HÁZTARTÁSOK
7.	LAKÁSHELYZET, KÖZMŰELLÁTOTTSÁG.....
8.	A GAZDASÁG JELLEMZŐI.....
9.	FOGLALKOZTATÁS.....
10.	JÖVEDELMEK, SZOCIÁLIS ELLÁTÓRENDSZER
11.	A TELEPÜLÉSI EGYEZTETÉSEKEN AZONOSÍTOTT PROJEKTJAVASLATOK
12.	VÉLEMÉNYEK, JAVASLATOK A FOGLALKOZTATÁSI PAKTUMMAL KAPCSOLATBAN
13.	SWOT ANALÍZIS
	TÁBLÁZATOK
	TÉRKÉP

A helyzetelemzési dokumentum vezetői összefoglalója

A vezetői összefoglaló célja, hogy áttekintést adjon az elkészült helyzetelemző anyagról, kiemelve a főbb megállapításokat, térségi sajátosságokat.

A térség magyar települései, szám szerint 17, **Győr-Moson-Sopron megye Vas megyével határos délnyugati szegletében** területnek el. Mindannyian a soproni – a 2004. január 1-jétől használatos terminológia szerint sopron-fertődi – adminisztratív kistérség részei. Közülük Sopronhorpács, Zsira és Répcevis közvetlenül határos Ausztriával. Alpokalja osztrák településcsoportjai - Frankenau-Unterpullendorf, Großwarasdorf, Lutzmannsburg, Nikitsch és Oberpullendorf - **Burgenland középső részét képezik.**

A kistérség 17 magyar és 5 osztrák települést foglal magába. Közülük városi ranggal csupán a földrajzi egység nyugati szélén fekvő Oberpullendorf bír. A térség tehát meglehetősen **városhiányos**, és **zömében 500 fő alatti települések alkotják.**

Alpokalja kistérség 2001 év közepén 18 250 embernek adott otthont, az érintett megye, illetve tartomány együttes népessége 2,5 százalékának. A térség **lakosságszáma folyamatosan csökken**, viszont a **vándorlási egyenleg pozitív** (többet telepednek le, mint költöznek el). A lakosságszám az utóbbi évtizedben 500 fővel, 2,6%-kal fogyott.

A térségben **magas az idősök aránya**. A térség magyarországi oldalán a 60 év felettiek aránya magasabb 25%-nál, míg az ausztriai oldalon megközelíti a 29 százalékot, Nikitschen és Großwarasdorfban a harmincat is meghaladja.

Alpokalja kistérség lakói a 2001-es népszámlálás időpontjában mintegy **6700 háztartást** alkottak, az érintett megye, illetve tartomány háztartásainak 2,5 százalékát. A magyar háztartások létszáma átlagosan **0,5 fővel nagyobb**, mint a térség osztrák oldalán.

A térségben **magas az egyszemélyes háztartások aránya (kb. 27%)**. A térség magyar oldalán a háztartások majd **40%-ában egyetlen foglalkoztatott sincs!**

A háztartások az alapvető használati eszközökkel, berendezésekkel ellátottak, viszont **lemaradás tapasztalható a helyi kábelhálózatok kiépítésében és az Internethez való hozzáférésben.**

A lakossági igények növekedése, a szükségletek bővülése együtt járt a lakások alapterületének növekedésével. **A burgenlandi településeken nagyobb méretűek az otthonok, mint a határ innenső oldalán.** A 5 osztrák településen együttesen a lakások 43%-ának mérete meghaladta a 110 m²-ert, ugyanakkor a 17 magyar községben együttesen a 100 m² felettieké nem érte el a 39%-ot. 2001-re a térség valamennyi magyarországi településen kiépült a vezetékes ivóvízhálózat, **az otthonok 86%-át csatlakoztatták a hálózatra**, amely elmaradt a statisztikai kistérség és a megye átlagától. Némely településen számottevő a vezetékes vízzel (beleértve a házi vízellátást is) nem rendelkező otthonok előfordulása. A statisztikai adatok szerint 2001-ben **a lakások 12%-ában (430 otthonban) egyáltalán nem volt megoldott a szennyvízkezelés** és ekkor egyetlen településen sem volt kiépítve a zárt rendszerű közcsonna. 2003 végén viszont már 7 község kivételével kiépült az infrastruktúra.

Burgenlandban nem következett be olyan látványos előrelépés a gázszolgáltatásban, mint a Nyugat-Dunántúlon, ami az osztrák energiapolitikával áll összefüggésben, mely **előtérbe helyezi a megújuló és alternatív energiaforrások használatát** a hagyományos fosszilis tüzelőanyagokkal szemben. Ennek ellenére a kistérséghez tartozó 5 burgenlandi település mindegyikében találkozhatunk gázzal fűtött lakással, ahol összességében az otthonok 14%-a rendelkezett gázfűtéssel.

Alpokalja településein a működő gazdasági szervezetek száma 2001 év végén 983 volt. **A száz lakosra jutó vállalkozások száma**, a térségre jellemző vállalkozási aktivitás ugyanazt a képet tükrözi, mint amellyel a nemzeti összehasonlítás során több alkalommal is szembesülünk.

