A magyarországi foglalkoztatási paktumok összehasonlító elemzése és átfogó értékelése

A foglalkoztatási partnerségek jelenét feltáró és jövőjét megalapozó kutatás

záró tanulmánya

Munkaügyi tárgyú kutatások támogatása
OFA/K-5659/8341/50/2009

Pécs, 2010.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés – a kutatásról ... 3
1.1 A kutatás célja ... 3
1.2 A vizsgálni kívánt problémák megoldásának hipotézisei ... 4
1.3 A kutatás módszere ... 8
2. Paktum adattár ... 9
2.1 Paktum-regiszter ... 9
2.2 Dokumentumtár ... 14
3. A hazai foglalkoztatási paktumok alapvető jellemzői ... 16
3.1 A paktumok száma, szintje és hatóköre ... 16
3.1.1 A foglalkoztatási paktumok száma ... 16
3.1.2 A paktumok regionális elhelyezkedése ... 19
3.1.3 A paktumok területi szint szerinti eloszlása ... 21
3.1.4 A paktumok valós térbeli hatóköre ... 23
3.2 A paktumok elsődleges elindítói ... 25
3.2.1 A kezdeményező és a gesztor szervezet ... 25
3.2.2 Az alapítás motivációi ... 29
3.2.3 A pályázat szerepe a paktum létrehozásában ... 31
3.3 A paktumok státusza ... 36
3.3.1 Szervezeti-jogi státusz ... 36
3.3.2 A működtetés tervezett időtartama ... 37
3.4 A partnerség résztvevői ... 39
3.4.1 A paktumok tagjainak száma ... 39
3.4.2 A paktumok résztvevői ... 44
3.4.3 A résztvevők céljai ... 49
3.5 A paktumok irányítása ... 52
3.5.1 Az Irányító Csoport ... 53
3.5.2 A Foglalkoztatási Fórum ... 59
3.5.3 A paktumok menedzsmentje ... 64
3.5.4 Szervezeti együttműködés ... 69
3.5.5 Dokumentumok ... 72
3.6 A paktumok finanszírozása ... 73
3.6.1 A finanszírozás csatornái ... 73
3.6.2 A finanszírozás gyakorlata ... 78
3.6.3 A finanszírozás megítélése ... 79
4. A paktumok munkaerőpiaci szerepe ... 84
4.1 A paktumok tagjainak paktumbeli részvétele ... 84
4.1.1 A paktum tagjainak vállalásai és aktivitása ... 84
4.1.2 A tagok aktivitásának változása ... 88
4.2 A paktumok stratégiája ... 90
4.2.1 A stratégia megfogalmazása ... 90
4.2.2 A stratégia iránya ... 96
4.3 A paktumok aktivitása ... 103
4.3.1 A legfontosabb tevékenységek ... 103
4.3.2 Kapcsolat más paktumokkal ... 108
4.4 A partnerség kultúrája, intenzitása ... 110
4.4.1 A partnerség jellemzői az induláskor és jelenleg ... 110
4.4.2 Partnerségi kultúra ... 119
4.4.3 A paktum jelenléte ... 123

5. Működési eredmények és feltételek 127
5.1 A partnerség SWOT-analízise 127
5.2 Best and bad practice 131
5.2.1 Jó gyakorlatok 131
5.2.2 Rossz gyakorlatok 133
5.3 A siker (és sikertelenség) belső és külső tényezői 135
5.3.1 A belső tényezők 135
5.3.2 A külső tényezők 137
5.3.3 A paktumok jövőbeli támogatási igénye 139
6. Összegzés 141
6.1 Összefoglaló a hazai foglalkoztatási paktumok helyzetéről 141
6.2 Összefoglaló a hazai foglalkoztatáspolitika szempontjából 144
6.3 A hipotézisek érvényesülése 148
6.4 A kutatás eredményeinek hasznosíthatósága 152

1. Bevezetés – a kutatásról

1.1 A kutatás célja

A Territorial Employment Pacts (TEP), vagyis a foglalkoztatási paktumok az EU foglalkoztatáspolitikájának „legjobb gyakorlatai" közé tartoznak. Helyi kezdeményezések és központi támogatások (pályázati források) együttes hatására Magyarországon is jelentős számban jöttek létre és működnek ilyen helyi foglalkoztatási kezdeményezések. A kutatás témája ezeknek a hazai foglalkoztatási paktumoknak a gyakorlati vizsgálata primer és szekunder felmérési és elemzési módszerekkel.

Jelen kutatás közvetlen előzménye az ugyancsak az OFA támogatásával, a Pécsi Tudományegyetem által végzett, „A foglalkoztatási partnerségek jövőjét megalapozó kutatás", amely a hazai foglalkoztatási paktumok szervezésének és működtetésének egyrészt elvi megalapozására irányult (az Uniós és a hazai szakirodalom feldolgozásával), valamint a hazai gyakorlat (részleges) vizsgálatát kisebb részben dokumentum-elemzéssel, nagyobb részben primer vizsgálatokkal, interjúkkal és workshopokkal végezte el.[1] Ez a mostani kutatás ennek szerves kiegészítője és tovább folytatója azzal, hogy ebben a kutatásban megvalósult a hazai paktumok részletes, „tételes" vizsgálata.

A pályázati kiírásnak megfelelően a kutatás

- „pillanati" célja a magyarországi foglalkoztatási paktumok teljeskörű feltérképezése és összehasonlító elemzése (célok, konkrét foglalkoztatási hatások, tevékenységek, szereplők, finanszírozás, térségi elhelyezkedés és hatókör, stb.);
- „előre mutató" célja javaslat készítése a paktumok fenntartására, működésük javítására.

A területi paktumokat még foglalkoztatási kérdésekkel dolgozó szakmai körökben sem ismeri (legalábbis mélyebben) mindenki, és ez sajnos különösen igaz arra a helyi politikai, területfejlesztési, kistérségi körre, amelyben létre kellene hozni és hasznosítani lehetne ezeket a paktumokat. A kutatás kiemelkedő jelentősége épp abban rejlik, hogy a hazai foglalkoztatási paktumok összességét, mindegyikét felkereste és vizsgálta annak érdekében, hogy mélyebben megismerhessük azok tartalmát, jellemzőit, és működését. A kutatás során végül is 47 paktumot sikerült regisztrálni, róluk – különböző módon – adatokat gyűjteni. (A vizsgálat értelemszerűen nem terjedt ki a kutatás megkezdése óta szerveződő partnerségekre.)

Persze azt is látni kell, hogy akik ismerik a paktumot, azok is megoszlanak támogatókra és ellenzőkre. A kutatás valós „látleletet" kíván adni a paktumokról, ezzel segítve elő a vélemények megalapozását, esetleg ütköztetését. A kutatási eredmények összefoglalásaként sikereket és kudarcokat egyaránt be fogunk mutatni, a hatékony működésre ugyanúgy látunk majd példákat, mint a látszat-megoldásokra.

Jelen kutatást a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által szervezett szakértői csoport végezte, László Gyula egyetemi tanár vezetésével. A kutatás anyagi hátterét az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány biztosította, az OFA/K-5659/8341/50/2009 sz. pályázat keretében.

[1] A tanulmány elérhető az OFA honlapján: László Gyula: A foglalkoztatási partnerségek jövőjét megalapozó kutatás (**Összefoglaló** - **Zárótanulmány**)

1.2 A vizsgálni kívánt problémák megoldásának hipotézisei

A kutatás megkezdésekor a következő hipotézisekből indultunk ki:

a) A TEP az EU foglalkoztatáspolitikájának legjobb eszközei közé tartozik. Viszonylag gyors hazai elterjedése, kezdő évei után szükség van a tapasztalatok összegzésére és ennek alapján a megerősítésre, új paktumok létrehozására, hogy a folyamat ne fulladjon ki, ne álljon le érdektelenség és eredménytelenség miatt, hanem a hazai munkaerőpiacon is a foglalkoztatáspolitika sikeres eszközévé váljon. Úgy gondoljuk, hogy a kutatás eredményeként össze kell és lehet is gyűjteni előremutató tapasztalatokat és ajánlásokat.

b) A foglalkoztatáspolitika feladatai túl összetettek, a szereplők túl széles körben vannak jelen a munkaerőpiacon, emiatt összefogás nélkül nem lenne esélyünk a foglalkoztatáspolitikai feladatok megoldására. Az együttműködés legadekvátabb kereteit a paktumok teremthetik meg – de ehhez minimális feltételként is valós partnerségek, aktív menedzsment, intenzív együttműködések és külső támogatás egyaránt szükségesek. Azt várjuk, hogy a kutatás eredményeként feltárhatók, megfogalmazhatók a paktumok létesítéséhez és hatékony működtetéséhez szükséges feltételek (illetve teendők).

c) Az EU szubszidiaritási elve, illetve a foglalkoztatáspolitikában a lokális szintek növekvő jelentősége egyaránt azt indukálja, hogy szülessenek helyi, lokális foglalkoztatási stratégiák. Fel kell tárni, hogy a lokális szintek mennyire vannak erre felkészülve, milyen színvonalon voltak/lesznek képesek erre (vélhetően ennek megvalósítása még támogatásra szorul).

A jelenlegi paktumok (előkészületek) színvonala, működőképessége és tartalma még változó, mindenképpen igényli a tapasztalatok összegzését, a tanulságok levonását és ezen keresztül a gyakorlat támogatását.

d) Az EU integratív iránymutatásai külön is megerősítik a paktumok jelentőségét, a jövőre nézve ki is tágítják annak lehetséges tartalmát (növekedés és foglalkoztatás). Meg kell vizsgálni, hogy ennek az integrált fejlesztéspolitikának vannak-e gyökerei (vélhetően még csak sporadikusan), hogyan fejleszthetők a paktumok ebben az irányban.

e) A partnerség elvének érvényesítése továbbra is alapvető EU-s irányelv, amelynek egyik legjobb megnyilvánulása a foglalkoztatási partnerség, A kutatás során megvizsgáljuk, hogy a paktumokban a partnerség tényleges együttműködést, közös tevékenységeket indukált-e, erősítette-e a társadalmi tőke megnyilvánulásait a paktum szintjén,

f) A regionalizmus erősödésével a térségi foglalkoztatási partnerségek szerepe felértékelődik a régiók szintjén is. Megvizsgáljuk, hogy az új tervezési ciklusban az új régiós Operatív Programok számoltak-e a már létrejött és működő paktumok térségi szerepével, munkaerőpiaci hatásaival.

Bár nyilvánvalóan a vizsgálat folyamatában, magának a kutatásnak kell majd az eredményeket felmutatnia, az előzőeket még azzal egészítjük ki, amit még a kutatás előtt, az OFA kuratórium kérésére fogalmaztunk meg arról, hogy mit vélelmezünk a kutatás eredményeként. A korábbi ismereteinkre épülő téziseink/hipotéziseink a következők voltak:

- A hazai foglalkoztatási paktumok nem úgy szerveződtek, ahogy azt egy elvi útmutatóban ajánlani lehetne. A „legjobb gyakorlat" útmutatása addig élt ugyan, hogy Európában is a „kormányzati" szint (vagyis a Foglalkoztatási Bizottság, az Európai Bizottság) volt az elsődleges kezdeményező, amely motiválta (és támogatta) a TEP-ek létrejöttét, mint ahogy nálunk is a kormányzati szint volt az, amelyik kezdeményezte, és pályázati forrásokkal finanszírozta is a paktumok szervezését. Ezt követően viszont épp az maradt el – az esetek jelentős részében – ami a paktumok lényege: a helyi

kezdeményezés, összefogás, aktivitás. A paktumok jelentős részét ma is inkább a kormányzati szándék és a központi finanszírozási forrás, és nem a lokális akarat élteti.
Az természetesen nem vitás, hogy kellett a kormányzati kezdeményezés és támogatás, de az sem kétséges, hogy amíg ez az erősebb motívum, és hiányzik a helyi – morális, szakmai, szervezeti, finanszírozási stb. – feltételrendszer, addig nem számíthatunk lényeges előrelépésre. Ez utóbbit kell minél előbb – elvi és gyakorlati síkon egyaránt – megteremteni.

- Az előzőnek egy másfajta dimenziójában azt látjuk és gondoljuk, hogy a hazai „paktum-mozgalom" egy jelentős mennyiségi felfutási fázison jutott túl az elmúlt időszakban. Viszonylag sok paktum jött létre, több, mint amire egyébként – önmagában és önmagától – számítani lehetett volna. A mennyiségi növekedés ugyanakkor az esetek egy jelentős részében nem jelentett érdemi, minőségi tartalmat is. A paktumok gyakran inkább a pályázati kiírás feltételeinek kívánnak (tudnak, akarnak) megfelelni, mint a helyi foglalkoztatáspolitikában aktív, meghatározó szerepet betölteni.
  Ebből következően a jövőben nagy valószínűséggel nem feltétlen új paktumok tucatjainak létrehozására kellene a foglalkoztatáspolitikának koncentrálnia, hanem arra, hogy a meglévők érdemben, minőségben, jól működjenek, és így nyújtsanak követendő mintát másoknak.

- Azt vélelmezzük, hogy a paktumok létrejöttét nem elsősorban a helyi munkaerőpiacok állapota, hanem a helyi (lehetséges) szervezők megléte vagy hiánya, a szakmai kompetenciák rendelkezésre állása (szakmaként ide értve a foglalkoztatáspolitikai és a pályázat-készítői szaktudást is) és a kezdeményező/szervező készség mértéke határozta meg. Elvileg ott kellene, hogy először létrejöjjenek helyi összefogások, ahol a legnagyobb a munkaerőpiaci probléma, kihívás, ahol a leginkább szükség lenne a paktumok erejére. A gyakorlat nem féltétlen igazolja ezt. Érdemes lehet egy térképre kivetíteni a munkaerőpiaci helyzetet és a paktumok sűrűségét. Ott vannak inkább – érdemi, sikeres – paktumok, ahol vannak helyi kezdeményezők, megvannak a szakmai kompetenciák.
  Ez egyúttal azt is megmutatja, hogy a foglalkoztatáspolitikának hova kell fókuszálnia, hova kell leginkább szakmai támogatást nyújtania annak érdekében, hogy a paktumok kellő sűrűséggel és egyenletességgel – a munkaerőpiaci szegmenseket és azok differenciáltságát is követve – jöjjenek létre.

- A hazai foglalkoztatáspolitika önmagában is elég ambivalens módon viszonyul a paktumokhoz. Egyik oldalról láthatóan igényli, támogatja a paktumok létrejöttét és működését. Másik oldalról úgy véljük, maga a foglalkoztatáspolitika sem illesztette még bele saját rendszerébe a paktumokat. Ehhez – megítélésünk szerint – az kellene, hogy alakuljon ki a foglalkoztatáspolitikának egy érdemi, aktív lokális szintje, amelyik szervesen illeszkedik a foglalkoztatáspolitika egészének szervezeti, döntési, finanszírozási rendszerébe. Nem látszik – legalábbis ma még – a lokális paktumok markáns, egyedi (lokális), ugyanakkor rendszer-integráns foglalkoztatáspolitikai pozícionálása, szerepköre.
  Ez adná meg a lokális paktumok foglalkoztatáspolitikai beágyazottságát, legitimitását és súlyát, valamint ezen keresztül lehetne elérni azok tartós fenntarthatóságát is.

- Eddigi elméleti és gyakorlati ismereteinkre alapozva az a szakmai meggyőződésünk, hogy a mi nemzeti viszonyaink között a kistérségi szintű foglalkoztatási paktumok lehetnek azok, amelyek a leghatékonyabban megszervezhetők és beilleszthetők a foglalkoztatáspolitika rendszerébe. Innen kiindulva kaphat "alulról építkező" impulzust, illetve a másik irányban helyi alátámasztást a foglalkoztatáspolitika nemzeti szintje.

- A nemzeti foglalkoztatáspolitika támogatása és a lokális munkaerőpiacok megerősítése érdekében egyrészt a kistérségi paktumok hálózati rendszerét (network-jét) kellene fokozatosan és folyamatosan kiépíteni az elkövetkező években. Másrészt – ezzel párhuzamosan – kialakíthatók a régiós paktumok, amelyek lefedik és inkubálják az eltérő helyzetű kistérségi paktumokat. Mindezek fölött a nemzeti foglalkoztatáspolitika keretei között megszervezhető ezek országos koordinációja, így teljessé válhat a vertikális struktúra is.
- A Munkaügyi központok (kirendeltségek) fontos szereplői a munkaerőpiacnak, de nem helyettesíthetik a foglalkoztatási paktumokat. A Munkaügyi kirendeltségek elsősorban a munkanélküliekre/álláskeresőkre fókuszálnak (vagyis a szűkebben értelmezett munkaerőpiaci politika szervezetei), míg a Paktumok a (most szintén szűkebben értelmezett) foglalkoztatáspolitika szervezeti-együttműködési kereteit hivatottak megteremteni.
  A Paktum lehet egy lokális, integrált növekedési és foglalkoztatási politika kialakítója, „gazdája", szervezője és felügyelője. A lokális paktum a lokális színterekhez (azok lokális sajátosságaihoz) igazodó lokális stratégia keretében képes összefogni a lokális színterek szereplőit, azok eszközeit, anyagi és szellemi kapacitásait.
- A fentiekből következően kritikus és mindenképpen differenciáló tényező az, hogy az egyes paktumokat hogyan sikerült beágyazni a helyi politikai-intézményi környezetbe. Azt gondoljuk, hogy ahol adott volt, vagy egy paktum-felhívással viszonylag egyszerűen megteremthető volt egy helyi összefogás, ott viszonylag eredményesen működik a paktum, míg ahol ez a feltétel hiányzott, ott ha létre is jött egy paktum, az nem szervesült, nem képes eredményesen működni.
  Ez a feltétel sajnos nagyon sok helyen hiányzik. Ennek önmagában is igen összetett ok-okozati összefüggés-rendszere lehet. Biztosan közrejátszik benne a regionális intézményrendszerek egyfajta ex-lex állapota (a megyék szerepének elbizonytalanodása, a régiók kialakulatlansága, az önkormányzatok elmaradt reformja), az egész intézményrendszer átpolitizáltsága, az érintettek érdektelensége stb.. Másrészt a sikeres paktum önmagában alakítja és alátámasztja – akár a foglalkoztatáspolitikai kérdéseken túlmenően is – a résztvevők együttműködését, de ennek másik oldala is igaz: az együttműködési kultúra itthon széles körben tapasztalható hiánya a paktumok kialakulását és működését is negatív irányban befolyásolja.
- A foglalkoztatási paktumokkal kapcsolatosan volt, amikor csak az új megállapodások létrehozását, és volt, amikor a meglévők menedzsmentjének a működését kívánták elősegíteni, de nem volt egy koherens elképzelés arról, hogy a fenntarthatóságukat hogyan lehet elősegíteni/biztosítani. Megítélésünk szerint az lenne a legjobb megoldás, ha a foglalkoztatási paktumok integrált munkaerőpiaci programként bekerülnének az Flt eszköztárába. Így nem csak a hosszú távú fenntarthatóság, hanem a tervezhetőség is biztosítható lenne, a fejlesztési jellegű támogatási források pedig a tényleges projektekre, az egyes paktumok foglalkoztatási stratégiáinak Akciótervében foglalt fejlesztésekre lennének fordíthatók. Így a Paktumok finanszírozása stabillá válna (összhangban azzal, hogy a foglalkoztatáspolitikába integrált, stabil szerepet töltenek be, ugyanakkor nem valószínűsíthető, hogy csupán tagjaik önkéntes befizetéseiből meg tudnának élni, önfenntartókká tudnának válni), egyúttal képesek lennének integrálni a különböző helyi (munkaügyi kirendeltségek, önkormányzatok részéről megnyilvánuló) kezdeményezéseket és forrásokat.