Nevezetesen *az osztrák oldalon* e mutató értéke *mintegy másfélszeresen meghaladja saját tágabb környezetének (járás, tartomány) mutatóját. A magyar településeken* működő vállalkozások fajlagos száma (4,4 vállalkozás/100 lakos) *ugyanakkor jelentősen elmarad – mintegy fele annak* – az adminisztratív kistérség és Győr-Moson-Sopron megye adatától. A képet azonban árnyaltabbá teszi az adatsor településszintű vizsgálata. Abból ugyanis kitetszik, hogy Oberpullendorf nélkül az osztrák oldal mutatója sem éri el a tartományi átlagot, de még a 17 magyar település átlagát sem! A vállalkozásalapítás tehát a nagyobb lélekszámú, több térségi, igazgatási funkciót is betöltő településeken (a magyar oldalon például Lövő, Sopronhorpács) élénkebb.

A térségben működő szervezetek döntő többsége mikro-, illetve kisvállalkozás: 91 százalékuk 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztat. A határ két oldala közt csupán abban mutatkozik különbség, hogy míg e létszám-kategórián belül *a magyar vállalkozások 70%-a egyáltalán nem alkalmaz munkaerőt (kvázi önfoglalkoztató), addig Ausztriában e mikrovállalkozások aránya csak 21 százalék.*

Az osztrák településeken működő vállalkozások kétharmada 1-9 főt foglalkoztat. 250 feletti foglalkoztató csak Lövőn, Sopronkövesden és Oberpullendorfban van. Alpokalja magyar vállalkozásaiban *a külföldi tőke jelenléte igen kevésbé jellemző.*

Ausztria Burgenland tartománya az ország fejlődési ütemét meghaladóan gyarapszik, így a tartományhoz viszonyított állandó különbség ellenére Mittelburgenland Ausztrián belüli relatív helyzete folyamatosan javul. Alpokalja kistérség magyar területén, annak rurális jellege, természeti adottságai miatt meghatározó szerep jut a *mezőgazdaságnak* és az *erdőgazdálkodásnak*. A termelő ágazatok, közkeletűbb terminológia szerint az *ipar* ágazatai viszonylag kevés szereplővel és szűk tevékenység-szortimenttel vannak jelen a térségben.

Az *építőipart* e térségben tipikusan a számos, ugyanakkor vállalkozásonként kevés állandó létszámot foglalkoztató szervezetek, egyéni vállalkozások jellemzik. Ezek alkalmi foglalkoztatóként is jelen vannak a munkaerő-piacon. Többnyire szakmai ismeretekkel kevésbé rendelkező munkaerő iránti igényük miatt – a mezőgazdasággal egyetemben – *a helyi foglalkoztatásban fontos szerepet töltenek be.*

Gazdasági – ezen keresztül természetesen foglalkoztatási – szempontból előnyös adottság Alpokalja földrajzi fekvése. A jelentős idegenforgalmat lehetővé teszi a *gyógyturizmus* kapcsán egyrészt közvetlenül érintett Lutzmannsburg, másrészt a nyugat-magyarországi gyógy-és termálfürdők – Balf, Bük, Szeleste, Sárvár – is elérhető közelségben fekszenek. *A termálturizmus Alpokalja egyik kitörési pontja lehet, és – az osztrák oldalon – már ma is az.* A kereskedelmi szálláshelyek e köré szerveződnek, Locsmádon mintegy 700 férőhely áll a vendégek rendelkezésére. Alpokalja osztrák területén említést érdemlő férőhely-kapacitással bír ezen túl még Oberpullendorf (113), és Frankenau (86). *A magyar települések egyik nagy hiányossága, hogy sem számottevő kereskedelmi, sem magán-szálláshely kapacitással nem rendelkeznek. Pedig turisztikai adottságaik – elsősorban a natúr-, falusi és kerékpáros turizmus szempontjából – kiválóak.*

A szolgáltató jellegű nemzetgazdasági ágak közül a térség osztrák oldalán *a kereskedelem felülreprezentált.* E tevékenységet folytató vállalkozások fajlagos száma különösen magas Oberpullendorfban, bizonyítva e település kistérségi kereskedelmi központ jellegét.

2001-ben a 17 községben együttesen a teljes népesség 39,3%-a tartozott a gazdaságilag aktívak közé, ami mindössze egy százalékponttal (231 fővel) maradt el az 1990. évitől. A nők körében jóval kisebb a gazdaságilag aktívak hányada (32,5%), mint a férfiak esetében (46,1%).

A magyar térségben dolgozók között jóval több az ipari, építőipari tevékenységet folytatók előfordulása, mint az összehasonlításhoz szolgáló területi egységekben (a dolgozók korábbi 28%-ával szemben már közel 39%-uk számára biztosított munkalehetőséget).

A 90-es évek gazdaság szerkezete átalakulásának legszembeütőbb jelensége *a mezőgazdaság, erdőgazdálkodásban dolgozók számának nagyarányú visszaesése mellett a szolgáltatási jellegű ágak súlyának erősödése volt.* (ennek ellenére a munkavállalók jóval kisebb hányada érintett az idegenforgalmi gazdasági ágban, mint a Soproni kistérségben vagy a megyében együttesen).

A tulajdonviszonyok változásával megnőtt a magánvállalkozók száma (115-ről 283-ra), ennek ellenére *a vállalkozói aktivitás a település-együttesben kisebb volt, mint a tágabb környezetben.*

A foglalkoztatási lehetőség az ausztriai térségben erősen koncentrálódik, a munkahelyek 80%-a ugyanis a térség gazdasági és kereskedelmi központjában Oberpullendorfban található.

A turisztikai vonzerőt erősítő fejlesztéseknek köszönhetően a *legtöbb új állás Lutzmannsburgon létesült*, a foglalkoztatottak létszáma 11 év alatt a közigazgatási egységben közel háromszorosára nőtt. *A térség munkaerő-piaci helyzete kedvező, alacsony a munkanélküliség.* Az 1990-es években a kistelepüléseken csökkent a munkalehetőség, a munkahelyteremtő beruházások a népesebb városokba vagy a jobb közlekedési és infrastrukturális adottsággal rendelkező településekre összpontosultak. A folyamatok hatására a foglalkoztatottak *egy jelentős hányada naponta ingázni kényszerül lakó- és munkahelye között.*

A helyzetfelmérés során interjúorozat és kérdőív formájában is megkérdeztük a helyi szereplők véleményét a *foglalkoztatási paktummal* kapcsolatban. A paktumot a megkérdezettek nagy része *jó kezdeményezésnek tartja*, de nagyon *hiányosak az ezzel kapcsolatos információk, széleskörű tájékoztatásra lenne szükség a szereplők aktivizálásához.* Legtöbben azt jelezték, hogy eddig *túl általánosak voltak a megtartott rendezvények*, a résztvevők *konkrét eredményeket* várnak. Például az érintett magyarországi községekben az önkormányzatok a paktumtól várják a roma lakosság foglalkoztatási problémáinak megoldását, míg máshol új munkahelyek teremtését, az 50 éven felüli nők és pályakezdekők elhelyezkedésének segítségét, az ausztriai munkavállalási lehetőségek bővülését, pályázati lehetőségek felkutatását, a fejlesztési projektek előkészítését, nyelvtanulási lehetőségek kibővítését, a cégek az ügyintézésben való segítséget, szolgáltatási területük kiterjesztését az ausztriai térségre, valamint információs szolgáltató tevékenységet és stabil munkaerő biztosítását várják el a paktumszervezet részéről. Ezeken kívül felmerült még osztrák-magyar tapasztalatcsere igénye különböző területeken: a burgenlandi munkaügyi központ és az osztrák cégek együttműködési gyakorlata, az ausztriai paktumok működése, a cégek minőségbiztosítási és termelési rendszerének megismerése.

A kérdőívek részbeni feldolgozása alapján a megkérdezett magyarországi szereplők a határon átnyúló térségben az alábbi lehetséges *együttműködési területeket* nevezték meg:

- Közös pályázatok
- Tapasztalatcsere kiépítése a vállalkozások, önkormányzatok, oktatási intézmények között
- Közös képzések (pl. nyelvi képzés)
- Ingázó munkavállalás, a munkaerőigény és foglalkoztatási lehetőségek felmérése
- Turizmusfejlesztés, kétnyelvű információs kiadványok megjelentetése
- Kerékpárutak kialakítása
- Háztáji termékek cseréje, piacra jutási lehetőségeinek kihasználása
- Diákcseraprogramok szervezése

SWOT analízis

Erősségek

- földrajzi elhelyezkedés
- magas létszámot foglalkoztató külföldi tulajdonú ipari üzemek jelenléte
- kedvező adottság a mezőgazdasági termeléshez, erdőgazdálkodáshoz
- nemzetközi hírű kutatóintézet Sopronhorpácson
- termálvízkincs (Lutzmannsburg)
- színvonalas turisztikai szolgáltatások az oberpullendorfi járásban
- mobilis munkaerő
- alacsony munkanélküliség
- a távbeszélő infrastruktúra kiépítettsége
- kulturális és etnikai sokszínűség (német, magyar, horvát)

Gyengeségek

- a számítógépes infrastruktúra elmaradottsága a magyar területen
- alacsony a szellemi munkakörben dolgozó munkavállalók aránya
- alacsony a szolgáltatás súlya a gazdaságban a magyar területen
- a főközlekedési útvonalak, vasútvonal elkerülik a térséget
- közúti határátkelő hiánya
- intézményesített együttműködés hiánya a gazdasági élet magyar és osztrák szereplői között
- építési telkek hiánya a magyar térség településein
- a KKV-k alacsony foglalkoztatási képessége
- a vállalkozások közti együttműködések alacsony szintje
- helyi munkahelyek hiánya
- nyelvtudás hiánya
- kialakulatlan partnerségi viszonyok a térség szereplői között
- magas a napi ingázók aránya
- magas az egyszemélyes háztartások aránya
- felnőttképzési szolgáltatások hiánya
- kereskedelmi és magánszálláshelyek alacsony száma a magyar térségben
- nagyarányú inaktív réteg
- alacsony közösségi aktivitás
- alacsony szintű partnerségi kapcsolatok
- a paktum kialakulatlan szervezeti háttere
- közösségi feladatot, közszolgáltatásokat ellátni képes civil szervezetek hiánya