Összességében a sikeres, eredményes paktumok legfontosabb jellemzőinek a következőket tekintjük:

- ✧ A paktumnak tagjai a helyi munkaerőpiacra legerőteljesebb befolyást gyakorolni képes szervezetek, intézmények (ez effektív tagságot, de legalább aktív háttér-támogatást jelent)
- ✧ A paktum tagjainak kivétel nélküli közös meggyőződése, hogy a partnerség lényegesen javítani képes a helyi munkaerőpiac állapotát, ami az egyes tagoknak külön-külön is érdeke, ezért a paktum tagjai valamennyien érdemi hozzájárulást nyújtanak a paktum működéséhez (ide értve a szakmai és az anyagi támogatást is)
- ✧ A paktum tagjai közösen fogalmazzák meg a célokat és eszközöket, akció-programokat, azokat rendszeresen áttekintik, értékelik és megújítják. A paktum a szociális partnerség (érdekegyeztetés, tripartizmus) – a makro és az üzemi szint között egyébként is hiányzó – lokális szintjét teremti meg.
- ✧ A paktum a helyi (gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci) adottságok alapján, a helyi (regionális-megyei-kistérségi, gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci) fejlesztési adottságokhoz és elképzelésekhez igazítva alakítja ki a paktum (konkrét, helyi, egyedi) foglalkoztatáspolitikáját
- ✧ A paktum keretében valós és érdemi, folyamatos együttműködés valósul meg
- ✧ A paktum hatóköre kiterjed az oktatási rendszerre (az alap-, közép- és felsőoktatásra is, elősegíti a képzési szerkezet és a gazdasági igények szinkronizálását), a terület- és gazdaság-fejlesztésre (munkaerőpiaci oldalról segíti azok megvalósulását, illetve azokon keresztül segíti a foglalkoztatási célok megvalósulását), az uniós célokkal összhangban elősegíti a szociális kohéziót és integrációt, a hátrányos helyzetek mérséklését.
- ✧ A paktum maga nem feltétlen hoz létre munkahelyeket, szervez képzéseket stb., de integrálja az erre irányuló törekvéseket, mozgósítja az erre irányuló erőforrásokat és intézményeket. (Ebből viszont az is következik, hogy a paktumok sikerét nem minden esetben lehet, illetve indokolt a „szokásos" indikátorokkal – pl. az új munkahelyek számával – mérni.)

Valamint összességében a sikeres, eredményes paktumok létrejöttéhez szükséges legfontosabb feltételeknek a következőket tekintjük:

- ✧ A paktum szervesen integrálódik a foglalkoztatáspolitika rendszerébe
- ✧ A foglalkoztatáspolitika a nemzeti szint mellett kialakítja, befogadja, működteti a lokális foglalkoztatáspolitikai szintet**,** valamint
- ✧ „beemeli" a foglalkoztatási törvénybe, ezzel legitimálja, valamint megteremti a fenntarthatóság, a működés finanszírozási feltételeit
- ✧ A helyi közösség együttműködési szándéka, partnersége
- ✧ A paktum tagjainak effektív, közvetlen részvétele, érdemi hozzájárulása a célok megfogalmazása és megvalósítása során
- ✧ Önálló, professzionális saját menedzsment létrehozása, fenntartása
- ✧ A finanszírozás megoldása
- ✧ A paktumok sajátosságainak megfelelő indikátorok kialakítása
- ✧ A jogi státusz megteremtése: kell egy olyan, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelyik a támogatás (finanszírozás) alanya lehet: ez jelenleg nem megoldott.

  (Hasonló szituációkban van, ahol a menedzsment alkot egy jogi személyiségű szervezetet, vagy az alapítók hoznak létre egy nonprofit gazdasági társaságot, vagy a paktum a befogadó szervezetben /önkormányzat, munkaügyi központ stb./ ölt testet. Ilyen lehet a többcélú kistérségi társulás is, amelyiknek van saját szervezete. Ugyanakkor ez sem tökéletes megoldás, mert ez a szervezet nem foglalkoztatáspolitikai célokra jött létre, hiányzik a foglalkoztatáspolitikai indíttatás, elkötelezettség és szakértelem. Biztonságos pozíciót kínál, amelyben ugyanakkor biztosan háttérbe

szorítódik majd a foglalkoztatáspolitika. Ez minden bizonnyal még további kutatást igényel, bár ez már túlmutat ennek a programnak a keretein.)

1.3 A kutatás módszere

(1.3.1) A kutatás elvi-szakmai megalapozása

A kutatás szakmai megalapozását a TEP-ek Európai Uniós elveinek és gyakorlatának feltárása, illetve a paktumok hazai szakirodalmának a feltérképezése jelentheti. Ezt ebben a kutatásban a korábban már említett előző kutatásból „készen" vehettük át.

Ebben a kutatási fázisban már egyébként sem a nemzetközi benchmarkok megismerésére van szükség, hanem – tanulva a szakirodalom feldolgozása során már megismert európai modellekből – a saját, hazai modell kialakítása lenne a fontos. „1:1 formában", vagyis változatlanul egyik európai megoldás sem használható. A legjobb nemzetközi/EU-s gyakorlatok is csak korlátozottan használhatók, épp azért, mert érzékeny társadalmi kérdésről van szó, amely mélyen ágyazódik egy-egy lokális térség és közösség sajátos feltételrendszerébe.

A legközelebb talán az osztrák modell áll hozzánk, de abban is más a kormány szerepe, a finanszírozás rendszere, vagy a munkaügyi tanács hatásköre, mint ami nálunk elképzelhető, illetve adottságként mérlegelhető. Saját kultúránkra, intézmény-rendszerünkre, munkaerőpiaci adottságainkra építve saját paktum-modellt kell kialakítanunk (illetve ajánlanunk).

Magát a kutatást – a következőkben részletezendő effektív felmérést – a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Gazdaságtan Doktori Iskolájának PhD-s hallgatói végezték el:

Doktor Zsuzsanna	PTE KTK PhD hallgató
Erdős Katalin	PTE KTK tanársegéd
Fodor Péter	PTE KTK tanársegéd
Gunszt Katalin	PTE KTK PhD hallgató
Klesch Gábor	PTE KTK projektmenedzser
Milovecz Ágnes	PTE KTK PhD hallgató
Rácz Gábor	PTE KTK projektmenedzser

(1.3.2) Szekunder vizsgálat – a meglévő paktumok dokumentumainak részletes feldolgozása.

Ezekből a dokumentumokból lehet kiolvasni az egyes paktumok valós tartalmát, a paktumok érdemi vagy formális, kezdeti vagy fejlett jellegét, aktivitását. A korábbiakban megfogalmazottak szerint igyekeztük az összes paktumot bevonni a kutatásba, és „tételesen" megvizsgálni a következő dokumentumokat:

- pályázati anyagok (a paktum keretében beadott és nyertes pályázatok),
- helyzetelemzés,
- foglalkoztatási stratégia,
- együttműködési keret-megállapodás,
- az Irányító Csoport ügyrendje,
- az Irányító Csoport üléseiről készített jegyzőkönyvek, emlékeztetők,
- munkaprogram,
- akció- és projekttervek,
- előrehaladási jelentések,
- paktum költségvetés,
- záró beszámoló,

- a folyamatban lévő projektjeik és
- a paktum projekt zárását követő történéseket bemutató dokumentumok.

Előre kell bocsátanunk, hogy ezt nem sikerült teljes körűen megoldanunk. Egyes esetekben a paktum közvetlen elérhetőségének, vagy a paktummal foglalkozó munkatársak támogatási készségnek a hiánya ebben megakadályozta a kutatókat.

(1.3.3) Primer felmérés – a jelenlegi paktumok gyakorlatának, tapasztalatainak, problémáinak megismerése, kérdőíves felméréssel.

A primer vizsgálat egy kérdőíves felvételt jelentett, amelyet ugyancsak teljes körűen próbáltunk megvalósítani. Ebben a kérdőívben a kutatók egyrészt adatokat gyűjtöttek egy – majd a következőkben részletesen bemutatandó – regisztráció és adatfeldolgozás számára, másrészt kérdéseket tettek fel a paktum működésével, tapasztalataival, eredményeivel és korlátaival kapcsolatban.

(1.3.4) Elemzés és javaslatok összeállítása

A fentiek alapján ebben a záró tanulmányban részletes statisztikai és szöveges elemzést készítünk, amelyik tartalmazza a primer és szekunder kutatás eredményét. Ennek alapján következtetéseket és javaslatokat fogalmazunk meg a kutatási célban meghatározott paktumok, illetve irányító szervezetek, döntéshozók számára, amelyet egy záró workshop keretében mutatunk be és tárunk vitára, majd ennek alapján véglegesítünk.

2. Paktum adattár

2.1 Paktum-regiszter

Már a kutatás kezdetén abból indultunk ki, hogy a paktumok teljes körű megismeréséhez egy átfogó adatbázisra lenne szükség. (Ilyen adatbázis – tudomásunk szerint – pillanatnyilag nem létezik.) Ráadásul egy olyan adatbázisra lenne szükség, amelyik

- viszonylag egyszerűen kezelhető, nem igényel különösebb informatikai felkészültséget,
- ugyanakkor alkalmas mélyebb szakmai vizsgálatok elvégzésére, összefüggések és kapcsolatok kutatására is (pl. további paktum-kutatások vagy foglalkoztatáspolitikai döntések előkészítése során),
- alkalmazása, kiépítése nem zárul le a jelen kutatás befejeztével, hanem folyamatosan bővíthető, aktualizálható, naprakészen tartható.

Ezért a kutatás első fázisában, a jelen pályázat keretei között egy excel-re alkalmazott regisztrációs rendszert dolgoztunk ki. Az excel módszertanilag megfelel a fenti kritériumoknak, gyakorlatilag korlátlanul képes fogadni új paktum-adatokat, változás esetén könnyen felülírható, igény szerint szerkeszthető. Egyúttal egy további fejlesztés alapját jelentheti, amiből távlatilag kialakítható pl. egy web-es felületen futó rendszer is, amelyen minden paktum látja és javíthatja saját adatait, betekinthet az egész adatbázisba (de az már egy másik szint, másfajta kutatási feladatot jelent).

Regisztrációs rendszerünk – a könnyebb kezelhetőség és átláthatóság érdekében – két szintre osztható. Az első szinten, az alap-táblában jelennek meg a legfontosabb, legátfogóbb adatok. (Ezek lesznek láthatók az excel-tábla „Alapadatok” munkafüzetében.) Az egyes alapadatok kibontását pedig nem itt, hanem mellékletekben, az excel fájl külön munkafüzeteiben tesszük meg. Ezen belül – ismét csak az egyszerűség és átláthatóság, rendszerezhetőség céljából – ahol lehet, standardizáljuk a megadandó információkat. Egyszerű kód-jeleket határoztunk meg, amellyel bejelölhetők az adott paktum jellemzői.

A regisztrációs rendszer felépítését a következő táblában mutatjuk be (az excel-tábla alfabetikus oszlop-jelzéseinek megfelelően, amelyet külön jelzünk).

1. tábla: A paktum-regisztráció alapadatai

Oszlop	Adat	Megjegyzés
1. blokk: A paktum elsődleges beazonosítása		Minden paktum adatai egy-egy sort alkotnak. Ezért fontos a megnevezés, beazonosítás, hogy ennek alapján kereshető, rendszerezhető legyen
A	Sorszám	A regisztrációba bekerülés száma, folyamatos számozással
B	Regisztrációs szám	A paktum azonosítására szolgáló kódszám, amelyik egy szám (a régió sorszáma), egy betű (a paktum szintje) és egy kétjegyű szám (sorszám) kombinációja, elősegíti a paktumok beazonosítását, csoportosítását
C	A paktum teljes neve	
D	A paktum rövidített neve	
E	A paktum szintje*	Milyen területi szinten, hatókörrel szerveződött a paktum */Részletes kifejtés az 1. mellékletben/*
2. blokk: A paktum tagjai		Hány tagja van a paktumnak, hogyan változott a nagysága, kik a tagjai
F	Az alapító szervezetek száma	*/Részletes kifejtés az 2. mellékletben/*
G	Az alapítást követően csatlakozók száma	*/Részletes kifejtés az 3. mellékletben/*
H	A jelenlegi tagok száma	F+G
I	Nem csatlakozott, de fontos partnerek száma	*/Részletes kifejtés az 4. mellékletben/*
3. blokk: A paktum gesztora és menedzsere		Az elérhetőség, kapcsolatfelvétel szempontjából fontos adatok
J	A gesztor szervezet megnevezése	*/Részletes kifejtés az 5. mellékletben/*
K	A gesztor szervezet képviselőjének megnevezése	*/Részletes kifejtés az 5. mellékletben/*
L	A paktum menedzser megnevezése	*/Részletes kifejtés az 5. mellékletben/*
4. blokk: A paktum jogi és időbeli státusza		Milyen szervezeti keretek között, milyen időtávra hozták létre a paktumot
M	A paktum szervezeti-jogi státusza **	Milyen nem-formalizált vagy formalizált keretek között működik a paktum
N	A paktum tervezett időtartama ***	Nem évszámot kérünk, hanem csak azt, hogy határozatlan vagy határozott időre jött-e létre a paktum
O	A paktum működésének kezdete	
P	A paktum működésének tervezett, ill. megvalósult lezárása	
5. blokk: A paktum stratégiai jellege		Van-e, és ha igen, milyen határozott stratégiai iránya van a paktumnak
Q	Meghatározható-e a Paktum alapvető jellege, irányultsága	*/Részletes kifejtés a 6. mellékletben/*
6. blokk: A paktum irányítása		Milyen létszámú, összetételű az irányító csoport, illetve a menedzsment
R	A Paktum Irányító Testületének, Csoportjának taglétszáma	*/Részletes kifejtés az 7. mellékletben/*

Oszlop	Adat	Megjegyzés
S	Van-e a Paktumnak saját menedzsmentje?****	*/Részletes kifejtés az 8. mellékletben/*
	A foglalkoztatottak száma a Paktum menedzsmentjében:	
T	Teljes munkaidős alkalmazott	
U	Rész-munkaidős alkalmazott	
V	Megbízásos munkaviszony	
7. blokk: A paktum dokumentumai		Milyen dokumentumokat dolgoztak ki a paktum működtetése érdekében?
W	A paktum dokumentumok rendelkezésre állnak-e?	*/Részletes kifejtés az 9. mellékletben/*
8. blokk: A paktum finanszírozása		Itt kifejezetten a működtetés finanszírozási módját szeretnénk tisztázni, nem a fejlesztésekhez elért forrásokat
X	A paktum finanszírozásának módja *****	*/Részletes kifejtés az 10. mellékletben/*
9. blokk: A paktum jelenlegi helyzete		A paktumoknak is megvan a maguk életpályájuk, különösen, ha pályázati finanszírozásra szorulnak. Azt kívánjuk tisztázni, hogy a pálya mely szakaszán állnak.
Y	A paktum működésének jelenlegi állapota ******	A megadott skálán jelölje be, hogy jelenleg működik-e, ha igen, milyen intenzitással működik a paktum

* A paktum szintje lehet: H - Határmenti, R - Régió, M - Megye, K - Kistérség, T - Település
** N - Nem formalizált együttműködés, F - Formalizált együttműködés, E - Egyesület, T - Gazdasági társaság, M - Egyéb gazdasági keretek
*** H - Határozatlan időtartamra, K - Konkrét időtartamra, N - Nem tudja
**** NM - Nincs, a paktum jelenleg gyakorlatilag nem működik
NI - Nincs, a menedzsment feladatokat az Irányító Testület látja el
IE - Igen, a paktumnak független menedzser szervezete van, egyesületi formában,
IT - Igen, a paktumnak független menedzser szervezete van, gazdasági társasági formában
IP - Igen, a paktumnak a menedzsmentje az egyik tag szervezetén belül működik
***** PF – Paktum-támogatási pályázati források; PÁ - Más elnyert pályázati forrás;
ÖT - Önkormányzati, kistérségi társulási forrás; PT - Partnerek által fizetett támogatás
PS - Partnerek által biztosított ingyenes kedvezményes szolgáltatások
SB - Saját bevétel; EF - Egyéb forrás
****** a) - megszűnt (nincs, nem található)
b) - utánkövetési időszakban van, érdemben nem működik
c) - a paktum működik, de csak időszakosan, rendszertelenül
d) - a paktum folyamatosan működik
újonnan induló (még nem értékelhető)

2. tábla: A paktum-regisztráció mellékletei

Oszlop	Adat	Megjegyzés
1. melléklet: A paktum szintje		
A paktumok helyszínei		Milyen területi hatókörrel rendelkezik az adott paktum? Milyen területeket érint, tételesen, a következő bontásban:
A	Paktum sorszám	
B	Régió	
C	Megye	
D	Kistérség	
E	Település	

Oszlop	Adat	Megjegyzés
2. melléklet: Az alapító szervezetek száma		
A paktum alapítóinak összetétele		Milyen típusú szervezetek milyen számban szerepelnek az alapítók között? Az adott paktum alapítóinak megnevezése, tételesen, a következő bontásban:
A	**Paktum sorszám**	
B	Megyei Önkormányzat	
C	Települési Önkormányzat	
D	Többcélú kistérségi társulás	
E	Önkormányzat által létrehozott társulás	
F	Kistérség által létrehozott társulás	
G	Kisebbségi Önkormányzat	
H	Foglalkoztatási szervezet (munkaügyi központ, kirendeltség)	
I	Munkaügyi Tanács	
J	Munkaadói Szövetség	
K	Szakszervezet	
L	Gazdasági Kamara	
M	Felsőoktatási, kutató intézet	
N	Iskolarendszerű középfokú oktatási int.	
O	Iskolarendszerű alapfokú oktatási int.	
P	Felnőttoktatási intézmény	
Q	Képző Központ	
S	Egyéni vállalkozás	
T	Társas vállalkozás	
U	Foglalkoztatási célú civil szervezet	
V	Egyéb civil szervezet	
W	Vállalkozói Központ	
X	Fejlesztési Ügynökség	
Y	Magánszemély	
Z	Egyéb	
3. melléklet: Az alapítást követően csatlakozók száma		
A paktumhoz csatlakozók összetétele		Milyen típusú szervezetek milyen számban csatlakoztak? Az adott paktumhoz csatlakozók megnevezése, tételesen, a 2. mellékletben alkalmazott bontásban.
4. melléklet: Nem csatlakozott, de fontos partnerek száma		
Nem csatlakoztak, de a Paktum fontos partnerszervezetei		Milyen típusú szervezetek vannak még, amelyek fontosak a paktum számára, de nem tagjai a paktumnak? A fontos partnerek megnevezése, tételesen, a 2. mellékletben alkalmazott bontásban.
5. melléklet: A gesztor szervezet megnevezése; a gesztor szervezet képviselőjének megnevezése; a paktum menedzser megnevezése		
A paktumok gesztor szervezetének, a gesztor szervezet képviselőjének és a paktum menedzserének elérhetőségei		Mindhárom szervezet/személy postacíme, web-címe, telefonszáma és e-mail címe
6. melléklet: Meghatározható-e a Paktum alapvető jellege, irányultsága		
A paktumok alapvető jellege, irányultsága		Jelölje 1-től 5-ig sorszámmal a legfontosabb stratégiai irányokat az alábbiak közül
A	Paktum sorszám	
B	Foglalkoztatás növelése	

Oszlop	Adat	Megjegyzés
C	"Második piac" létrehozása	
D	Munkanélküliség csökkentése	
E	Munkahelyteremtés	
F	Oktatás, képzés, munkaerő-fejlesztés	
G	Mobilitás elősegítése	
H	Munkaerőpiaci információ, kommunikáció	
I	Gazdaságfejlesztés	
J	Hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportok támogatása	
K	Munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtása	
L	Munkaerőpiaci szereplők koordinálása	
M	Pályázatírás	
N	Program-menedzselés	
O	Egyéb	

7. melléklet: A Paktum Irányító Testületének, Csoportjának taglétszáma	
A paktum Irányító Testületének, csoportjának tagjai által képviselt szervezetek	Milyen típusú szervezeteket képviselnek a paktumok irányító csoportjának tagjai? Az ICS-tagok munkahelyének megnevezése, tételesen, a 2. mellékletben alkalmazott bontásban.

8. melléklet: Van-e a Paktumnak saját menedzsmentje?	
Gyakori, hogy az egyik tag szervezetén belül működik a Paktum menedzsmentje	Ha ez egyik tag szervezetén belül működik a Paktum menedzsmentje, nevezze meg, hogy melyik szervezetnél, tételesen, a 2. mellékletben alkalmazott bontásban.

9. melléklet: A paktum dokumentumok rendelkezésre állnak-e?		
Milyen dokumentumok készültek el, állnak rendelkezésre?		Jelölje "+" jellel, ha az adott Paktumnál rendelkezésre áll a listában felsorolt dokumentum!
A	Paktum sorszám	
B	Pályázati anyagok (beadott)	
C	Együttműködési keret-megállapodás	
D	Együttműködési megállapodás	
E	Helyzetelemzés	
F	Foglalkoztatási stratégia	
G	Gazdaságfejlesztési stratégia	
H	Munkaprogram	
I	Akció-projekttervek	
J	Paktumköltségvetés, pénzügyi terv	
K	SZMSZ	
L	Irányító Csoport ügyrendje	
M	Irányító Csoport üléseiről készült jegyzőkönyvek, emlékeztetők	
N	Előrehaladási jelentések	
O	Záró beszámoló	
P	Egyéb	

10. melléklet: A paktum finanszírozása	
Az utolsó teljes gazdasági év költségvetésének forrás oldali összetétele	Itt kifejezetten a működtetés finanszírozási módját szeretnénk tisztázni. Adja meg a költségvetés alábbi felsorolás szerinti összetevőit eFt-ban.

Oszlop	Adat	Megjegyzés
A	Paktum sorszám	
B	PF – Paktum-támogatási pályázati források	
C	PÁ - más elnyert pályázati forrás	
D	ÖT - Önkormányzati, kistérségi társulási forrás	
E	PT - Partnerek által fizetett támogatás	
F	PS - Partnerek által biztosított ingyenes kedvezményes szolgáltatások	
G	SB - Saját bevétel	
H	EF - Egyéb forrás	
I	Összes forrás	

A regisztrációnk egy egyszerűen kezelhető nyilvántartási rendszert állít elő, amelyik ugyanakkor tartalmazza a paktumok legfontosabb adatait, így viszonylag könnyű csoportosítási, lekérdezési lehetőséget biztosít mind a kutatás, mind a foglalkoztatáspolitika vagy az érdekegyeztetés, a szociális partnerek számára.

Az adatbázist a kutatás keretében feltöltöttük a megismert adatokkal és értelemszerűen a Megbízó rendelkezésére bocsátjuk. Jelen kutatás keretében **a kutató team a felmérést 2010. február-március során végezte. Az adatok az ekkor megtalálható paktumokat, azok ekkori állapotát mutatják be** (a későbbi, esetleges változásokat értelemszerűen nem tudtuk már folyamatosan nyomon követni). Az már egy következő, kormányzati-foglalkoztatáspolitikai szintű döntés kérdése, hogy erre melyik szervezet, milyen mértékben és módon tart igényt, és hogyan látja lehetségesnek a folyamatos karbantartást, működtetést.

2.2 Dokumentumtár

Kutatóink a helyszíni vizsgálatok, interjúk során igyekeztek minél több dokumentumot begyűjteni a felkeresett paktumoktól és paktumokról. Bár nem minden paktumnál állt rendelkezésre az összes dokumentum, illetve nem sikerült minden paktum esetében megkapnunk ezeket – kutatási célokra sem –, így is tekintélyes mennyiség gyűlt össze. Ezekről a dokumentumokról a 3. tábla nyújt nagyvonalú áttekintést (vannak a gyűjteményben még „egyéb” dokumentumaink is).

A dokumentumok többsége elektronikus úton tárolható, más része papír-alapú formában is, vagy csak papíron áll rendelkezésünkre. Ez a gyűjtemény természetesen szabadon elérhető, rendelkezésre áll bárkinek, további vizsgálatra, elemzésre, kutatásra.

3. tábla: A kutatás során a PTE KTK-n összegyűjtött dokumentumok

Regisztrációs kód	Együttműködési megáll.	Ügyrend	Helyzetelemzés	Foglalkoztatási strat.	Képzési strat.	Munkaprogr., operatív terv	Akciótervek, projekttervek	Cselekvési- v. ütemterv	Kiadványok, hírlevelek	Költségvetés
5K1			1		1			1		
2M2	1	1	1	1	1		1			1
5K3	1	1	1	1			1	1	1	1
2K4	1	1	1	1			1	1	1	
5K5	1	1		1		1	1	1		
7K6	1	1	1	1						
6K7	1	1	1	1		1				1
6K8	1	1	1	1		1	1	1	1	1
7R9		1	1	1						
6R10			1	1				1		
7K11	1	1	1	1						
7K12	1	1	1	1		1				
7K13	1	1	1	1		1		1		1
6K14	1									
7K15		1	1	1		1				
1K16	1	1	1	1						
7K17	1	1	1	1						
1K18			1	1		1			1	
5K19	1		1							
7M20			1	1					1	
6K21	1	1	1	1		1		1	1	1
1H22	1		1	1		1				1
1H23	1		1	1						
5M24	1		1	1			1			
2K25	1	1	1	1	1		1	1		
6K26	1	1	1	1		1		1	1	1
2K27		1	1	1		1			1	
2M28	1			1		1				
1K29			1	1		1	1	1		
7T30	1			1			1			
6K31	1	1	1	1		1		1	1	1
1H32	1		1							
1T33	1	1	1							
7K34			1	1						
1K35	1	1	1	1	1		1			
1K36	1		1	1		1		1	1	
4T37	1	1	1	1		1	1			
4K38				1					1	
2M39			1	1			1		1	
6K40	1	1	1	1		1	1		1	
7K41	1	1	1	1		1	1		1	1
3T42			1	1					1	
3M43			1	1			1		1	
1K44			1	1		1				
1T45										
1K46	1		1	1		1				
5K47										
	31	**24**	**40**	**40**	**4**	**20**	**15**	**13**	**16**	**10**

1	csak papír-alapú formában áll rendelkezésre

3. A hazai foglalkoztatási paktumok alapvető jellemzői

3.1 A paktumok száma, szintje és hatóköre

3.1.1 A foglalkoztatási paktumok száma

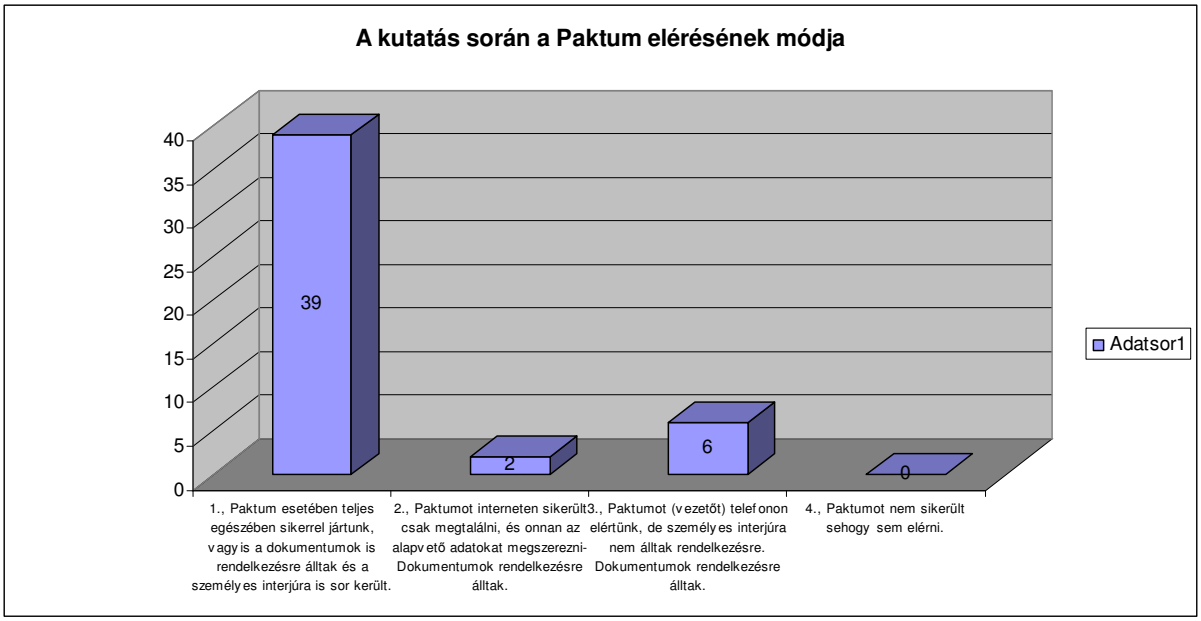
A kutatás kezdetén (2010. január-február) fellelhető információk alapján 47 paktumot sikerült beazonosítanunk. Ezek teljes listáját a 4. tábla tartalmazza.

4. tábla: Foglalkoztatási paktumok Magyarországon, 2010. január

Paktum sorszám	Regisztr szám	Paktum megnevezése
1	5K1	Bácsalmási Foglalkoztatási Megállapodás
2	2M2	Baranya Paktum
3	5K3	Békés-Csanádi Sík Érzékeny Természeti Terület Foglalkoztatási Paktum
4	2K4	Cselekvő Paktum a kaposvári kistérségben
5	5K5	A foglalkoztatáspolitika társadalmasításával foglalkoztatási partnerség és stratégia kialakítása a Csongrádi kistérségben
6	7K6	Derecske-Létavértes Kistérség Foglalkoztatási Paktuma Sáránd Község Önkormányzata
7	6K7	Edelényi Kistérség Foglalkoztatási Paktum
8	6K8	Partnerségi együttműködés Abaúj foglalkoztatási helyzetének javítása érdekében. Encs kistérség foglalkoztatási paktum
9	7R9	Észak-alföldi Régió Nonprofit Foglalkoztatás Fejlesztési Paktuma
10	6R10	Észak-magyarországi Paktum Foglalkoztatási Paktuma
11	7K11	Fehérgyarmati Kistérség Foglalkoztatási Paktum
12	7K12	Foglalkoztatási Paktum Beszterec, Gávavencsellő, Paszab, Tiszabercel
13	7K13	Foglalkoztatási stratégia kidolgozása Nyírbéltek, Encsencs, Penészlek és Ömböly településeken
14	6K14	Füzesabony Foglalkoztatási Paktum
15	7K15	Hajdú-Bihar Megyei Tiszamenti Települések Foglalkoztatási Partnersége
16	1K16	Hegyháti Foglalkoztatási Paktum
17	7T17	Jánoshida – Alattyán – Jásztelek Mikrotérségi Foglalkoztatási Paktum
18	1K18	Kemenesaljai Foglalkoztatási Paktum
19	5K19	Paktum a Körös-szögi Kistérségben a Foglalkoztatási helyzet javításáért
20	7M20	A romák foglalkoztatását bővítő foglalkoztatási stratégia Jász-Nagykun-Szolnok megyében
21	6K21	Mezőkövesd Kistérség Foglalkoztatási Paktum
22	1H22	West/Nyugat Pannónia EuRégió Foglalkoztatási Paktum
23	1H23	Határon Átnyúló Osztrák-Magyar Kistérségi Foglalkoztatási Paktum
24	5M24	Békés Megyei Foglalkoztatási Paktum
25	2K25	Pécsi Kistérség Foglalkoztatási Paktum
26	6K26	Sátoraljaújhelyi Kistérség Foglalkoztatási Paktuma
27	2K27	Sellyei Kistérségi Foglalkoztatási Paktum
28	2M28	„Együtt a fejlődésért” foglalkoztatási stratégia és paktum kialakítása Somogyban / Somogy Megyei Foglalkoztatási Paktum
29	1K29	Sümeg Térségi Foglalkoztatási Paktum
30	7T30	Szamosköz Foglalkoztatási Paktuma, Penyige Önkormányzat
31	6K31	Szikszói Foglalkoztatási Paktum
32	1H32	Szlovák-Magyar Határon Átnyúló Foglalkoztatási Paktum

Paktum sorszám	Regisztr szám	Paktum megnevezése
33	1T33	Szombathely Megyei Jogú Város Foglalkoztatási Paktuma
34	7K34	Tiszazug Térség Foglalkoztatási Paktuma
35	1K35	Keszthely és Hévíz Térsége Foglalkoztatási Paktum
36	1K36	Az „Élhető Muramente” Letenye Térségi Foglalkoztatási Paktum
37	4T37	„Ötmuskétás – Egy mindenkiért, mindenki egyért” Délpesti Térség Foglalkoztatási Paktum
38	4K38	„Távmunkában történő foglalkoztatás kistérségi stratégiájának kidolgozása Nagykátai kistérségben” című projekt
39	2M39	Tolna Megyei Foglalkoztatási Paktum
40	6K40	Nógrád Megye foglalkoztatási stratégiájának kialakítása, térségi foglalkoztatási megállapodások létrehozása” Pásztói kistérség foglalkoztatási paktumának működtetése projekt
41	7K41	Tiszavasvári Kistérségi Foglalkoztatási Paktum
42	3T42	Munkaerő-piaci Partnerség Székesfehérvár
43	3M43	Fejér Paktum Foglalkoztatási Partnerség
44	1K44	Zalaszentgróti Foglalkoztatási Paktum
45	1T45	Malom Foglalkoztatási Paktum
46	1K46	Pápa és Térsége Foglalkoztatási Paktuma
47	5T47	Felső-bácskai Foglalkoztatási Paktum (Új, személycentrikus foglalkoztatási paktum modell)

A korábbiakban már megfogalmazott célunk az volt, hogy – a felmérés teljessége érdekében – az összes hazai foglalkoztatási paktumról gyűjtsünk információt. Ez végül is az 1. ábra szerint 39 paktum esetében teljesen sikerült, 8 paktumnál csak „fél-sikerrel” jártunk (2 esetben nem sikerült személyes kapcsolatot teremteni, 6 paktumnál többszöri kísérlet ellenére sem találtunk hajlandóságot a személyes interjúra), de valamilyen információt mindegyik paktumról gyűjthettünk.



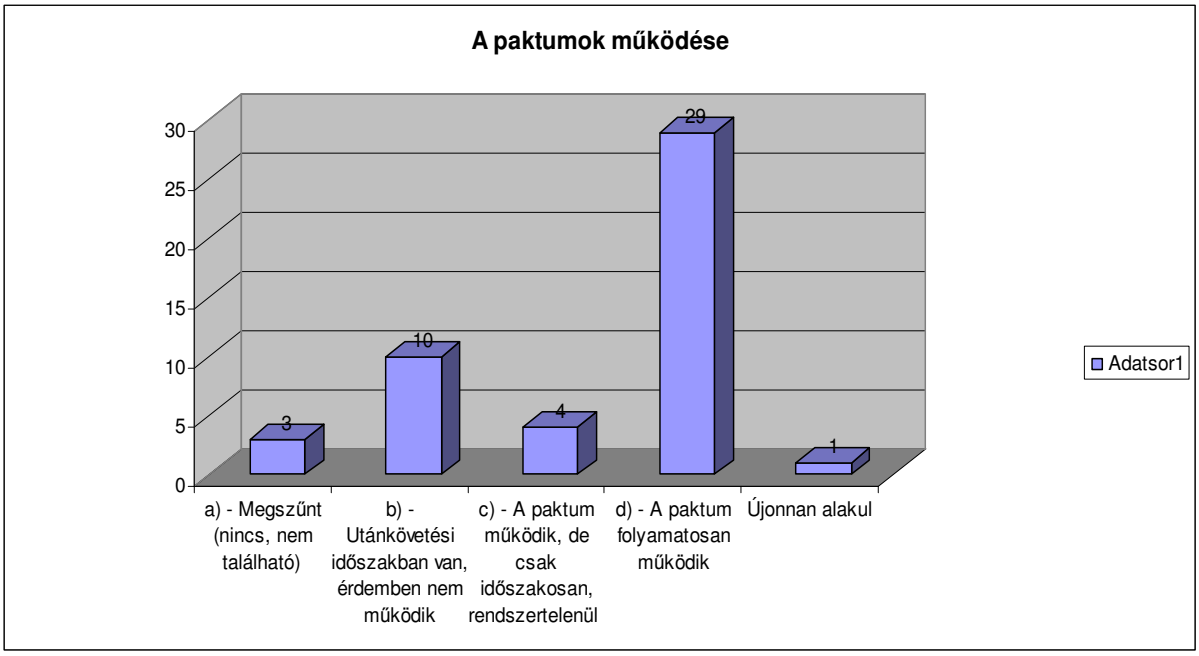
1. ábra: A foglalkoztatási paktumok elérési módja és aránya a kutatás során

Az előzetes várakozásainkban is az szerepelt, hogy a paktumok különböző módon és aktivitással működnek. Ezért már a regisztráció „Y” oszlopában elhelyeztünk egy előzetes,

nagyvonalú kategorizálást arra vonatkozóan, hogy milyen „állapotban” van a paktum. Ehhez négy alapvető kategóriát állítottunk fel:

a) megszűnt (nincs, nem található),
b) utánkövetési időszakban van, érdemben nem működik,
c) a paktum működik, de csak időszakosan, rendszertelenül,
d) a paktum folyamatosan működik.