Lehetőségek

- gyorsan fejlődő közüzemi infrastruktúra
- gyorsforgalmi úthálózat-fejlesztési tervek a közvetlen környezetben (S31, 87-es főút)
- vasútfejlesztés
- szélessávú telekommunikációs vonalak terjedése
- idegenforgalmi infrastruktúra gyors fejlődése, kapcsolódó szolgáltatások kiépítése (reptér Pusztacsalád határában)

- mezőgazdasági adottságok kihasználása a foglalkoztatás érdekében
- települések közötti együttműködés, határon átnyúló kapcsolat erősítése
- szociális szolgáltatórendszer közös fejlesztése
- megújuló energiaforrások használatának elterjedése
- közösségfejlesztés
- közös kulturális, gazdasági tér kialakítása

Veszélyek

- gyenge munkaerő-megtartó képesség
- idősödő társadalom
- az inaktív réteg kiszélesedése
- fiatalok foglalkoztatottak számának csökkenése
- nehéz a tartós munkanélküliek újbóli elhelyezkedése

Az Alpokalja Kistérség foglalkoztatási stratégiája – kivonat

A stratégiai dokumentum tartalomjegyzéke

1. BEVEZETÉS, A STRATÉGIÁKÉSZÍTÉS CÉLJA ÉS FOLYAMATA	
2. A STRATÉGIÁALKOTÁS SZAKMAPOLITIKAI KERETEI	
3. AZ ALPOKALJA KISTÉRSÉG FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIÁJA.....	
3.1. A stratégia jövőképe, fő céljai, irányai.....	
3.2. A stratégia prioritásai és intézkedései	
3.2.1. prioritás: A vállalkozások fejlesztése és munkahelyteremtés.....	
3.2.2. prioritás: A tanuló kistérség megteremtése	
3.2.3. prioritás: A hátrányos helyzetű rétegek esélyegyenlőségének megteremtése	
3.2.4. prioritás: Kistérségi közösségfejlesztés, foglalkoztatási partnerségépítés és szervezetfejlesztés.....	
3.3. A fejlesztésekhez szükséges lehetséges források feltárása, indikatív forrástérkép	
3.4. A stratégia monitoringja és értékelése	
3.5. A végrehajtás intézményrendszere.....	
4. HATÁRON ÁTNYÚLÓ EGYÜTTMŰKÖDÉSI TERÜLETEK ÉS PROJEKTTERVEK BEMUTATÁSA	
4.1. „Szociális szolgáltatások megismerése Burgenlandban” c. tanulmányút.....	
4.2. „Határtalan kistérségi szolgáltató központ létrehozása” c. Interreg projekt.....	
4.3. „Közös képzések és módszertani fejlesztés a magyar-osztrák határrégióban” c. Interreg projekt	
5. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	
6. PROJEKTTERVEK NÉMET NYELVEN	

A stratégiai dokumentum vezetői összefoglalója

A **stratégiaalkotás célja** az volt, hogy történjen meg a foglalkoztatás területén meglévő kezdeményezések koordinációja és integrálása a paktum keret-megállapodásában felsorolt és a szereplők által megfogalmazott közös célok elérése érdekében.

A stratégia tartalmi meghatározása az Alpokalja Kistérség és a BFH Európa Kft. által kötött vállalkozói szerződés szerint:

- A stratégiának min. 30 oldalas terjedelemben kell elkészülnie, amely min. 3 db projekttervet tartalmaz
- a stratégiának tartalmaznia kell a kitűzött foglalkoztatási célokat, az elérésük lehetséges módjait, a javasolt beavatkozási irányokat, kitörési pontokat
- A létrejött stratégiának ki kell terjednie a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci helyzetének javítására is
- Lehetőség szerint már létező partnerségekre és korábbi kezdeményezések tapasztalataira kell építenie
- A stratégia céljainak kidolgozásával hozzá kell járuljon a nők és férfiak közötti esélyegyenlőséghez
- A helyi foglalkoztatási stratégiáknak összhangban kell állniuk a nemzeti és uniós szintű foglalkoztatási politikában meghatározott irányvonalakkal és a gazdaságfejlesztési stratégiai tervekkel is.

A **stratégiaalkotás során** azt az elvet követtük, hogy a stratégia végrehajtásához kell megtalálni a forrásokat, és nem az elérhető forrásokhoz kell kidolgozni a stratégiát (a stratégia tartalmaz egy indikatív forrástérkép részt). Az eredeti elképzelés szerint az osztrák és magyar térségre közös foglalkoztatási stratégia készült volna. A megtartott workshopok és személyes egyeztetések tapasztalatai alapján a partnerek, és az egyeztetéseken résztvevők úgy döntöttek, hogy módosítani szükséges az eredeti koncepciót. Az osztrák partner (AMS) jelezte, hogy a Burgenland és a Nyugat-Dunántúl közti paktum aláírásáig (várhatóan 2007-ben) nem lehetséges kistérségi szinten közös programozási dokumentum elkészítése. A magyar partnerek (Alpokalja Kistérség és Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ) egyetértettek abban, hogy a paktum aláírásával elkezdett folyamat során még nagyon sok a belső tennivaló az Alpokalja Kistérség területén is mielőtt közös stratégia alkotásába fognának.