A besorolás abban a tekintetben szubjektív, hogy a kutatók értékítéletét is tükrözi. A kategóriák között ugyanis nincsenek merev határvonalak, illetve az állapot időben is változhat (pl. a pályázati periódusok alapján). A következő ábra azt illusztrálja, hogy a felmérés során (2010. február-márciusban) milyen állapotban találtuk a foglalkoztatási paktumokat.



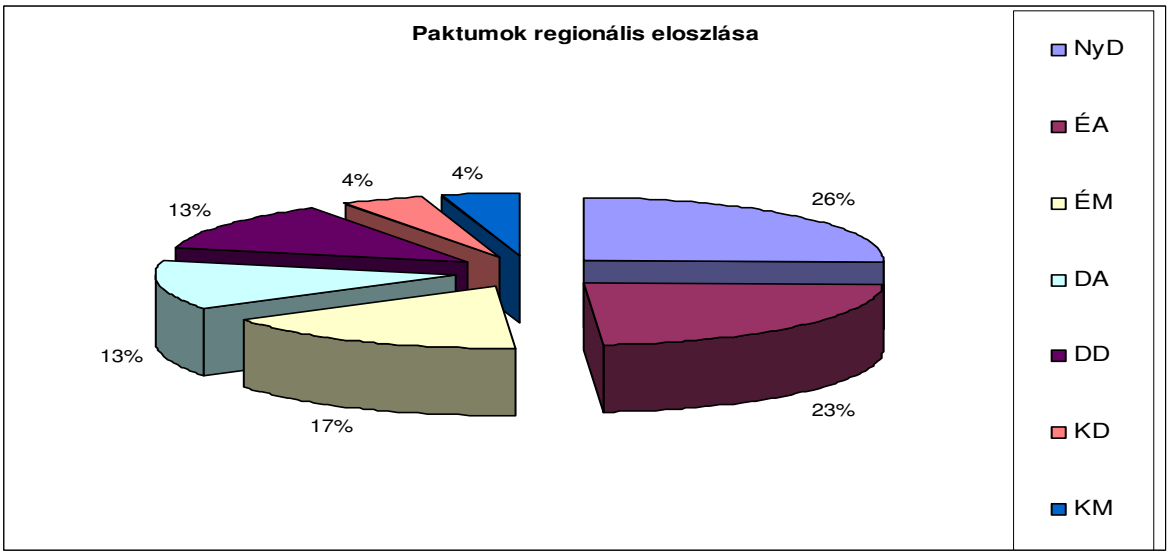
2. ábra: A paktumok működésének állapota 2010. február-márciusban

Ez már előre vetíti azt a következtetést, hogy a hazai foglalkoztatási paktumok heterogén megjelenésűek, ezért biztosan nem lehet majd summás, egységes értékítéletet mondani róluk. Mint látható volt, találtunk hatékonyan működő, illetve egyáltalán nem működő paktumokat is. A pályázati lehetőség nagy kihívás is volt, és nagy felhajtó erő is. Megírtak olyan pályázatokat, amelyek nyomán létrejött egy valódi partnerség, és készítettek (illetve a másik oldalról befogadtak) olyan pályázatokat is, amelyek nem voltak reálisak.

Az előzőekben bemutatott regisztrációs rendszerben a paktumok adatait a 4. táblában szereplő regisztrációs számmal lehet megtalálni. Úgy gondoljuk, hogy ezek a publikus, nyilvános adatok. A további, mélyebb információkat már közvetlen nem szerepeltetjük a kutatási jelentésben. Egyrészt ezek között vannak/lehetnek az interjú során elmondott személyes, bizalmas információk, amelyek fontosak, de a forrást ehhez és ezért még nem szükséges megnevezni. Másrészt a kutatás célja szempontjából nem az egyes esetek helyszíne, hanem az összkép a meghatározó. A kutatás egésze érdekében el kívánjuk kerülni annak a látszatát is, hogy a konkrét – pozitív vagy esetleg negatív – esetek megemlítésével úgy tűnjön, hogy minősíteni akarjuk az egyes paktumok működését, eredményességét. Ezért a továbbiakban használni fogjuk az interjúk során szerzett, paktum-specifikus információkat, de a konkrétumok felidézésénél nem a 4. táblában szereplő regisztrációs kódszámot, hanem egy attól eltérő (egy számból és egy betűből álló) jelzést, egy saját elemzési kódot használunk.

3.1.2 A paktumok regionális elhelyezkedése

A 47 foglalkoztatási paktum régiók szerinti elhelyezkedését a 3. ábra mutatja be.



3. ábra: A paktumok régiók szerinti aránya

Az ábra alapján a következő elsődleges megállapítások fogalmazhatók meg:

- A legtöbb paktum a Nyugat-dunántúli Régióban alakult
- Majdnem hasonló intenzitással rendelkezik az Észak-alföldi Régió
- A Dél-dunántúli, a Dél - alföldi és a Észak-magyarországi Régiók mondhatók átlagosnak.
- A legnépesebb (népességszám: 2,8 millió fő) és legfejlettebb (GDP) Közép-Magyarországi Régióban van a legkevesebb Paktum.
- A 3. legfejlettebb Közép-dunántúli Régió szintén sereghajtó.

Ebből a helyzetből összességében – a foglalkoztatási paktumokra vonatkozóan – a következő jellegzetességek fogalmazhatók meg.

Ha a térképet nézzük, talán meghúzható egy Kelet-Nyugat tengely: a fölötte lévő területen található a paktumok számát tekintve három legerősebb régió. Ez ugyanakkor akár a gazdasági fejlettséget, akár a munkaerőpiaci helyzetet nézve biztosan nem homogén térség, tehát ezek a dimenziók nem adnak egyértelmű eligazítást. Nem húzható rá sem a fejlődési tengelyre (a legfejlettebb térség mutatja a legkisebb affinitást, a fejlettségben utána következő viszont a legnagyobbat), sem pl. a munkanélküliség intenzitására, mert a paktumok tekintetében leginkább kiemelkedő régió (most a válság hatását leszámítva) a legrosszabb és a második legjobb helyzetben van ebből a szempontból. Tehát más, egyedi társadalmi-gazdasági okokat, szempontokat (is) kell a háttérben keresni. Megítélésünk szerint ezek a következők lehetnek:

- **Nyugat-Dunántúl** Meghatározó a térbeli elhelyezkedés, Ausztria – amelyik gazdaságilag fejlettebb, és amelynek partnerségei a legjobbnak minősítettek Európában – közelsége. A hatás megjelenik a know-how transzferben is, és a szakmai kapcsolatokban, ennek következtében a szellemiségben, gondolkodásmódban is. Természetesnek tekinthető a bevált osztrák műszaki-innovációs és társadalmi-gazdasági minták befogadása, a minta-követés. Valamint ez nemcsak egy-egy lökésszerű

impulzust, hanem tartós értékrendet is jelent, ezért itt sokkal jobb az esély arra, hogy egy új megoldás nemcsak létrejön, hanem tartósan működik is. Mindezt alátámasztják, fenntartják a folyamatos kapcsolatok (osztrák-magyar konferenciák, határ menti munkaügyi együttműködések), és támogatják a hasonló látásmóddal és elkötelezettséggel rendelkező szervezetek (a munkaügyi központtól a szociális partnerekig). Itt tehát – megítélésünk szerint – tanulságként az fogalmazható meg, hogy alapvető feltétel és mozgatóerő a szemléletmód, a partnerségi kultúra.

- **Észak-Alföld** Sem a gazdasági, sem a munkanélküliségi adatokban nem tekinthető – egyik irányban sem – szélsőségesnek. Ezzel szemben meghatározónak látjuk azt, hogy itt volt a legerősebb az OFA-ROP hálózat. A hálózat tagjainak aktivitása és elkötelezettsége, az általuk nyújtott módszertani segítség, a képzések, viták és tapasztalatcserék együttesen képesek voltak befolyásolni, indukálni, kezdeményezni a partnerségek létrehozását. Ez a régió azt a tanulságot nyújtja számunkra, hogy a személyes-szakmai elkötelezettség és aktivitás milyen döntő tényező lehet.
- **Észak-Magyarország** Úgy látjuk, hogy itt a nagyon rossz munkaerőpiaci helyzet, vagyis a kilátástalan munkanélküliség, a magas inaktivitás, a romák és hátrányos helyzetűek magas aránya jelenthette azt a kiinduló pontot, amely elvezetett a paktumokhoz. Mivel a gazdaság, a külső támogatás nem hozott megoldást, ebben látták meg a kitörési pontot. Ehhez társult a foglalkoztatási szolgálat is, a maga erősebb aktivitásával és támogatásával. Sajnos azt is látni kell – ez egyúttal ennek a régiónak a tanulsága – hogy a paktumokhoz gyakran kapcsolódnak túlzott elvárások, illúziók is. Kell a helyi közösségek elhatározottsága, de ez önmagában – többnyire – kevés.
- **Dél-Alföld és Dél-Dunántúl** annyiban tekinthető azonos helyzetűnek, hogy átlag alattiak, de nem a legrosszabbak a gazdasági és munkaerőpiaci mutatókban. Azok a speciális felhajtó erők ugyanakkor, amelyek az előző három régióban megjelentek, itt hiányoztak. Megnevezhető talán itt is egy további, jelentős feltétel és támogató, a Munkaügyi Központokban. Főleg a még akkori megyei központok kiemelt fontosságot tulajdonítottak a paktumoknak (akár Békésben, Tolnában vagy Baranyában). Szakmai elkötelezettségből is, talán újítási és presztizs-szempontokból is erősen támogatták a paktumokat. Ez ugyanakkor idővel elhalványult, háttérbe szorult, talán a foglalkoztatási szolgálat regionális átrendezésének is köszönhetően. Ebből a szempontból ezek a régiók is kínálnak tanulságot. Ha nincs egy (néhány, nem sok) abszolút elkötelezett támogató, aki/ami akarja és tudja is hajtani a paktumok ügyét, akkor megvan a veszélye annak, hogy elfogy a lendület.
- **Közép-Magyarország** Gazdaságilag a legfejlettebb és a legnépesebb régió. Itt nem volt munkaerőpiaci nyomás, ezért minden bizonnyal nem is tekintették annyira fontosnak és szükségesnek a partnerséget. Talán nem túlzunk, ha a régió társadalmi és gazdasági értékrendjére egyaránt azt mondjuk, hogy abban nem erős az együttműködési készség, a vállalkozói szférára is inkább az individuális stratégia a jellemző. A munkanélküliség alacsonyabb színvonala a foglalkoztatási szolgálatot sem hajtja különösebb aktivitásra. (Jellemző, hogy pl. az Ötmuskétás paktum is civil kezdeményezésre jött létre). Tanulság és következtetés ebből következően az lehet, hogy mennyire meghatározó a helyi értékrend és kultúra; a társadalmasítás szerepe (vagy annak hiánya), illetve ezek mellett vagy helyett a civil szféra, amelyik kezdeményezően is felléphet.

A következő, 5. tábla azt mutatja be, hogy az egyes régiók paktumai – a regisztrációban alkalmazott kategorizálás szerit – milyen jelenlegi állapotban vannak.

5. tábla: A paktumok működésének jelenlegi állapota régiós bontásban

Régió	a) megszűnt	b) érdemben nem működik	c) rendszer-telenül működik	d) folyama-tosan működik	újonnan induló	Összesen
DA		3	1	2		6
DD		1		5		6
ÉA	1	4		6		11
ÉM		2		6		8
KD			2			2
KM	1			1		2
NyD	1		1	9	1	12
Összesen	3	10	4	29	1	47

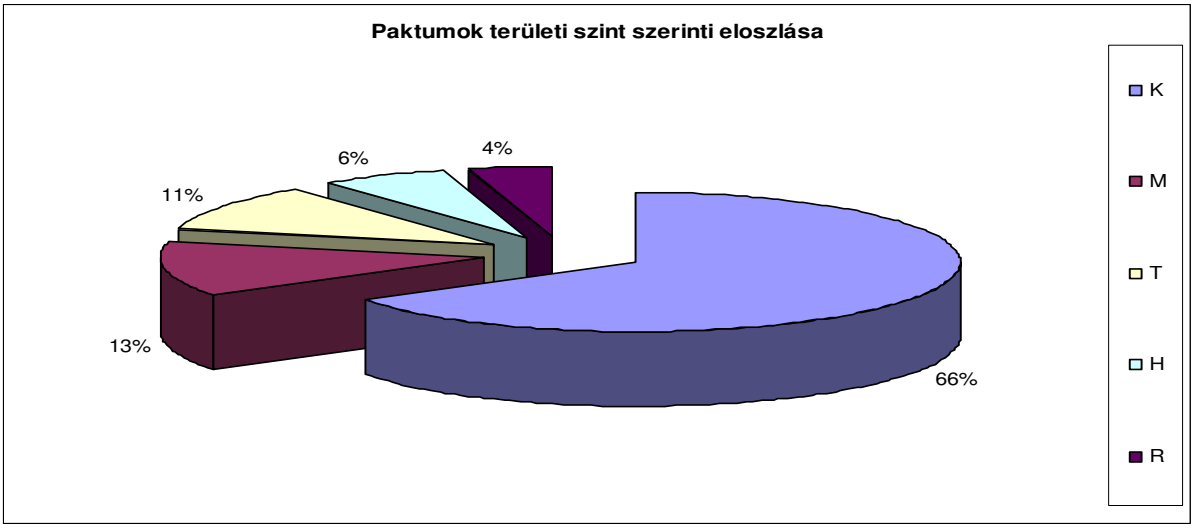
Az 5. tábla számai alapján úgy tűnik, hogy gyakorlatilag minden régióban vannak folyamatosan működő és csak névlegesen vagy alig létező paktumok. (Igaz, hogy ebből a Nyugat-dunántúli paktum pozíciója nem a helyi partnereken, hanem a politikai kapcsolatok alakulásán múlik.) Ezen belül azért feltűnő, hogy a Dél-alföldi paktumok fele, az Észak-Alföldi paktumok közel fele tartozik a pozitívnak nem igazán értékelhető a)-b) csoportba, míg a Dél- és Nyugat-Dunántúl, valamint Észak-Magyarország esetében ez a kategória sokkal kisebb számban jelenik meg. Ezek szerint az alföldi paktumok valamilyen külön vizsgálatot és támogatást érdemelnének.

3.1.3 A paktumok területi szint szerinti eloszlása

Területi szinteket tekintve a kutatás során öt csoportot különböztettünk meg, attól függően, hogy mire terjed ki a résztvevők által lefedett, képviselt földrajzi/munkaerőpiaci szegmens. A legkisebb/legalsó szint az, amikor a paktumot csak egyetlen településre kiterjedően hozzák létre (T). E következő, ennél tágabb kör a kistérség (K). E kettőt együtt tekinthetjük a paktumok helyi/lokális szintjének.

Átfogóbb körben a paktum létrejöhet egy adott megyére kiterjedően (M), vagy egy egész régiót felölelően (R). Speciális esetet jelent az, amikor a határ mentén egy hazai és egy szomszédos országbeli térség együtt hoz létre egy paktumot (H). Ez utóbbiakat tekintjük majd együttesen regionális szintű paktumoknak.

A vizsgált paktumok ilyen dimenziójú megoszlását mutatja be a 4. ábra.



4. ábra: A paktumok területi szint szerinti eloszlása

Az alapvető jellemzők:

- A kistérségi paktumokból létezik a legtöbb (66%), ami nem véletlen, a pályázatokat is leginkább erre a szintre figyelemmel fogalmazták meg.
- A helyi, lokális partnerségek (kistérségi, települési) egyértelmű túlsúlyban vannak (77%).
- A regionális (megyei, régiós, határmenti) paktumok jóval kisebb számban szerepelnek (23%).

Ehhez képest – tisztelet a jól működtetett, ezért sikeres kivételeknek – egy település többnyire túl kicsi (mert a munkaerőpiaca ennél tágabb), a megye pedig túl nagy (mert a konkrét munkaerőpiaci szereplőket már nehezen tudja elérni, tőlük már távol van). Ezért a kistérségi paktumok arányát még inkább növelni kellene, mint csökkenteni. Azt tapasztaltuk, hogy a résztvevők többsége szerint is a kistérségi szint az, ami még személyes-közeli, még átlátható, megismerhető, átjárható a résztvevők számára. Itt magas még a bizalmi index, szorosabb a személyes ismeretség, a kapcsolat, ezért jobb a partnerség lehetősége. Talán kisebb még az aktuálpolitika ráhatása (bár – sajnos – itt is jelen van), kevesebb a vita, a feszültség. Foglalkoztatáspolitikai szempontból olyan megoldások találhatók, amelyek kölcsönösen (mindenkinek) igényesek, erőfeszítést követelnek, de ígéretesek is, úgy ugyanakkor, hogy a kompetenciák is, az eredmények is megmaradnak ezen a szinten belül.

Természetesen látni fogjuk a következőkben, hogy a kistérségi paktumok sem mindig sikeresek, de a sikertelenség gyakrabban következik be azért, mert nem tudja megvalósítani az egyébként valós céljait (akár külső, akár belső okok következtében). A regionális paktumoknál már nagyobb arányban jelent korlátot az, hogy a működését túlságosan befolyásolják a makro/politikai (vagyis a mi szempontunkból inadekvát) szempontok, illetve nem valós feladatra szerveződtek, vagyis nem találták meg a regionális paktumok tényleges szerepkörét, funkcióját.

A következő, 6. tábla az előzőekben tárgyalt két allokációs szempontot együttesen mutatja be.

6. tábla: A paktumok elhelyezkedése régiók és szintek szerint

Régió	A paktum szintje					
	H	K	M	R	T	Összesen
DA		5	1			6
DD		3	3			6
ÉA		7	1	1	2	11
ÉM		7		1		8
KD			1		1	2
KM		1			1	2
NyD	3	8			1	12
Összesen	3	31	6	2	5	47

A táblából a következő fontosabb következtetések vonhatók le:

- Határmenti (határon átnyúló) paktum csak a Nyugat-dunántúli Régióban található, aminek tanulságait biztosan érdemes levonni a határ menti helyeken is, és a központi politika síkján is. Úgy tűnik – megerősítve azt, amit korábban ezzel a régióval kapcsolatban megfogalmaztunk – egyedül ez az a régió, ahol a határ mind a két oldalán megtalálják egymást is, a közös hangot is a partnerek (ami persze nem zárja ki – ennek jeleit is láttuk – a politikai szempontok, az osztrák szemétégető, a szlovák nyelvismeret adta korlátokat, de máshol még eddig sem jutottak el a szomszédos térségek).

Tudomásunk szerint volt máshol is kezdeményezés, de elhalt, biztosan sokféle objektív és szubjektív ok miatt. Érdemes lenne ezeket mélyebben, tételesen feltárni.