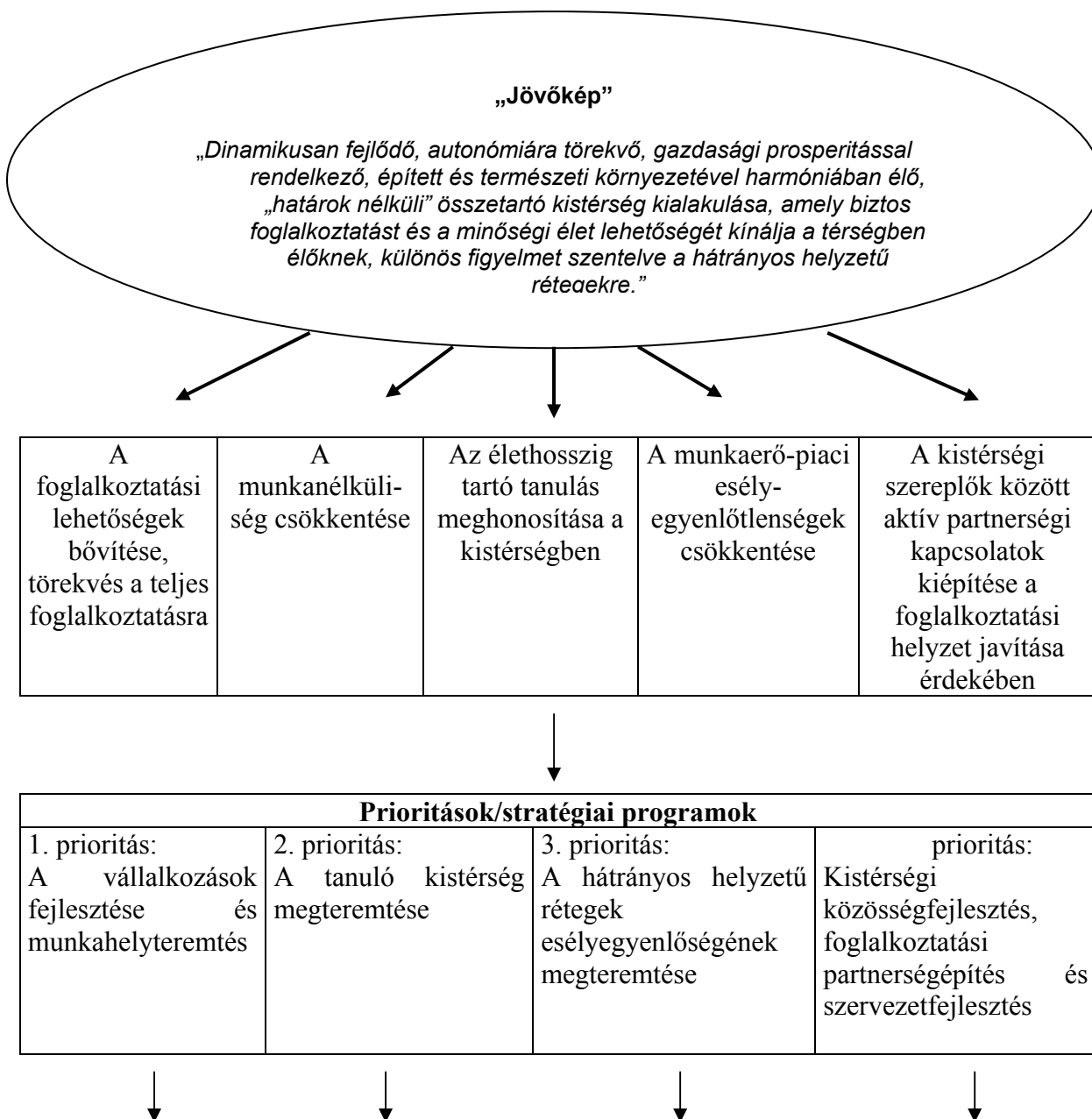
A felek azonban továbbra is fontosnak tartják a határon átnyúló együttműködéseket, és ezek érdekében konkrét lépéseket is tesznek. Ezek alapján döntés született, hogy a teljes körű foglalkoztatási stratégia az Alpokalja Kistérségre készüljön el, és egy külön fejezet foglalkozzon a határon átnyúló együttműködésekkel (a jelenleg helyzet szerint a szociális szférára és a képzésekre koncentrálna), a 3 db projekttervvel.

Az Alpokalja Kistérség foglalkoztatási stratégiája a Phare CBC projekt keretében elvégzett helyzetelemzésen, az elkészült SWOT analízisen, valamint a végrehajtott egyeztetések eredményein, a szereplőktől érkezett javaslatokon alapul. Figyelembe veszi a kistérség sajátosságait, valamint a térségi önkormányzatok azon igényét, hogy a gyakorlatban is használható anyag készüljön el a munka során.

A **stratégia jövőképének** megfogalmazásában még meglehetősen tág mozgástér állt rendelkezésre, amelyet a **stratégiai célok** már pontosabban megfogalmaznak. A stratégia szerkezete megfelel a térség önkormányzatainak elvárásainak is, akik konkrét eredményeket, projektjavaslatokat is vártak a stratégiaalkotás folyamatától. Ezt a célt sikerült elérni, hiszen

minden prioritáshoz kapcsolódóan **azonnal indítható projekteket** is megneveztünk, valamint 3 db határon átnyúló projekt kidolgozása is megtörtént, amelyek közül a **kistérségi szolgáltató központ kialakítását** célzó projektet Lövé Község Önkormányzata 2005. június 23-án pályázat formájában benyújtja a Magyarország-Ausztria Interreg IIIA programhoz, míg 2005. július 21-én megvalósul a **burgenlandi szociális szolgáltatások megismerését célzó tanulmányút**. A **képzési együttműködési projekt** pályázat formájában való benyújtása pedig későbbi időpontban tervezett.

Az Alpokalja Kistérség foglalkoztatási stratégiájának rendszere a fentiek alapján a következő szerkezetben és tartalommal készült el:



Intézkedések			
1.1. Kis-és közép vállalkozások együttműködésének erősítése	2.1. A kistérség felnőttképzési stratégiájának kidolgozása, felnőttképzési tanfolyamok indítása	3.1. A szociális gazdaság fejlesztése	4.1. Közösségfejlesztés
1.2. Vállalkozások részére tanácsadás nyújtása	2.2. Felnőttképzési konzultációs helyszínek kialakítása a megfelelő infrastruktúrával	3.2. A hátrányos helyzetű rétegek munkaerő-piaci integrációja	4.2. Foglalkoztatási partnerség-építés
1.3. Vállalkozási és menedzsment ismeretek terjesztése	2.3. A vállalatok igényeinek megfelelő továbbképzési, átképzési tanfolyamok indítása	3.3. Az esélyegyenlőség elvének tudatosítása és népszerűsítése	4.3. A foglalkoztatási paktum menedzsmentjének szervezeti és infrastrukturális hátterének megteremtése
1.4. A térségben meglévő helyi vállalkozási lehetőségek felmérése és kihasználása			
1.5. Befektetés-ösztönzés			

Azonnal indítható projektek felsorolása prioritásonként:

1. prioritás: A vállalkozások fejlesztése és munkahelyteremtés

- Látens, nem kielégített szolgáltatási szükségletfelmérés megvalósítása a kistérségben

2. prioritás: A tanuló kistérség megteremtése

- Térségi humán erőforrás-térkép elkészítése
- „Közös képzések és módszertani fejlesztés a magyar-osztrák határ régióban” c. Interreg projekt (részletes projektterv készült)

3. prioritás: A hátrányos helyzetű rétegek esélyegyenlőségének megteremtése

- „Szociális szolgáltatások megismerése Burgenlandban” c. tanulmányút megvalósítása (részletes projektterv készült)
- Gondozási körzetek kialakítása, a házi segítségnyújtás kiterjesztése a kistérségben

4. prioritás: Kistérségi közösségfejlesztés, foglalkoztatási partnerség-építés és szervezetfejlesztés

- Térségi „Segítségnyújtást és elfogadást” katalógus elkészítése az önkéntes hálózat létrehozása érdekében
- Térségi „Tanítást-tanulást” katalógus elkészítése
- „Foglalkoztatási paktum menedzsment szervezetének kialakítása és működésének elindítása az Alpokalja Kistérségben” c. ROP 3.2.1. projekt (elbírálása folyamatban van)

- „Határtalan kistérségi szolgáltató központ létrehozása” c. Interreg projekt (részletes projektterv készült)

A **stratégia végrehajtása során** – figyelembe véve, hogy a térségben ez az első hasonló jellegű fejlesztési folyamat - nagy hangsúlyt kell fektetni az érintettekkel való egyeztetésre. Ez a valós problémákra válaszoló stratégia elkészüléséhez és az egyes szereplők elkötelezettségének kialakulásához is fontos előfeltétel. Ehhez fel kell ajánlani az érdeklődő térségi szereplőknek a foglalkoztatási partnerségben való részvételt, létre kell hozni egy hatékonyan működő partnerséget, a döntések előkészítésébe szükséges bevonni az érintetteket, konszenzust kell elérni a stratégia céljaiban, ösztönözni kell a partnereket az egyes tevékenységek elindítására, a fejlesztésekben való részvételre. A stratégia sikeres végrehajtásának másik alapfeltétele a végrehajtás helyi kapacitásainak megerősítése, egy jól működő menedzsmentszervezet létrehozása.

5. A HELYI FOGLALKOZTATÁSI PARTNERSÉG MINŐSÉGI KÖVETELMÉNYEI

A téma két szempontból is fontos. Egyrészt lényeges, hogy a támogathatóság szempontjából is rögzítsük, hogy a különböző együttműködések közül melyek azok, amelyek eleget tesznek a foglalkoztatási paktum minőségi követelményeinek.

Másrészt a paktumok működésének értékeléséhez is nagyon fontosak a minőségi követelmények. A továbbiakban ezeket a minőségi kritériumokat vesszük sorba.