- A Dél-dunántúli az egyetlen olyan régió, amelyikben mindhárom megye megyei paktummal képviselteti magát. (Tudomásunk szerint ez az a régió, ahol a Munkaügyi Központok a megyei szerveződés idején is a régió mindegyik megyéjében, majd a régiós keretek között is fontosnak tartották a paktumokat.)
- Régiós Paktummal csak a 2 észak-keleti régiónk (Észak-magyarországi Régió, Észak-alföldi Régió) büszkélkedhet. Viszont látni fogjuk, hogy ezek nem igazán tekinthetők a szó klasszikus értelmében vett átfogó, koordináló régiós szerepkört felvállaló paktumoknak.
- A Közép-dunántúli Régióban nincs kistérségi paktum.
- Az Észak-alföldi Régió az egyetlen, ahol a határmenti paktum kivételével minden területi szinten megjelenik partnerség.

A 7. tábla az eddigiek során bemutatott paktumok jelenlegi működési, életképességi pozícióját mutatja be.

7. tábla: A paktumok működésének jelenlegi állapota szintek szerint

Régió	a) megszűnt	b) érdemben nem működik	c) rendszer-telenül működik	d) folyama-tosan működik	újonnan induló	Összesen
H	1			2		3
K	1	7	2	20	1	31
M		1	1	4		6
R		1		1		2
T	1	1	1	2		5
Összesen	3	10	4	29	1	47

A határ menti paktumoknál – már utaltunk rá – a megszűnés (visszatartás) oka alapvetően politikai, ezzel a mi témakörünkben nem tudunk mit kezdeni. Feltétlen figyelemre méltó viszont a kistérségi paktumok esete, mert erre a szintre mondtuk korábban, hogy ez a paktumok legadekvátabb szintje. Láthatóan mégis sok az „alvó" paktum ezek körében. Úgy véljük, hogy mégsem az eredeti minősítést kell felülbírálni, hanem a működési feltételeket végiggondolni: úgy tapasztaltuk, hogy ezek többsége – bár valóban vannak rossz példát jelentő kivételek – nem azért nem működik, mert nem volt valós az a funkció, amire eredetileg szervezték, hanem azért, mert nem voltak meg a működtetéshez szükséges külső és/vagy belső feltételek.

Ugyanez vonatkozik a települési szintű paktumokra is. A település (vagy egy mikrotérség egymáshoz kapcsolódó néhány települése) – megítélésünk szerint jó közege lenne a paktumnak, de ha többségében ez nem sikerült, és van közöttük nagyon jó is, nagyon sikertelen is – akkor mégis végiggondolandó, hogy milyen speciális feltételeket kell/kellene meghatározni a települési paktumok számára.

3.1.4 A paktumok valós térbeli hatóköre

A 47 Paktumból 38 úgy nyilatkozott úgy, hogy a paktum szintje (területi – települési, kistérségi, megyei, régiós, határmenti) meghatározza hatókört, és a paktum szintjében meghatározott területi egységen kívül nincs hatása a Paktumnak. Az ezen megfogalmazásokból kiolvasható „lehatároltság", „elzártság" biztosan nem tekinthető jónak.

Elsősorban azért, mert a foglalkoztatási paktum elsősorban nem területi-gazdaságszervezési és –fejlesztési, hanem munkaerőpiaci-foglalkoztatási partnerség. Ezért határait (vonzáskörzetét, lehetőségeit) nem a statisztikai, települési, hanem a munkaerőpiaci szegmensek töréspontjai jelölik ki. A foglalkoztatási paktumnak szükségszerűen ezt kell/ene/ követnie, ami viszont értelemszerűen több és kevesebb, mint egy igazgatási szempontú területi határ. Másrészt azért is fontosak a nem-merev határok, hogy legyen rendszeres együttműködés, tapasztalatcsere, kapcsolat a paktumok között. Nagyon fontosnak tartjuk a regionális hálózati együttműködést.

Az interjúk nyomán ugyanakkor elég színes kép látszik a paktumok változatos hatóköréről.

- A tényleges hatókör a névlegesnél – a gyakorlatban – lehet szűkebb is.

  A regionális hatókörrel bíró paktum ma úgy látja, hogy az eredeti funkciót tekintve a paktum túl nagy, nem tudnak igazán olyan hatásokat elérni, mint egy kistérségi paktum, hiszen azok jobban tudnak valamilyen „apróbb" célra fókuszálni. Nekik viszont régiós szinten, globálisabb partnerekkel, megyei önkormányzatokkal, regionális munkaügyi központokkal kicsit nehezebb mozogniuk. Ettől függetlenül azt vették észre, hogy a regionális paktum elképzelés nem is igazán működik. Megpróbálnak releváns szereplőket egy asztalhoz ültetni, de ez iszonyatosan nehézkes.

  Ha elölről lehetne kezdeni az egészet, akkor inkább kistérségi paktumokat támogatna a kiírók helyében, mert regionális szinten túl nagy a feladatvállalás. Véleménye szerint létjogosultsága, meg tényleg ütőképes ereje a kistérségi vagy legalábbis a regionálisnál kisebb paktumoknak van. Ők próbálkoztak, megpróbálták kihozni a maximumot, amit lehetett a paktumból, de azt látja, hogy ez a típusú működési vonal nem biztos, hogy jó. Túl nagy, és mivel ezért nem mindig tudnak annyira kézzelfogható eredményeket elérni, ezért a közvélemény sem tudja befogadni ezt a paktumot.

  Egy ekkora paktum inkább egy ernyőszervezeti funkciót betöltve tudna jól működni.

- 4 kistérségi paktum úgy nyilatkozott, hogy más kistérségekre is átterjed működésük hatása. Semmi jel nem utal arra, hogy ebből bármilyen feszültség keletkezett volna bármilyen szinten is. A szomszédos paktumok között egyébként is gyakran léteznek informális együttműködések.

  Van olyan paktum, ahol a kistérség által érintett területéhez további két kistérség négy, illetve három település kapcsolódik. Egy másik paktum két megye és három kistérség területén fekszik, a terület összesen 16 önkormányzat területét érinti, közülük azonban csak 11-en vállalták fel a partnerséget egymással.

- 2 kistérségi paktum úgy nyilatkozott, hogy határon átnyúl a hatásuk. Ez jellemzően Szlovákia irányában valósul meg, vagyis észak-magyarországi paktumokról van szó.

  Az egyik Paktum a megalakulásakor kistérségi szinten jött létre, azonban hatását tekintve megyei, bizonyos helyzetekben határon átnyúlónak tekinthető, mivel nagyobb munkáltatók a kistérségen kívülről is és Szlovákiából is bekapacsolódnak a munkába. A másik Paktumnak az ipari parkkal történő együttműködése miatt vannak határon átnyúló kapcsolatai is.

- 1 települési paktum működése kihat a saját kistérségére is, ami azért természetes, mert az adott település mind gazdasági, mind szociális–társadalmi értelembe vett centruma a térségnek.

- 2 kistérségi paktumnak pedig saját megyéjének egészére hatása van.

  „A Paktum hatásköre megyei szintű, többek között a résztvevő nagyfoglalkoztatók miatt."

  Más esetben, ahol a megyének és a megyeközpontot magában foglaló kistérségnek is van „saját" paktuma, a hatások értelemszerűen keresztezik egymást. A megyei paktum hatása megjelenik a megye összes, meglévő és szerveződő paktumánál, a kistérségi paktumnak pedig minimum a megyeszékhely hatása miatt természetesen lesz megyei kisugárzása.

  Ebben persze sok múlik a hatás intenzitásán, a szerveződés erején, és esetleg a munkamegosztáson. Ha a kistérség foglalkoztatási súlya erőteljesen hat a megye egészére, és

mellette a megyei paktummal jó a „munkamegosztás", akkor egymást erősíthetik. Ha a megyei paktumban több az erő, hatékonyabb működésre képes, mivel mind az önkormányzat, mind a munkaügyi központ támogatását élvezi, ezáltal érdekérvényesítő és koordináló ereje is nagyobb, akkor ennek „árnyékában" elgyöngülhet a kistérségi paktum.

- A megyei paktumnak nemcsak „globális" megyei, hanem „konkrét" kistérségi hatása is lehet, megfelelő koordinációval

  *A **3m** Paktumot számos, a megyei munkaerőpiac különféle szegmensében tevékenykedő szervezet írta alá: oktatási intézmények, a gazdasági szféra szereplői, önkormányzatok, munkavállalók és non-profit szervezetek. Már a projekt kezdetekor megszületett az együttműködési megállapodás a megye öt kistérségével, így a kistérségben dolgozó területfejlesztésért felelős szakemberek a projekt indulásától a projekt céljainak megvalósulásáért dolgoztak. A projekt által létrejött egy olyan egymásra épülő, átfogó együttműködésen alapuló rendszer, amelynek helyi szintjén a kistérségek igényei és lehetőségei fogalmazódtak meg.*

- A valóság „kitermelte" a település és a kistérség közötti szint paktum-típusát is, amikor a partnerség nem terjed ki a kistérség egészére, de túlmutat egy-egy teleülésen.

  Amikor három kistelepülés hoz létre egy partnerséget, az lehet települési és mikrotérségi is. Van olyan paktum, amelyik eredetileg is, névlegesen is alapvetően mikro-térségi megállapodásként jött létre.

3.2 A paktumok elsődleges elindítói

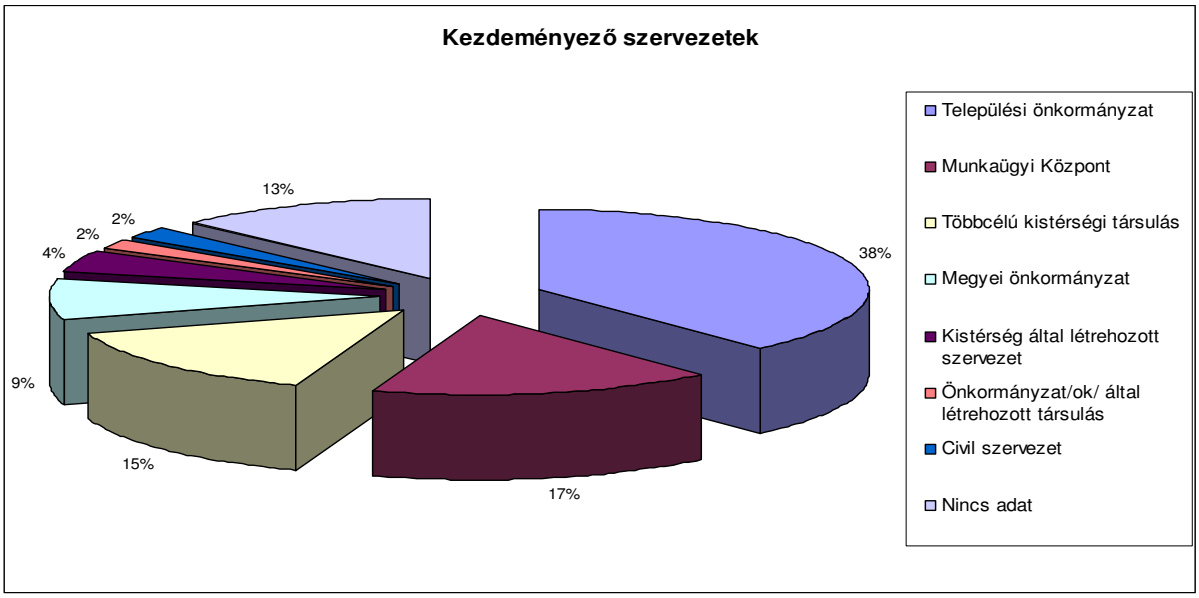
Kezdve az elején: a következőkben arról kívánunk képet alkotni, hogy honnan, melyik (milyen) szervezettől indult el a paktum létrehozásának kezdeményezése, majd ennek pozitív visszhangja után ki lett a létesítendő paktum gesztora. Az interjúk alapján megpróbálunk arra is választ keresni, hogy mi lehetett a kezdeményezők célja.

3.2.1 A kezdeményező és a gesztor szervezet

Az 5. ábra a kezdeményező szervezetek szerinti megoszlást szemlélteti, a 8. tábla pedig ugyanezt régiók szerinti bontásban is megmutatja.

A legfontosabb jellemzők:

- A legtöbb esetben a települési önkormányzat volt a kezdeményező (38%)
- Körülbelül azonos intenzitással (15-17%) lépett fel a regionális (vagy megyei) Munkaügyi Központ, illetve az adott térség többcélú kistérségi társulása
- A civil szervezetek viszont csak kivételes esetekben váltak kezdeményezővé.
- Az Észak-alföldi és a Dél-alföldi, valamint Észak-magyarországi Régióban a települési önkormányzatok voltak aktívak (a 11-ből 6-ot, illetve a 6-ból 3-at, 8-ból 4-et a települési önkormányzat kezdeményezett).
- A Nyugat-dunántúli Régióban pedig a Munkaügyi Központ volt a legaktívabb (12-ből 5 esetben a MK volt a kezdeményező).
- Ugyancsak a Nyugat-dunántúli Régióban alakult legtöbb Paktum többcélú kistérségi társulás kezdeményezésre.
- Dél-Dunántúlon kimagasló a megyei önkormányzatok szerepe (3-at kezdeményeztek), az önkormányzati vezetők erős elkötelezettségének köszönhetően.



5. ábra: A paktum létrehozását kezdeményező szervezetek típusa

8. tábla: A paktum kezdeményezőinek megoszlása régiók szerint

Régió	CF	KT	MK	ÖM	ÖT	TÖ	TT	NA	Összesen
DA			1			3		2	**6**
DD			1	3		1	1		**6**
ÉA	1	1				6	1	2	**11**
ÉM		1	1			4	1	1	**8**
KD				1		1			**2**
KM						1		1	**2**
NyD			5		1	2	4		**12**
Összesen	**1**	**2**	**8**	**4**	**1**	**18**	**7**	**6**	**47**

CF = Civil szervezet, KT = Kistérség által létrehozott szervezet, MK = Munkaügyi Központ, ÖM = Megyei önkormányzat, ÖT = Önkormányzat/ok/ által létrehozott társulás, TÖ = Települési önkormányzat, TT = Többcélú kistérségi társulás, NA = Nincs adat

A nemzetközi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a nyugat-európai országokban is az önkormányzatok és/vagy a munkaügyi központok a foglalkoztatási paktumok kezdeményezői. Ez annyiban tekinthető szinte természetesnek, hogy ez a két szervezet a legfontosabb munkaerőpiaci szereplő. Elsősorban ugyanis ez a két fél felelős a munkaerőpiac állapotáért, a foglalkoztatás színvonaláért, a többiek pedig az ő kezdeményezésükhöz csatlakoznak. Ezt követően is ez a két szervezet felel a paktumban folyó munkáért, és anyagi hozzájárulást is biztosít a működés finanszírozásához. Ausztriában pl. a kezdeményező, a felelősséget vállaló és a fő finanszírozó funkciók összekapcsolódnak.

A hazai paktumoknál ez ma még másképp működik. Ezek a funkciók külön léteznek, sőt a felelősség-vállalás intézménye direkt módon sehol sem jelenik meg.

A hazai gyakorlat annyiban megfelel az európai trendeknek, hogy a kezdeményező szerep nálunk is elsősorban az önkormányzatok és a munkaügyi szervezet részéről jelenik meg.

Az arányok azonban egészen mások. A paktumok közel 80%-ában az önkormányzatiság valamilyen szintje, szervezete vagy társulása kezdeményezte a partnerség létrejöttét. A kistérségi paktumok esetében érdekes jelenség, hogy kb. 50%-ban nem a kistérséget lefedő többcélú önkormányzati társulás tölti be a kezdeményező szerepet, hanem a kistérség egyik települése, az esetek többségében egy város, amely vélhetően a kistérség települései közül

más területeken is meghatározó szereppel bír. Ebből a szempontból tehát a kezdeményező önkormányzat területi hatálya nem teljesen fedi le a létesítendő paktum területét. Ez természetesen a későbbiek során nem jelent gondot, ha a partnerség területén lévő önkormányzatok többsége csatlakozik a paktumhoz. Két esetben olyan partnerség is van, ahol a kistérségnél kisebb mikro térség települései együttesen kezdeményezik a paktum létrehozását. Számos paktumnál a kezdeményező szerepet az önkormányzat más paktum partnerrel tölti be. Így pl. munkaügyi szervezet, civil szervezet, térségfejlesztési vagy többcélú kistérségi társulás. Két megyei jogú városnál (Székesfehérvár, Szombathely) működik városi paktum, ahol a kezdeményező a megyei jogú város önkormányzata.

Egy olyan paktummal találkoztunk, ahol roma paktum néven jött létre olyan partnerség, amely a hátrányos helyzet ellenére nem felel meg a paktum minőségi követelményeinek, sőt még a pályázati kiírásnak sem. Az sem teljesen világos, hogy a kezdeményező szerepet a kisebbségi önkormányzat tölti-e be.

Összességében tehát az állapítható meg, hogy az önkormányzatok – a külföldi gyakorlattal összevetve – messze felülreprezentáltak a kezdeményező szerepkörben. Ez vélhetően azért is van így, mert az önkormányzatoknál komoly pályázati figyelő rendszer és a nagyobb önkormányzatoknál pályázatírói kapacitás áll rendelkezésre, aminek következtében jobban reagáltak a többi munkaerőpiaci szereplőhöz képest a kedvező önrészű pályázati kiírásokra. Talán megkockáztathatjuk azt a véleményt is, hogy az elmúlt években, megnőtt az önkormányzatok érdeklődése és felelősségvállalása a foglalkoztatás helyi ügyeiért, függetlenül attól, hogy az önkormányzati törvény ezeket a feladatokat nem nevesíti.

Az önkormányzatokkal szemben sokkal kisebb aktivitást lehet tapasztalni a munkaügyi szervezet esetében. A 8. tábla adatai azt mutatják, hogy – egy-egy, inkább egyedi eset mellett – a Vas és Zala megyei, illetve a Nyugat-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ volt a kivételesen aktív kezdeményező. Ez azért fontos összefüggés, mert ebben a régióban a legtöbb a működő paktum, és – függetlenül attól, hogy egyharmadukban a többcélú kistérségi társulás a kezdeményező –, valamennyi más partnerség mögött is ott áll a munkaügyi szervezet.

Ennek vélhetően az az oka – amelyet már az előző fejezetben, a paktumok területi eloszlásánál is említettünk –, hogy ez a régió kapta a legelső meghatározó impulzusokat Ausztriából, és vette át először és mindmáig legerőteljesebben a partnerség szellemét. Hasonlóan aktív volt az első OFÁ-s pályázati kiírás után a Békés megyei Munkaügyi Központ, amely létrehozta az ország első megyei paktumát. Később a Dél-alföldi Regionális Munkaügyi Központ is kezdeményezője volt néhány dél-alföldi partnerség létrejöttének. A harmadik ilyen terület a dél-dunántúli térség, ahol először a megyei munkaügyi szervezetek, majd később a Dél-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ volt aktív támogatója a partnerségnek. Ezek viszont nem feltétlen, nem mindig az első (kezdeményező), hanem gyakran inkább a „második", a támogató szerepkört jelentették. Mint ahogy általában is azt tapasztaltuk, hogy a munkaügyi szervezet természetes módon (bár különböző intenzitással) támogatta a paktumok létrejöttét, de nem feltétlen kezdeményezőként és nem olyan aktivitással, mint a fentiek.