5.1. A partnerséggel kapcsolatos kritériumok

Az első ilyen fontos szempont, hogy a partnerség mennyire széleskörű, mennyire fogja át a térség munkaerőpiacának releváns szereplőit. Ezek a szereplők elsősorban az önkormányzatok, a munkaügyi szervezet, a szociális partnerek, a képző intézmények, a non-profit intézmények és természetesen a térség gazdaságának legfontosabb képviselői. Az előzőekben felsoroltakat kvázi úgy is lehet tekinteni, mint a helyi foglalkoztatási partnerség kötelezően bevont szereplőit. Természetesen a felsoroltakon kívüli szereplők is megjelenhetnek a partnerségben (pl. a tudomány képviselői, felsőoktatási intézmények, országgyűlési képviselők stb.).

A másik ilyen szempont, hogy mennyire jelennek meg a partnerek a paktum projektjeinek finanszírozásában. Szerepük csupán a paktum gondolatának támogatására szorítkozik, vagy szakmailag és pénzügyileg is tevékeny szereplői a partnerségnek.

Lényeges minőségi kritérium az, hogy milyen a paktum döntéshozói mechanizmusa. Pontosan megfogalmazásra kerültek-e az egyes projekteknél a felelősségi viszonyok. Mindenki számára világosan fogalmazódtak-e meg a partnerség céljai, továbbá, milyen a döntéshozatali mechanizmus.

Mennyire informáltak a paktum tevékenységéről a partnerek, illetve mennyire rendszeres az információcsere a partnerek között. Az információ áramlásnál felhasználják-e az informatika adta lehetőségeket.

Nagyon fontos, hogy a paktumban résztvevő partnerek aktivitása milyen színvonalú. A partnerek mekkora hányada vesz részt ténylegesen a tartalmi együttműködésben. Van-e állandó képviselője az egyes partnerszervezeteknek, aki biztosítja az információ továbbadását, illetve szervezeti szinten összefogja a partnerséggel kapcsolatos feladatokat.

Lényeges szempont az is, hogy mennyire elfogadott a partnerség gondolata a helyi politika és társadalom számára. A paktumot egy támogató társadalmi közeg veszi-e körül, vagy a partnerség esetleg állandó viták forrása.

Minősíthető a paktum külső kapcsolatrendszere. Tart-e kapcsolatot más hazai paktumokkal, törekszik-e arra, hogy megismerjen jó módszereket, eljárásokat, amelyeket másutt alkalmaznak. Van-e a paktumnak nemzetközi kapcsolatrendszere.

5.2. A paktum célkitűzéseivel és stratégiájával kapcsolatos kritériumok

Célszerű vizsgálni, hogy a paktum célkitűzéseit megelőzte-e a partnerek részéről egy közös problémaelemzés. Készült-e a helyzetértékeléssel kapcsolatosan valamilyen tanulmány? Mennyire fogadják el a partnerség szereplői a helyzetértékelés megállapításait? Vizsgálható az is, hogy milyen módszereket alkalmaztak a helyzetértékeléssel kapcsolatosan. Például több szervezet „szemüvegén keresztül” történt-e a munkaerőpiac vizsgálata. Mennyire sikerült az eltérő nézőpontokat közelíteni egymáshoz? A helyzetértékelésnél vannak-e az egyes szervezeteknek rögzített külön véleményei.

A másik fontos kritérium-rendszer a paktum stratégiájához kötődik. Mindenekelőtt vizsgálandó, hogy a paktum stratégiája logikusan következik-e a problémaelemzésből. A stratégiából vezettek-e le különböző intézkedéseket, és születtek-e a problémák megoldására projekt javaslatok. A tervezett intézkedések konzisztensek-e egymással, erősítik-e egymást, vagy éppen az egyes intézkedések kioltanak vagy gyengítenek bizonyos célokat. Miután foglalkoztatási együttműködésről van szó, lényeges értékelési szempont, hogy a stratégiában prioritásként szerepel-e a munkanélküliség elleni harc, a foglalkoztatási színvonal növelése, vagy a munkaerő-piaci aktivitás fokozása.

Fontos annak a kérdésnek a vizsgálata is, hogy a foglalkoztatási stratégia mennyire kapcsolódik a térség gazdaságfejlesztésének céljaihoz.

A Nyugat-Európai, főleg osztrák paktumok értékelésénél vizsgálják, hogy a tervezett intézkedésekben figyelembe vették-e a nemek közötti esélyegyenlőség (gender mainstreaming) elvét.

5.3. A munkaprogrammal kapcsolatos kritériumok

Kidolgozták-e az irányító csoport vezetésével a paktum éves munkatervét? A munkaprogram mennyire van összhangban a paktum stratégiájával, céljaival. Az egyes projektek támaszkodnak-e a térség erőforrásaira, a foglalkoztatási lehetőségek kihasználására. A projektek mennyire adnak válasz a szükségletek megoldására.

Vizsgálható az is, hogy mennyire piacképes, hosszú távú projektek kerültek megfogalmazásra. Ezenél a projekteknél biztosítható-e a hosszabb távú fenntarthatóság, vagy a projekt működése csak addig biztosítható, amíg egy esetleges pályázat ehhez forrásokat rendel.

A munkaprogrammal kapcsolatosan vizsgálható, hogy az egyes projektek mennyire innovatívak, mennyire épülnek a helyi kezdeményezésekre. Hogyan tudják a meglévő eszközöket összekapcsolni, és mennyire sokszínűek?