Kifejezetten kezdeményező szerepkörben csak ritkán jelennek meg a civil szervezetek. Egy olyan partnerség van, amely egy nagyon nagy feladatra vállalkozott: regionális foglalkoztatási paktum létrehozására adott be és nyert el pályázatot, az Észak-magyarországi régióban. Ez önmagában is tanulságos azért, mert az derült ki, hogy a megvalósításhoz már nem volt meg a kellő szervezeti kompetenciája, mozgósító ereje, társadalmi súlya (akár az önkormányzati szféra, akár a munkaügyi szervezetek irányában). Találunk ugyanakkor ugyancsak példákat arra, hogy a civil szervezetek a fejlesztési társulásokkal, vagy önkormányzatokkal együtt töltenek be kezdeményező szerepet. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy a civil szervezetek szerepe a helyi foglalkoztatási partnerségekben nagyon fontosak,

számos területen – elsősorban a lakossági szolgáltatásoknál – töltenek be jelentős szerepet, de ez – legalábbis jelenleg – nem látszik elégségesnek egy ilyen kezdeményező szerepkörhöz.

Fontos – és részünkről sajnálattal megállapított – tapasztalat, hogy kezdeményezői szerepben egyetlen paktumnál sem találhatók meg a szociális partnerek, sem a munkaadók sem pedig a munkavállalók részéről. A kamarák közül egyedül Nógrád megyében jelenik meg a munkaügyi központtal és a fejlesztési ügynökséggel együtt a kamara, mint kezdeményezője a Nógrád-megyei partnerségnek. Továbbá a vállalkozások sem szerepelnek a kezdeményezők között, bár ez inkább érthető, hisz a vállalkozások szerepe és érdekeltsége más a foglalkoztatási partnerségekben, mint a kezdeményező szerepkör. Ebben – ismereteink szerint – nem az elvi elutasítás, hanem egy egyszerű ismeret-hiány és közömbösség játszik meghatározó szerepet.

Összességében tehát azt állapíthatjuk meg, hogy elég egysíkú, az önkormányzatra és kisebb súllyal a foglalkoztatási szervezetre koncentrálódik a paktumok kezdeményezése. Megítélésünk szerint jó lenne ezt a kört tágítani, de ehhez – mint a civilek és a szociális partnerek példája is mutatja – egyrészt egy erősebb civil társadalmi szerveződésre, másrészt a paktumok szélesebb körű megismertetésére lenne szükség, hogy egyáltalán reális döntési helyzetbe juthassanak a paktumokkal kapcsolatban ezek a szervezetek.

A kezdeményező és a gesztor szervezet nem feltétlen lesz ugyanaz. Nagyon gyakran tapasztaltuk azt, hogy valahonnan elindult a kezdeményezés, mind szélesebb publicitást és támogatottságot kapott, majd amikor megérett arra, hogy megvalósíthatóvá (pályázattá) formálódjon, a szervezők a partnerek közül azt a szervezetet kérték fel gesztornak, akit (amelyet) elég jelentősnek, garanciális szempontból is elég erősnek tekintettek a partnerség vezetéséhez (és a pályázat nevesítéséhez, „fémjelzéséhez"). A 9. tábla a vizsgált paktumok gesztorait mutatja be.

A települési szintű paktumoknál evidensnek tekinthető, hogy a település önkormányzata legyen a gesztor. (Az egyetlen kivétel „technikai" okokból keletkezett, amikor a település az ottani vállalkozói központot bízta meg ezzel a feladattal). A kistérségi szintű paktumoknál ezt már inkább a helyi adottságok határozzák meg.

9. tábla: A gesztorok a paktumok szerveződési szintjei szerint

Szint	**CF**	**KT**	**MK**	**ÖM**	**ÖT**	**TÖ**	**TT**	**NA**	**Összesen**
Település		1				4			**5**
Kistérség		5	1			11	10	4	**31**
Megye	1		3	2					**6**
Régió	2								**2**
Határmenti	1	2							**3**
Összesen	**4**	**8**	**4**	**2**	**0**	**15**	**10**	**4**	**47**

Van, ahol a kistérség központi települését kérik fel erre, mert ennek van meg a rangja, neve, szervezeti háttere ehhez a szerepkörhöz. Más – láthatóan nagyjából ugyanannyi – esetben többnyire hasonló szempontok mérlegelése alapján esik a választás a kistérségi társulásra. Ez utóbbi egyúttal erőteljesen demonstrálni hivatott azt is, hogy a paktumot nem a központi település érdekeltségének, hanem a kistérség egészét átfogó ügynek tekintik.

Tanulságos annak a kistérségi paktumnak az esete, amelynek gesztora a térség központi városa lett. Ez a város rangja alapján lett a paktum gesztora, akarta is a paktum sikerét, csak éppen nem volt felkészülve az ezzel járó szervezési feladatokra. Nem hozott létre külön menedzsment szervezetet, önmaga viszont egy város működetésére volt felkészült, és nem arra, hogy kapcsolatot tartson a kistérség félszáz önkormányzatával. Így bár szeretné, ténylegesen nem boldogul a paktum irányításával.

Talán az sem meglepő, hogy a megyei szintű paktumoknál a megyei önkormányzat lesz a gesztor, illetve az a munkaügyi központ, amelyik a megye munkaerőpiacának felelős szakmai szervezete.

A megyei (kistérségi) önkormányzat, mint gesztor kiválasztása mellett szólhat adott esetben az a praktikus megfontolás is, hogy a paktumot, ha pályázati forrásból finanszírozzuk, akkor azzal együtt vállalni kell meghatározott feladatokat és finanszírozási feltételeket is. Egy megyei (kistérségi) önkormányzat elég erős és szervezett ahhoz, hogy ezt fel tudja vállalni. Egy civil szervezet hiába lenne esetleg megfelelő, nincs szervezete, nincs tőkeereje, ezért bizonytalan. Egy önkormányzat viszont nem fog csődbe menni, tartósan biztosítani tudja a szükséges adminisztrációs hátteret.

Érdekes az is, hogy az eddig említett szervezetek nem lettek regionális szintű paktumok vezetői. Talán érezték, hogy a régiós szint az már egy másfajta filozófiát, funkciót jelent, és talán ugyanígy szükségszerű, hogy azok a civilek, amelyek ilyet akartak szervezni, nem igazán olyan paktumokat hoztak létre, mint amit a szakirodalom regionális paktumként ajánlana.

3.2.2 Az alapítás motivációi

A két régiós paktum esetén azért nem érdemes itt felidézni a konkrét célokat, mert azok egy-egy sajátos cél (egy nonprofit elképzelés, illetve egy saját profitorientált, vállalkozási jellegű cél paktumba ágyazása) megvalósítására jöttek létre, nem arra, ami egy régiós paktum funkciója szerint szerveződne.

A megyei szintű paktumok esetén az alapvető indíték egyértelműen az a gazdaság- és munkaerőpiac-fejlesztési elv, amely szerint a megyei szint jelenti azt az aggregáltsági szintet, amely mellett már kellő gazdasági és munkaerőpiaci erő összpontosítható, léteznek olyan erős partnerek, amelyekkel egy helyi gazdaság- és munkaerőpiaci fejlesztési stratégia meg is valósítható.

- *A paktum legyen a munkaerőpiac különböző szegmenseiből érkező szervezetek közös szándékon, együttműködésen alapuló partnersége, mely javaslatok feldolgozásával, programok megvalósításával éri el céljait. A téma széleskörű tartalmából következően a paktum alapítói megyei szintű szervezetek, szövetségek, érdekképviseletek; így tűnt biztosítottnak a hatékony végrehajtás (lobby).*
- *Az alapítók célja a gazdasági-, a közszereplők, a jövedelemszerző-, illetve a munkaerőpiacról kiszorult lakossági csoportok széleskörű bevonásával olyan mély helyzetfeltárásra épülő stratégia és akcióterv kialakítása volt, amely – foglalkoztatási paktum formájában – hosszabb távon ad keretet a szereplő összehangolt, eredményorientált cselekvésének.*
  Konkrét tevékenység: vállalkozók foglalkoztató képességének bővítése; vállalkozói környezet javítása az önkormányzatok részéről; képző intézmények munkaerőpiaci igényekhez való alkalmazkodása; a munkaügyi központ és az önkormányzatok munkaerőpiaci reintegrálásra irányuló tevékenységének eredményesebbé tétele.
- *Egy másik paktum abban fogalmazta meg saját küldetését, hogy elérje a foglalkoztatási helyzet javítását a megye hátrányos helyzetű kistérségeiben.*

A határmenti paktumok eleve azzal a jelleggel szerveződnek, hogy elősegítsék az országhatárok által szétválasztott, de egyébként sok szempontból összetartozó munkaerőpiaci szegmensek szereplőinek együttműködését, a tapasztalatcserét, ezzel a mobilitás – kölcsönös érdekeken alapuló – erősítését.

- *A két ország különböző érdekcsoportjai között fennálló kiváló kapcsolatokra alapozva regionális szinten is szervezzenek hasonló együttműködést, mely kiterjedését tekintve nagyobb koordináló erőt jelent a régió munkaügyi helyzetének javításában.*
- *A határmenti térségben a mobilitás segítése, a munkaerőmozgás koordinálása. A másik országban való munkavállalás technikai feladatainak segítése. Esélyegyenlőség kialakítása a*

női és férfi munkavállalók között. A feketemunka csökkentése, az inaktívak feltárása és bevezetésük a munkapiacra.

A kistérségi és települési paktumok egy szűkebb, helyi munkaerőpiaci szegmenst fognak át, de ezzel egy beláthatóbb méretet és egy talán egymással jobb és konkrétabb együttműködést lehetővé tevő partnerségi szintet tudnak létrehozni. Példák a különböző régiók paktumainak megfogalmazásában:

Dél-Alföld

- *A helyi erőforrások feltérképezése, munkanélküliség csökkentése, az alternatív jövedelemszerzés (falusi vendéglátás, turizmus beindítása) biztosítása. Helyi értékeken alapuló, helyi erőforrásokat igénybe vevő munkahelyteremtés volt a cél.*
- *Mindenképpen szerették volna, hogy a munkaerőpiac minden szereplője képviseltesse benne magát: vállalkozások, civil szervezetek, munkaügyi szervezetek, kamara, képzőintézmények. Ez meg is valósult. Fő célként említhető, hogy induljon el a kommunikáció a szervezetek között. Találják meg a közös pontokat, amiben képesek lesznek együttműködni.*

Dél-Dunántúl

- *Alapvető cél volt minél több olyan vállalkozás bevonása a Paktumba, melyek munkahelyet szerettek volna teremteni valamilyen beruházással.*
  Az ideális állapot az lett volna, ha a térség összes nagy cége, foglalkoztatója szerepel a Paktumban, azonban ez sajnos nem valósult meg, nem mindenkit sikerült beléptetni.
  A ROP pályázat eredetileg tipikusan a megyei paktumokra volt kiírva, azoknak kedvezett, azonban szerintük ez nem a megfelelő szint.
- *A projekt célja olyan foglalkoztatási stratégia elkészítése, ezzel párhuzamosan egy foglalkoztatási együttműködés felállítása, mely a gyakorlati életben ténylegesen hozzájárul a munkanélküliség csökkentéséhez. A helyi sajátságokon alapuló foglalkoztatási stratégia és együttműködés elősegítheti a területi egyenlőtlenségek csökkenését, az élhetőbb vidék kialakítását.*

Észak-Alföld

- *Az Önkormányzatok elő tudják segíteni a foglalkoztatás növelését, valamint a vállalkozásokat újra be tudják vonni az együttműködésbe, illetve a civil szervezeteket mozgósítani tudják*
- *A helyi foglalkoztatás javítása, a munkanélküliség létszámának csökkentése a kistérségben.*
  A paktum célkitűzései alapvetően kapcsolódnak az országos és megyei foglalkoztatáspolitikai célokhoz és a térség gazdaságfejlesztési elképzeléseihez.
  Az együttműködés kiszélesítését képzelték el a kamarák, civil szervezetek és helyi vállalkozások bevonásával.
- *A résztvevő három településen, valamint a környező településeken működő vállalkozások lehető legszélesebb körben való részvételével képzelték el a paktumot, amely majd generálhatja a környező települések mikro-térségi paktumhoz való csatlakozását.*
- *A Foglalkoztatási Paktumot aláírók azzal a törekvéssel készítik el, s annak érdekében kötik meg jelen együttműködési megállapodást, hogy a kistérség foglalkoztatási helyzetét javítsák, munkaerőpiacát rugalmasabbá tegyék, foglalkoztatási gondjaira megoldást találjanak, a térségi munkanélküliséget csökkentsék, valamint a munkavállalók elhelyezkedését elősegítsék.*
- *Közös összefogás a foglalkoztatás javítására a kistérségben, az önkormányzati, civil és vállalkozói szféra érdekeinek feltárása, céljaik összehangolása a foglalkoztatási helyzet javítása érdekében*
- *A Munkaügyi Központ útján több pályázati lehetőséget vártunk munkahely-teremtésre. Az önkormányzatok magukra maradtak a munkahely-teremtéssel.*
- *Elkészültek a helyzetelemzések, ugyanakkor az összes résztvevő tisztában volt vele, hogy nehezen teljesíthetőek az indikátorok. A cél az volt, hogy leosztva létrehozzanak irodákat, amelyek tevékenységén keresztül kivitelezésre kerülnek a megvalósítható programok*

Észak-Magyarország

- *A foglalkoztatás elősegítését és növelését várták az alapítók. Ezek mellett a képzés is fontos cél volt. A korábbiaknál konkrétabb eredményeket reméltek.*

- *Az ideális cél: Foglalkoztatás növelése a helyi adottságok figyelembe vételével. Minden munkaerőpiaci szereplő részvételével képzelték ezt el. Érintettek voltak: munkaadók, munkavállalók különböző civil szervezetek, szakmai szervezetek*
- *A probléma adott volt; nincsen mindenkinek munkahelye, aki szeretne dolgozni, ez volt az alapprobléma. A paktummal azt próbálták elérni, hogy minden érintett fél részéről nagyobb aktivitás legyen, hogy a térségben élő munkanélküliek álláshoz jussanak. Erre a paktum ideális lehetőség, de sajnos nagyon komoly pénzügyi korlátok vannak.*
- *A foglalkoztatási paktum a kistérség meghatározó gazdasági-társadalmi szereplőinek szerződésben rögzített összefogása azzal a céllal, hogy:*
  • a kistérség ismert foglalkoztatási nehézségeinek csökkentése érdekében — összhangban az elfogadott kistérségi foglalkoztatási stratégiával — foglalkoztatást elősegítő programokat valósítsanak meg,
  • összehangolják a térségi szereplők gazdasági és humánerőforrás fejlesztési elképzeléseit, céljait,
  • összehangolják a pénzügyi forrásokat a foglalkoztatáspolitikai célok eredményes megvalósításának érdekében.
  A munkaadók, az oktatási - szakképző intézmények, az érdekképviseleti szervek és a közintézmények folyamatos, érdemi információ cserét és együttműködést biztosító intézményes formájának létrehozását tűztük ki célul a paktum szervezésével, úgy hogy a kistérségi paktumok követően létrejön a megyei szintű paktum, esetleg regionális szintű, majd a határon túli együttműködés is a tervben szerepelt.
  A paktum fő célkitűzése a kistérségi szinten megfogalmazott foglalkoztatást érintő célkitűzések a partneri körben lévők szaktudásával való közös megvalósítása.

Nyugat-Dunántúl

- *A paktum célja: egy, a munkahelyteremtést elősegítő kistérségi foglalkoztatási paktum létrehozása a térség szereplőinek együttműködésével, ennek támogatásával a munkanélküliség csökkentése, a térségben a foglalkoztatási színvonal emelése. További cél a kialakuló együttműködés segítségével a kistérségben tartós munkanélküliség megelőzése, csökkentése, a régi munkahelyek bővítése, új munkahelyek létrehozása a térségben. 70 együttműködő írta alá a dokumentumot.*
- *A Foglalkoztatási Paktum a térségi szereplők határozatlan időre szóló, szerződésben rögzített összefogása, azzal a céllal, hogy*
  • Megismerjék a kistérség foglalkoztatási nehézségeit, a munkanélküliség okait,
  • Foglalkoztatást elősegítő programokat valósítsanak meg,
  • Összehangolják a térségi szereplők gazdasági és humán erőforrás-fejlesztési elképzeléseit, céljait, és megoldást keressenek a problémákra,
  • Összehangolják a pénzügyi forrásokat a foglalkoztatáspolitikai célok eredményes megvalósításának érdekében.
- *A paktum a térség együttműködő partnereinek célja a gazdasági és társadalmi élet szereplőinek koncentrált összefogása, a térség foglalkoztatási helyzetének javítása, foglalkoztatás szintjének emelése, a munkanélküliség csökkentésének érdekében a gazdasági- és humán-erőforrások bevonása.*
- *A paktum kezdeményezés átfogó célja, a kistérségben a foglalkoztatási problémák kezelése, a foglalkoztatási lehetőségek bővítése, a munkanélküliség csökkentése, összehangolt gazdaságfejlesztés és humánerőforrás-fejlesztés megvalósítása.*

3.2.3 A pályázat szerepe a paktum létrehozásában

A foglalkoztatási paktumok egyik leggyakrabban említett – és egyik legkritikusabbnak tekintett – kérdése az, hogy a létrehozásukat mennyire az eredeti funkció megvalósítása indukálta, vagy mesterségesen jöttek létre, és „csak” a pályázat kínálta anyagi előnyök kihasználása volt a cél. Az „ideális” természetesen a szerves (önkéntes és alulról építkező) fejlődés lenne, de azt maga a foglalkoztatáspolitika is jól érzékelte, amikor pályázati forrást

kínált erre a célra, hogy egy, a múltban nem ismert és alkalmazott megoldás nehezen jön létre és lesz működtethető központi támogatás nélkül.

Azt tehát természetesnek kell tekintenünk, ha a pályázat szerepet játszott az adott partnerség kialakításában. Ha ez jól működik, akkor ezt a kombinációt kifejezetten jónak ítélhetjük meg, mert jól hasznosult a pályázati forrás. Az viszont már biztosan diszfunkcionális, ha egy paktum létrejöttét – alapvetően vagy kizárólag – csak az motiválta, hogy így könnyen lehet egy „olcsó" működési forrást megszerezni.

A 10. tábla egy 5-fokozatú skálán próbálja érzékeltetni a pályázat szerepét. A 11. tábla pedig ugyanezt regionális bontásban is bemutatja.

Az adatok értékeléséhez azt előre kell bocsátani, hogy ezek szükségszerűen szubjektív benyomásokat (is) tartalmaznak. A személyes interjú kínálta azt az esélyt, hogy a beszélgetés során egy reális kép és osztályzás alakuljon ki, de a megítélés alapvetően az adott, helyi interjúalanyok véleményét tükrözi.

Ebben adott esetben az emlékezet, az utólagos értékelés is szerepet játszhat. Volt olyan paktum, ahol az elsődleges kezdeményezés már a pályázat előtt, egy előszerződéssel írásban is megszületett. Ez a kezdeményező hamar más szerepkörbe került, és így a mai értékelő az utódok hozzáállásában már egyértelműen a pályázat szerepét emelte ki.

10. tábla: A pályázati lehetőség szerepe a paktum létrehozásában

A pályázat szerepe	**db**	**%**	**kumulált %**
1 (nem befolyásolta)	8	20	**22**
2 (kis mértékben)	1	2	
3 (közepesen)	15	37	**37**
4 (jelentősen befolyásolta)	5	12	**41**
5 (egyértelműen)	12	29	
Nincs adat	6	-	**-**
Összesen	47	100	**100**

11. tábla: A pályázati lehetőség hatása régiónként

A pályázat szerepe	DA	DD	ÉA	ÉM	KD	KM	NyD	Összesen
1 (nem befolyásolta)	1						7	8
2 (kis mértékben)				1				1
3 (közepesen)	1	3	3	1	2	1	4	15
4 (jelentősen befolyásolta)	1	1	1	2				5
5 (egyértelműen)		2	6	3			1	12
Nincs adat	3		1	1		1		6
Összesen	6	6	11	8	2	2	12	47

A legfontosabb jellemzők:

- Ahol erre a kérdésre választ kaptunk, a paktumok 22%-a azt nyilatkozta, hogy nem (1), vagy csak kis mértékben (2) befolyásolta a pályázat léte a Paktum létrehozását.
- A paktumok 37 %-a úgy nyilatkozott, hogy ez a hatás közepes volt (3), míg 41%-a szerint jelentősen (4), ill. egyértelműen (5) a pályázati lehetőség indukálta a paktum létrehozását.
- A Dél-dunántúli, a Közép-dunántúli, a Közép-magyarországi és az Észak-alföldi Régiók paktumai közül egyik sem tartozik az első kategóriába, vagyis mindegyik szerint közepesen, jelentősen, ill. egyértelműen a pályázat volt a befolyásoló tényező.

- Az Észak-alföldi és Észak-magyarországi Régióban a paktumokat jellemzően a pályázat hozta létre.
- A Nyugat-Dunántúl az egyetlen olyan régió, ahol a pályázat nem befolyásolta meghatározó erővel a paktumok létrehozását (12 paktumból 7 azt nyilatkozta, hogy ez nem volt befolyásoló tényező, 4 pedig azt, hogy csak közepesen)

Érdemes azt külön is áttekinteni, hogy – a pályázati érintettség fenti öt fokozata szerint csoportosítva – mit mondanak erről maguk a paktumok (amiből az is látható, hogy a fenti osztályzatok, fokozatok között nem húzható merev határvonal):

5 (egyértelmű)

- *Elsősorban a szektorok közti együttműködést támogató regionális ROP 3.2.1-es programnak köszönhető, hogy létrejött a Paktum. Szerinte anélkül nem született volna meg a paktum.*
- *Nem kimondottan a forrás megszerzésére jött létre, de a pályázatból értesültek a lehetőségről, korábban a paktum-kezdeményezésről nem is hallottak. A pályázati kiírás adta az ötletet. Alapvetően mindig arra pályáznak, ami ki van írva. A paktum előtt is volt kapcsolatuk cégekkel, munkaügyi szervezetekkel, de nem ilyen egységes rendszerbe foglalva. Lehetőséget láttak a paktumban, ezért pályáztak.*
- *A pályázati forrás lehetőséget nyújtott azon dokumentumok, elemzések létrehozására, mely feltárja a települések együttműködésének alapjait, azokat a körülményeket, melyek munkahelyek alakulásához vezethetnek. Ehhez a pályázati forrás nagy segítséget nyújtott.*
- *A paktum gyakorlatilag a pályázat miatt indult, egy non-profit szervezet hívta fel a figyelmüket arra, hogy lehetne egy kis hozamot elérni a foglalkoztatásban érdekeltek összefogása által. Ezáltal foglalkoztatni lehetne embereket, erre pedig abszolút fogadókészség volt. Így született ez a paktum. A pályázat nélkül nem hoztak volna létre paktumot, de ugyanúgy együtt dolgoztak volna, mint korábban.*
- *A források megszerzése nem cél, hanem a paktum létrehozásának eszköze volt. Pályázat és a további fenntartást segítő pályázat nélkül nem jött volna létre a paktum, mint ahogy a fenntartást segítő pályázat megszűnésével a paktum is befejezte ideiglenesen a munkáját.*
- *A paktum kialakításának, működtetésének és fenntartásának elsődleges ösztönzője a pályázati forrás volt. Ez tette szervezett, intézményes keretek közé az eddigi esetleges, többnyire kétszereplős együttműködéseket, teljesítette ki többszereplőssé, a kistérségi szinten legmeghatározóbb szereplők együttműködésével. A pályázati forrás egyértelműen segítette a megalakulást, működést és példa értékű eredményeinek elérését. E nélkül jóval alacsonyabb szinten működtettünk volna bizonyos megvalósított elemeket.*

4 (jelentős)

- *A pályázati forrás generálta a Paktum létrejöttét, anélkül nem alakult volna meg. De nem kizárólag a forrásszerzés volt a lényeg, működik az intézmény.*
- *Nem csak a pályázat miatt hozták létre a paktumot, de a támogatás nélkül nem jött volna létre.*
- *A ROP pályázat mentén jött létre a helyzetelemzés és a megalapozó dokumentumok itt készültek el. Működtetésre nem volt forrás 2007-től, ezt adta az OFA. A partnerek közötti együttműködés a foglalkoztatási stratégia megalkotásán múlott. Azelőtt nem volt ilyen együttműködés, a partnerség a pályázat mentén kovácsolódott össze.*
- *A paktum elsősorban pályázati források megszerzésének a reményében jött létre, amelyet az is bizonyít, hogy jelenleg már csupán formálisan működik, azonban az Operatív Tervében 21 konkrét, elnyerhető pályázati lehetőség van feltüntetve.*
- *A paktum létrejötte nagymértékben a pályázati forrás megszerzésére irányult, de természetesen emellett a projekt célja egy foglalkoztatási stratégia elkészítése, egy foglalkoztatási együttműködés felállítása, mely a gyakorlati életben ténylegesen hozzájárul a munkanélküliség csökkentéséhez.*

3 (is-is, közepes)

- *A pályázatnak másodlagos szerepe volt a Paktum létrehozásában, elsősorban a helyi értékeket akarták feltérképezni, egy ún. „értékleltár”-t akartak készíteni.*
- *Az ötletet is a pályázat adta, a meglévő lehetőséget használták ki. Külön forrás nélkül nem jött volna létre a Paktum. Információk már voltak a forrásról az előzetes társadalmi egyeztetések során, de a pályázat nélkül biztosan nem tudott volna létrejönni a Paktum. Azonban nemcsak a pénzszerzés volt a lényeg.*
- *A paktum gondolata már korábban megfogalmazódott elsősorban a települési döntéshozók körében. Kedvező lehetőséget jelentett a pályázat, amelynek köszönhetően azonban közel 2 évet is késett a paktum létrehozása. A pályázat nélkül azonban kétségtelenül nem ilyen „színvonalon” jött volna létre a paktum, hiszen nem tudtak volna ilyen nagyságú anyagi forrást biztosítani hozzá.*
- *A munkaerőpiaci helyzet változtatásához keresett megoldásokat a megyei munkaügyi központ; a lehetőségek feltárása között szerepelt a paktum létrehozása, s ehhez társult a pályázati forrás és a megyei munkaerőpiaci szereplők pozitív szándéka.*
- *Tárgyaltak már ilyen dolgokról a pályázat megjelenése előtt is, megvolt az igény, de nem lett volna pénz projekt-menedzsment fizetésére.*
- *A Foglalkoztatási Paktum alapítói már a pályázat megjelenése előtt felismerték, hogy a térség gazdasági-foglalkoztatási szintjének magasabb szintre emeléséhez egy együttműködés létrehozása szükséges. A pályázat kiírása a törekvéseket kedvezően érintette, hiszen a támogatás elnyerése nélkül a gazdasági helyzet ilyen mértékű feltárására nem állt külön forrás rendelkezésre.*
- *A kezdeményezés megvolt, de pénz nélkül nem indult volna el.*
- *Egy ilyen foglalkoztatási együttműködés létrehozására egyébként is igény jelentkezett, azonban pályázati források nélkül mind a paktum létrehozása, működtetése és fenntartása jelentős akadályokba ütközött volna.*
- *Pályázati forrás nélkül is elkezdődött már a paktum előkészítése, történt előrelépés társulási forrásból a partnerség kialakítására, valamint a keret megállapodás aláírására. A pályázati forrás viszont megteremtette a szervezeti kereteket ahhoz, hogy paktum menedzsment szervezet működhessen, és finanszírozható legyen a helyzetelemzés, a stratégia, és az azt előkészítő programok.*
- *A pályázati forrás nagymértékben segítette a paktum létrejöttét. Tervek, elképzelések korábban is voltak, de a forráshiány jelentősen nehezítette a munkát.*

2 (nem fontos, kiegészítő)

- *A gondolat, az együttműködés szükségessége már korábban is felmerült. A Kistérség Többcélú Társulása szívügyének érezte, és érzi a foglalkoztatási problémák megoldását. Az előzetes felmérés alapján igény volt ilyenfajta együttműködésre a térségben, ezért vettek részt a ROP-os pályázaton, anyagi lehetőségük nem lett volna támogatás nélkül ennek létrehozására.*

1 (nem jelentős, pályázat nélkül is létrejött volna a paktum)

- *Az együttműködés ötlete független volt a pályázati lehetőségtől, a pályázat megjelenése csak kedvező lehetőséget kínált a konkrét lépések megtételére. Különböző területeken már korábban is volt együttműködés a két oldal között.*
- *A pályázat előtt alakult a paktum, létrehozásában pályázati forrást egyáltalán nem használtak fel.*
- *A Paktum létrehozására irányuló szándéknyilatkozatot már a ROP forrás megnyílása előtt aláírták, a Paktumot a gesztor a pályázat nélkül is mindenképp létrehozta volna, csak idő kérdése volt.*
- *Pályázat nélkül is megalakult volna a paktum, azonban ösztönző volt mindkét fél számára, hogy pályázat formájában forrást szerezhettek az együttműködés kialakításához.*
- *A Foglalkoztatási Paktum megalakulására 2004-ben került sor. Az együttműködésre pályázat forrást 2005-ben nyert a menedzsment szervezet, tehát a Paktum pályázati forrás és egyéb anyagi támogatás nélkül is létrejött. A pályázati forrás ugyanakkor biztosította a Paktum*

operatív működtetésének, az alapdokumentumok létrehozásának, a foglalkoztatási stratégia és munkaprogram készítésének költségeit.

- *A Paktum 2004-ben jött létre támogatás nélkül. A paktumok támogatására kiírt pályázat ugyanakkor nagymértékben segítette az elindulást. Pályázati támogatás nélkül ma már hatékonyan és hosszú távon nem lenne képes működni.*

Külön is ki kell emelni a következő esetet, mert jól jelzi a helyzet ellentmondásosságát:

- ***5j** Paktum: A menedzsment konkrét létszáma általában a pályázati forrásoktól függ. A paktum önállóan, pályázati pénzek igénybe vétele nélkül kezdte meg működését, ezért a tagok tisztában vannak vele, hogy mennyibe kerül a menedzsment önálló fenntartása. Pontosan ezért igyekeznek minden pályázati lehetőséget megragadni, amely segítséget nyújt a szervezet működtetéséhez és a projektek végrehajtásához, emellett pedig nem tartják szükségesnek teljesen önálló menedzsment fenntartását. Ebből is következik, hogy a kapcsolat látványosan intenzív a pályázati projektek keretében, és ehhez képest jelentős visszaesés tapasztalható a pályázaton kívüli, de paktumon belüli együttműködés területén. Amennyiben nincs tehát pályázati forrás, úgy a tagok saját szervezeten belül, saját infrastruktúrájukkal igyekeznek a paktummenedzsment feladatokat ellátni.*

Összességében tehát a 22%-os arányt önmagában igen jónak, talán túlságosan is szépnek tekinthetjük. Nem biztos, hogy mindegyikre igaz, hogy pályázat nélkül is létrejött és tartósan fennmaradt volna a paktum, bár az is egyértelmű, hogy a pályázati forrás megszerzése nem öncélú volt. A másik oldalról pedig azt látjuk, hogy 78%-ban jelenik meg a pályázat hatása, és ennek többségében a pályázat döntő szerepe. Ezt igen magas aránynak véljük, még akkor is, ha többen hangsúlyozzák, hogy nem önmagában a forrás megszerzéséért, hanem az ezáltal megvalósítható funkcióért pályáztak, mert a pályázati forrás nélkül a funkciót nem tudták volna miből finanszírozni.

Azt kell ennek kapcsán is, még egyszer kiemelnünk, hogy a mai munkaerőpiaci körülmények között csak ritka kivételként kerül egy paktum olyan helyzetbe, amelyben külső forrás, támogatás nélkül fenn tudna maradni. A pályázatnak tehát törvényszerűen jelentős hatása kellett, hogy legyen (ide értve a 3-as szintre értékelt paktumokat is). A nagy kérdés tehát nem is az, hogy volt-e szerepe a pályázatnak, hanem az, hogy ténylegesen el is érte-e a célját, a foglalkoztatás bővítését, a partnerség fenntartását. Ez az, ami – főleg a 4-es, 5-ös osztályzatú szinteken – erőteljesen megkérdőjeleződik. Kapcsolódni lehetett egy jól hangzó pályázati célhoz, de a valóságban sok paktum gesztora, menedzsere nem igazán vette komolyan a pályázat által elérni kívánt funkciót. Ez az a kör, ahol csak formálisan valósult meg a cél, esetlegesen létezik vagy csak annyira, hogy valaki meg tudja írni a fenntartási jelentést, vagy idővel eltűnt maga a paktum is.

Ez az alapvető dilemma. A paktum elvileg önkéntes, helyi kezdeményezésre épül, és csak az ilyeneknek lenne szabad fennmaradniuk. Tudjuk ugyanakkor, hogy a paktumok nálunk is jelenthetnének best practice mechanizmusokat, de hiányzik hozzá a helyi kezdeményezés is, és a fenntarthatóság is. Ha viszont – legalább részben – felülről-kívülről kezdeményezett és finanszírozott, akkor az elvi modellt óhatatlanul eltorzíthatja a külső elvárás is és az olcsó forrás ígérete is. Van persze példa az alulról építkezés és felülről támogatás jó együttműködésére (pl. a Nyugat-Dunántúlon modellnek tekintett osztrák paktumoknál) de ehhez minimum az kellene, hogy ne a pályázat játssza (játszhassa) a meghatározó szerepet, akár „felülről", akár „alulról" közelítünk a paktumokhoz.

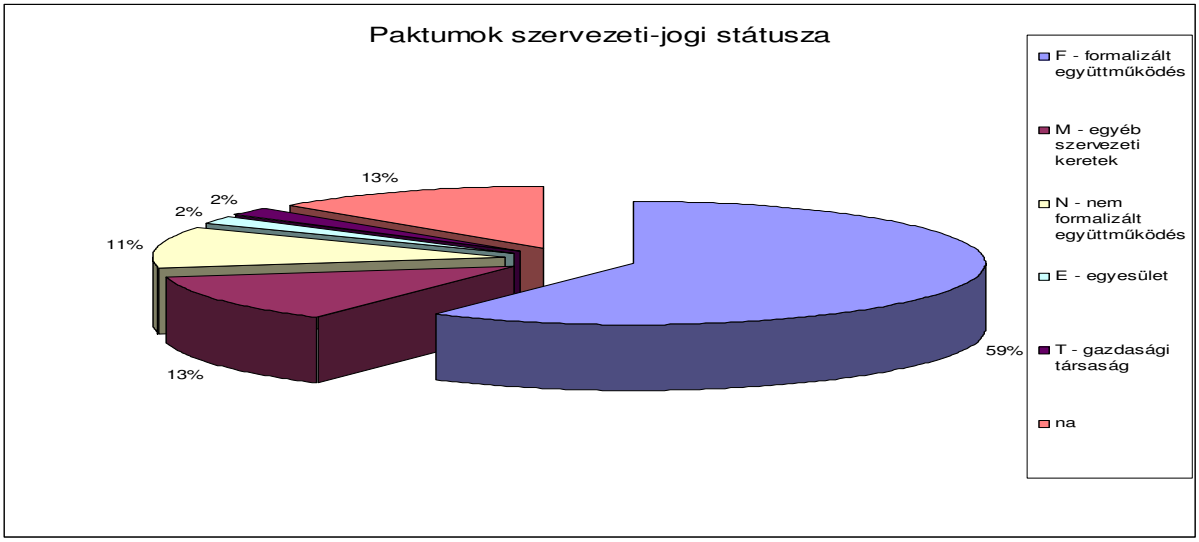
Lehet, hogy túlzottan idealista a megfogalmazás, de ha először van egy paktum-modell a foglalkoztatáspolitikába beágyazva és a helyi fejlesztéspolitika kialakításánál egyaránt, közös megegyezéssel, összehangoltan, és másodszor (csak ezt követően) megteremtjük ennek fenntarthatóságát valamilyen forrás-allokációval, ami akár egy pályázati rendszer is lehet, akkor nagy valószínűséggel kevésbé élesen, és kevesebb pejoratív éllel jelenne meg a fenti

kérdés, egyértelmű lenne a funkció, és talán jobban kizárhatók lennének a csak olcsó pénzre pályázók.

3.3 A paktumok státusza

3.3.1 Szervezeti-jogi státusz

Szervezeti-jogi státusz alatt azt értettük és vizsgáltuk, hogy a foglalkoztatási paktumok milyen arányban és milyen módon teremtettek maguknak valamilyen formalizált keretet az együttműködéshez. A felmérés eredményét a 6. ábra mutatja be.



6. ábra: A paktumok megoszlása szervezeti-jogi státuszuk szerint

Jellemzők:

- A paktumok többsége (28 paktum, 59%) formalizált együttműködésben, de önálló jogi személyiségű szervezet nélkül működik. Jellemzően egy alapító tag, gesztor szervezetén belül működik a menedzsment.
- Mindösszesen 1-1 paktum (2-2%) működik önálló egyesületi, vagy gazdasági társasági formában. További 6 paktum (13%) valamilyen más szervezeti keretek között (pl. alapítványnál) működik.
- 5 paktum (11%) esetében nincs ilyen formalizált kerete az együttműködésnek.