Lényeges vizsgálati szempont a projektek finanszírozásának módja. Értékelhető a forrás bevonás mértéke, és a megoszlása. Például milyen a helyi és külső források aránya? A finanszírozásban mennyire vesznek részt a partnerség szereplői? Milyen mértékű forrásokat tud a paktum a térségbe hozni, akár hazai, akár nemzetközi (Európai Unió) vonatkozásban? Az egyes projekteknél pontosan rögzítették-e a finanszírozásban résztvevők körét, a finanszírozás ütemét.

Végezetül vizsgálható az is, hogy a foglalkoztatási paktum hogyan tudja terjeszteni példaértékű programjait, illetve mennyire képes adaptálni az adott térségben más terület, vagy ország hasonlóan jól bevált projektjeit.

5.4. Az együttműködés szervezésével kapcsolatos kritériumok

Itt mindenekelőtt azt kell vizsgálni, hogy kötöttek-e a partnerek együttműködési megállapodást. Ezt aláírásukkal szentesítették-e. Célszerű az aláírókat strukturálni, hogy a két stratégiai partner (önkormányzat és munkaügyi szervezet) mellett a többiek támogatóként írják alá a dokumentumot.

Következő minőségi kritérium, hogy a partnereknek megfelelő struktúrában létrehozták-e az irányító csoportot, annak van-e ügyrendje és a csoport rendszeresen ülésezik-e (negyedévenként legalább egy alkalommal indokolt összehívni az irányító csoportot).

Az irányító csoport üléseiről vezetnek-e emlékeztetőt, vagy jegyzőkönyvet. Az irányító csoport döntéseiről van-e áttekinthető írásos összefoglaló.

Fontos vizsgálati szempont a paktum pénzügyi forrásainak kérdése. A nemzetközi gyakorlatban a paktumnak van egy stabil költségvetése, amelyet az előbb vázolt két stratégiai partner biztosít. Természetesen ehhez a költségvetéshez mások is hozzájárulhatnak. Magyarországon jelenleg ilyen költségvetéssel a paktumok nem rendelkeznek, de érdemes lenne a hazai finanszírozást ilyen irányba fejleszteni. Ma a paktumok egyes projektjeinek finanszírozásáról tudunk beszélni, amelyet a munkatervben kell rögzíteni.

Vizsgálni kell azt is, hogy működik-e a paktum menedzsmentje, vagy koordinációs irodája? Biztosított-e a menedzsment folyamatos finanszírozása. Ma ez Magyarországon az esetek többségében pályázati forrásokból lehetséges.

Az együttműködés pontos minőségi kritériuma, hogy összehívják-e időnként a paktum nyilvánosságát biztosító foglalkoztatási fórumot. Ezeken a fórumokon megtörténik-e a résztvevők kellő tájékoztatása az országos, a helyi foglalkoztatáspolitikáról, illetve a paktum eddigi működéséről. Nyomon követhető-e, hogy a fórum ajánlásaival az irányító csoport foglalkozik, az ajánlások projektekben megjelennek-e. Az értékelés során vizsgálható terület a munka átláthatósága, valamint a sajtónyilvánosság érvényesülése. Szorosan ehhez a kérdéshez tartozik az is, hogy van-e paktumnak honlapja, ami ugyancsak jelentősen segítheti az információk gyors áramlását, s lehetővé teszi a partnerek számára a gyors tájékozódást a paktum működésével kapcsolatban.

Végezetül nagyon fontos kérdés, hogy működik-e a paktum folyamatos monitoringja, s megtörténik-e időközönként a munka értékelése.

Összességében, tehát a fenti minőségi kritériumok vizsgálatával megkönnyíthetjük a helyi foglalkoztatási partnerségek értékelését és munkájuk összehasonlítását is.

6. IRODALOMJEGYZÉK

Partnerség az Észak-Alföldi Régióban Tanulmány, készítette: MEGAKOM Stratégiai Tanácsadó Iroda 2003.

A partnerség elve Tanulmány, Szerző: Nowackiné Tóth Katalin, ÉRÁK- MEH/VÁTI Területfejlesztési Igazgatóság 2003.

Nemzeti Fejlesztési Terv Partnerségi Dokumentuma, 2002. szeptember-december

MATRA projektfejlesztési program, Oktatási kézikönyv 1. és 2. modul, MEH VÁTI TFI – TEMPUS Közalapítvány, 2003.

A térségi foglalkoztatáspolitikai társadalmasítása, Kovács Péter könyve a foglalkoztatási paktumokról, BKL kiadó Szombathely, 2003.

Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States and Candidate Countries of the European Union, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2004.

Guide to Territorial Employment Pacts 2000-2006, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 1999.

Hogyan készítsünk pályázatot? Foglalkoztatási projektek tervezése, Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, 2004.

Az Európai Szociális Alap, a dán Ringkobing megye esete, Tempus Közalapítvány / ESZA-MKK, 2002.

Az új programozási periódus 2000-2006: módszertani segédanyagok, 3. segédanyag: Mutatók a monitoring és értékelés számára, VÁTI Kht. – Területfejlesztési Igazgatóság Elemzési és értékelési iroda, 2001.

Vörös Mihály László: Versenyképes projektek és pályázatok Tri- Mester Tatabánya, 2004.