Természetesen működtethető a partnerség úgy is, hogy amögött nem áll valamilyen formalizált, megállapodáson alapuló, erre a célra létrehozott szervezet és vezetés (az ábrában: N). Ebben az esetben a paktumnak nincs státusza, szervezete, rendje, formalizált rendszere. Ad absurdum: nincs elérhetősége, levelezési címe, nem tudom megszólítani. Létező és lehetséges formája ez is a partnerségnek: a résztvevők időnként keresik egymást, találkoznak, kicserélik az információikat és tapasztalataikat, ha valamilyen üzleti vagy pályázati lehetőség adódik, akkor azt megbeszélik, egymást ajánlják, közösen pályáznak. A szervezettséget tekintve ugyanakkor ezt egy „elemi", legalsó fokozatnak tekintjük.

- *A **4o** Paktum például foglalkoztatási stratégia kialakítására szerveződött, jogi-szervezeti formáját tekintve nem formalizált együttműködés. A Paktum kezdésének időpontja 2006. volt, a működtetése 2008 februárjában befejeződött, de a pályázatban vállalták ezen felül az öt év utánkövetési időszak és feladat teljesítését.*

A paktumok nagy többsége létrehozott és működtet is valamilyen formalizált keretet (nem utolsó sorban a pályázati elvárásoknak megfelelően). Ezen belül létezik egy olyan csoport, amelyik teljesen önálló szervezetet hoz létre ennek érdekében, azért, hogy a paktum független tudjon lenni még az alapítók szervezeti kereteitől is, valamint nem utolsó sorban önállóan legyen képes pályázni, megjelenni a munkaerőpiacon. Ennek értelemszerűen vannak előnyei és hátrányai is, és ahol felmerül az ötlet vagy igény, ott sem minden esetben sikerül megvalósítani. Ezért összességében ez a megoldás nem terjedt el a hazai paktumok körében.

- *A **2g** Foglalkoztatási Partnerség működtetője egy erre a célra létesített Paktum Egyesület.*
- *A **3g** Paktum jelenleg nem formalizált együttműködés formájában szerveződik. Felmerült itt is az ötlet, hogy egy egyesületet hozzanak létre a Paktumra, de anyagi, jogi és egyéb okokból ez végül nem valósult meg.*
- *A **4m** Paktum szervezeti-jogi státuszát tekintve jogi személyiség, cégbíróságon bejegyzett entitás. A paktumos működését a pályázati periódus végén zárja, illetve az azt követő 5éves fenntartási periódusban az utókövetés feladatait látja el.*
- *Az **5s** Paktumnál egy Alapítvány a befogadó szervezet.*

Egyébként a leggyakoribb megoldás az, amikor létrejön egy formalizált, szervezett együttműködés, de az nem kap önálló szervezeti keretet. Ilyenkor általában valamelyik alapító, vagy az alapítók által ezzel megbízott, de egyébként eredetileg más funkciókra létrehozott szervezet keretei között létezik a paktum. Ez a megoldás többnyire praktikus megfontolásokból (is) formálódik így. Stabilitást biztosít számára, hogy egyébként létező szervezet bejáratott rendszerébe illeszkedhet, nem függ kizárólag attól, hogy a paktum maga hogyan prosperál. Természetesen hátránya az – erre majd a menedzsment vizsgálatánál térünk ki részletesebben –, hogy egy más funkciót is követő szervezet keretei között könnyen háttérbe szorulhat, az eredeti szervezeti érdek alá rendelődhet maga a paktum.

- *Például a **4x** Paktum egy nem jogi formában működő együttműködési keret-megállapodás, melynek célja a térség aktiválása, foglalkoztatási színvonalának növelése a gazdasági és foglalkoztatási folyamatok együttes befolyásolásával*
- *A **4z** vagy **4s** Paktum szervezeti-jogi státuszát tekintve formalizált együttműködésként jelenik meg, azonban önálló szervezet nélkül*
- *A **4f** Paktum ugyancsak formalizált együttműködés önálló szervezet nélkül, amelynek legfőbb aktivitásai kezdetben és jelenleg is információcseréből, szakmai vitákból és kölcsönös vállalások meghatározásából, teljesítéséből, közös felelősségek és hasznok meghatározásából álltak. A paktum menedzsmentje a városi önkormányzaton belül működik, alkalmazottja nincs, a hivatal munkatársai látják el a feladatokat. Az Irányító Csoport és a menedzsment között spontán módon alakult ki informális kapcsolat, ami napi szinten is megjelenik. A saját és társ-önkormányzatokkal, a Munkaügyi Központtal, oktatási intézményekkel intenzív a kapcsolatuk.*

3.3.2 A működtetés tervezett időtartama

A másik, a partnerség státuszát ugyancsak meghatározó szempontnak azt tekintettük, hogy milyen időtávra tervezték a paktum működését. A két alap-változat természetesen a határozatlan és a határozott (kötött) időre szóló létesítés. Az adatokat – a paktum szintje szerinti bontásban – a 12. tábla tartalmazza.

A partnerség szellemével összhangban (és optimista hozzáállással) a paktumok nagy többségét határozatlan időre alapították. Csak jóval kevesebb olyan paktum van, amelyben már eleve egyfajta projekt-szemléletet követtek és határozott (pályázati) időtartamra hozták létre a paktumot. (Előre kell bocsátani, hogy vannak, lehetnek határozott időtávok – minden bizonnyal itt is a pályázati periódusokhoz kapcsolódva – a határozatlan időre kötött paktumok esetében is. A 12. táblában a szándékot kívántuk kiemelni.)

12. tábla: A paktumok működtetésének tervezett időtávja

Szint	Határozatlan	Határozott	Nem ismert	Nincs adat	Összesen
Település	1	3	1		**5**
Kistérség	19	4	5	3	**31**
Megye	5			1	**6**
Régió	1			1	**2**
Határmenti	2	1			**3**
Összesen	**28**	**8**	**6**	**5**	**47**

Nem ismert: nincs rögzítve, az interjúalany nem tudott erre a kérdésre egyértelműen válaszolni
Nincs adat: nem találtunk válaszadót, illetve nem kaptunk választ

A 13. tábla azt mutatja, hogy a rendelkezésünkre álló adatok szerint melyik évben alapították az egyes paktumokat, és ha volt azon belül valamilyen meghatározott idő-intervallum, az milyen időtávot fogott át.

13. tábla: A paktumok alapításának éve, és működtetésének tervezett intervalluma

Az alapítás éve	Paktumok száma	Tervezett időtávok (ahol meghatározták)
2002	1	
2003	1	2003-2009
2004	4	2004-2011
2005	4	2005-2010
2006	14	2006-2010/2011/2013
2007	8	2007-2011/2012/2013
2008	3	
2009-	2	

Ez a tábla bár nem tartalmazza az összes paktum adatát, mégis plasztikusan mutatja, hogy már az ezredfordulót követő években jöttek létre paktumok (elsősorban Nyugat-Magyarországon). Mutatja másrészt a „pályázati csúcs" időszakát, ahogy 2006-2007-ben nagyobb számban jöttek létre paktumok, majd ahogy lecsökkent – bár nem szűnt meg – ez az aktivitás.

A kutatás ugyanakkor arra is rávilágított, hogy – a már többször emlegetett pályázati finanszírozás következtében, illetve az önfenntartó képesség hiányában – a folyamatosan létező paktumok működése sem mindig egyenletes. A pályázati támogatásokat hűen követi az aktivitási görbe: ha nem tudott stabil bevételi forrást szerezni, vagy nem sikerült a menedzsment bérének fizetésére folyamatos támogatást elnyerni, a két pályázati támogatási periódus között szunnyadó állapotba kerül. Ha nincs kilátásban újabb pályázat, az utó-fenntartási időszakban könnyen előfordul, hogy – a gesztor vagy az Irányító Csoport szándékától és finanszírozó képességétől függően – egy „csökkentett üzemmódot" vesz fel, vagy ténylegesen meg is szűnik, és csak a jelentéstétel idejére válik láthatóvá.

- *Például az **1b** Paktum 2006-ban alakult és határozatlan időre jött létre. Működésében jól megfigyelhető azonban egy, a 2008 egészére és 2009 őszéig terjedő szunnyadó, inaktív állapot. Ebben az időszakban az első ROP pályázat támogatása kifutott, az OFA működési finanszírozásának lehetősége pedig még nem volt adott. Ekkor csak névlegesen funkcionált az együttműködés. Új lendületet az OFA pályázati forrásból finanszírozott főállású paktum-menedzser felvétele jelentett.*
- *Az **1s** Paktum is határozatlan időre jött létre 2006-ban. A Paktum működésének három szakaszát lehet megkülönböztetni. Az első a ROP pályázat kapcsán elnyert támogatáshoz köthető 2006 és*

2007-es időszak, az alapítás és a kezdeti lendület korszaka volt. Ezt követően 2007 vége és 2009 között egy gyakorlatilag inaktív szakaszba lépett, mivel elfogytak a működési források. Az OFA új pályázati forrásának megérkezése tekinthető a harmadik szakasznak, ami 2009 végétől kezdődik. A működés időtartamára vonatkozóan a paktum menedzser úgy nyilatkozott: „Amíg van pályázat, addig lesz, utána meg majd kiderül".

- *A **4m** Foglalkoztatási Paktum a 2004-2006 közötti időszakban egy foglalkoztatási stratégiai projektet valósított meg a ROP 3.2.1 támogatásból. A projekt 2005. június 1-én kezdődött és 2007. április 17-én a foglalkoztatási paktum ünnepélyes aláírásával befejeződött. A pályázat szakmai és pénzügyi elszámolása megtörtént. A stratégia vállalt feladatai az utánkövetési időszakban csak részben teljesültek, mivel az anyagi eszközök a feladatok ellátására nem álltak rendelkezésre. Ezt követően az OFA-tól nyertek újabb támogatási összeget a partnerség működtetésére, a 2009. január 1-től 2010. március 31-ig terjedő projektidőszakra.*
- *Az **5g** Paktumnál az együttműködés lendülete a Phare pályázat után alább hagyott és némileg formálisra, a kötelező egyeztetésekre és összejövetelekre, pályázatfigyelésre korlátozódott. A partnerséget a 2004-es ROP pályázat pezsdítette fel újra. A pályázat keretében mintaszerű együttműködés alakult ki, vagy mondhatjuk aktivizálódott ismét a tagok között. A projektmenedzsment szervezet biztosította a koordinációt és a gördülékeny együttműködést a partnerek között. Célcsoport-specifikus és szakmai workshopokat tartottak, nyilvános foglalkoztatási fórumokat szerveztek, a helyi sajtón, különböző kiadványokon és a honlapon keresztül igyekeztek megfelelő nyilvánosságot biztosítani a paktumnak.*

3.4 A partnerség résztvevői

3.4.1 A paktumok tagjainak száma

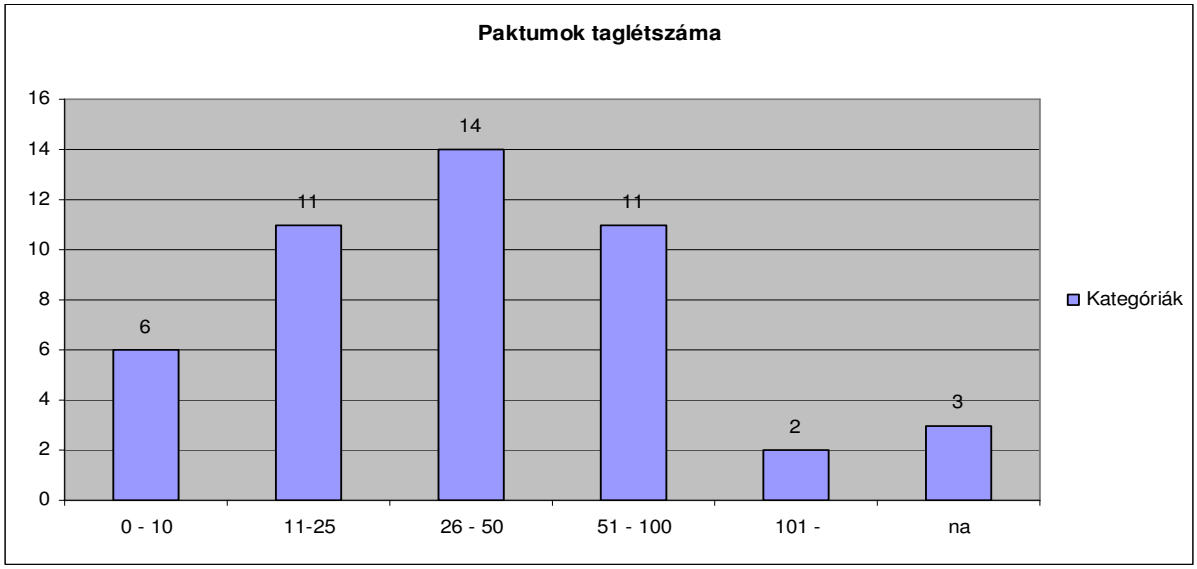
Először a paktumok méretét vizsgáljuk meg: milyen nagyok a jelenlegi paktumok. Az üzleti szférában a szervezetek méretét elsősorban a kibocsátás, a forgalom, a mérleg értékével, illetve az alkalmazotti létszámmal mérjük. Esetünkben a forgalom nem értelmezhető, ezért a partnerségbe hivatalosan belépett tagok száma alapján tudjuk megítélni a paktum méretét.

Előre kell bocsátani, hogy a méretet állapot-jelzőnek tekintjük, és nem minőségi, hatékonysági kritériumnak. Tudnunk kell, hogy mekkorák a hazai paktumok, mert ez lényegesen befolyásolhatja a működtetéshez szükséges feltételeket, a finanszírozás módját, a menedzsment-igényeket stb., de egyáltalán nem gondoljuk, hogy a kisebb vagy nagyobb méretű paktum az egyúttal automatikusan jobb vagy rosszabb lenne.

A méret megítéléséhez öt nagyságrendi kategóriát fogalmaztunk meg a paktum tagjainak száma alapján: 0-10 tag, 11-25 tag, 26-50 tag, 51-100 tag, 100 tag fölött.

A részletesebb vizsgálat előtt először a jelenlegi[2] méret-struktúrát nézzük meg, a 7. ábrán. Ezt követően további adatokat mutatunk a méret változásáról, szint- és régió szerinti különbségeiről.

[2] Mint már korábban is említettük, a „jelenlegi" adatok mindig a felmérés időpontja szerinti, vagyis a 2010. február-márciusi állapotot adják meg.



7. ábra: A paktumok jelenlegi taglétszám szerinti megoszlása

Az elsődleges, alapvető jellemzők:

- Az egyébként többé-kevésbé azonos pályázati kiírás és standard feltételrendszer – a taglétszámot tekintve is – nagyon sokféle paktumot eredményezett.
- Legtöbb paktumnak 26 és 50 közötti a taglétszáma.
- Legkisebb paktumban 4 tag van, a legnagyobb 178 taggal büszkélkedhet.
- A méret-struktúra nagyjából a normális eloszlást követi.

Ezt az állapotot a hazai paktumok egy jelentős növekedési szakasz eredményeként érték el. A paktumok induláskori és jelenlegi méret szerinti eloszlását a 14. tábla mutatja be.

14. tábla: A paktumok méret szerinti megoszlásának változása

Tagok száma méret-kategóriák	**Induláskor, db**	**Jelenleg, db**	**Induláskor, %**	**Jelenleg, %**
0-10	16	6	34,0	12,8
11-25	17	11	36,2	23,4
26-50	7	14	14,9	29,8
51-100	5	11	10,6	23,4
101-		2		4,2
na	2	3	4,3	6,4
Összesen	47	47	100,0	100,0

A 14. tábla nagyon jól érzékelteti, hogy míg a paktumok egy-egyharmada induláskor még a „mini” (0-10 résztvevős) és „kicsi” (11-25 taggal rendelkező) kategóriába tartozott, és csak a harmadik harmad jelentette a többit, ez az arány idővel pontosan megfordul. Jelenleg csak a paktumok jó egyharmada sorolható ebbe a két „alsó” kategóriába, és az egy-egyharmados arány (megközelítőleg) már a „közepes” (26-50 résztvevős) és a nagy (50-nél több taggal rendelkező) paktumokra jellemző.

Tudjuk, hogy ebben van egy nem is szelíd növekedési kényszer is, mivel a pályázati feltételek gyakran előírják feladatként a partneri kör bővítését. Ezen formalizmus ellenére is

ezek a számok azért azt jelzik, hogy egyre több szervezetet (önkormányzatot is, vállalkozást is) sikerül megszólítani és megnyerni – még ha nem feltétlen aktívan is – a belépésre.

A 15. és 16. táblák már szintek szerint részletezik a 14. tábla adatait.

15. tábla: A paktumok induló méret szerinti megoszlása a paktumok szintje szerint

Tagok száma méret-kategóriák	Határmenti	Kistérségi	Megyei	Régiós	Települési	Összesen
0-10	2	6	4	1	3	16
11-25	1	13	2		1	17
26-50		6		1		7
51-100		4			1	5
101-						
na		2				2
Összesen	3	31	6	2	5	47

A 15. tábla adataiból – az indulást tekintve – az az érdekes következtetés adódik, hogy egy-egy kiugró kivételtől eltekintve a kistérségi paktumok kivételével az összes többi paktum inkább „mini”, legfeljebb „kicsi” méretben jött létre. Vagyis az induláshoz, egy partnerség megszervezéséhez, meghirdetéséhez tényleg nem kell nagy taglétszám („elég”, ha a munkaerőpiaci szereplők közül a legfontosabbak, a garanciát és hívó szókat jelentők ott vannak). A „legfontosabbak” (nem akarva megbántani senkit) nem is biztos, hogy sokan vannak egy adott települési paktum számára, de akár a megyei hatókörrel rendelkezők körében is. Egy határmenti paktumnál pedig a – határ mindkét oldalán releváns – politikai és munkaerőpiaci kompetenciák és elfogadottságok praktikusan ugyancsak oldalanként egypár szereplőre szűkítik a tárgyalás- és megállapodás-képes szereplők számát.

Érdekes, hogy a kistérségekre ez a logika mennyire nem érvényesül. Minden bizonnyal az a „számítás” működik, hogy egy településen belül csak néhány fontos szereplő van, megyei szinten is csak néhányan rendelkeznek ilyen szintű kompetenciákkal, egy kistérségnek viszont sok települése van, ezeket mind meg kell hívni, senkit sem szabad kihagyni.

A 16. tábla már a jelenlegi, jórészt az első növekedési hullámon túli állapotot mutatja be.

16. tábla: A paktumok jelenlegi méret szerinti megoszlása a paktumok szintje szerint

Tagok száma méret-kategóriák	Határmenti	Kistérségi	Megyei	Régiós	Települési	Összesen
0-10		4			2	6
11-25	1	8	1		1	11
26-50	2	9	1	1	1	14
51-100		8	1	1	1	11
101-			2			2
na		2	1			3
Összesen	3	31	6	2	5	47

A „növekedési láz” gyakorlatilag minden szinten érvényesül. Talán az egyetlen kivételt a települési szint jelenti, de ez annyiban érthető is, hogy itt eleve behatároltabb a lehetséges szereplők száma. A régiós és megyei paktumok nagyságrendi változáson mennek keresztül, (a két legnagyobb, 100 fő fölötti taglétszámmal rendelkező paktum megyei szintű), de ugyanez a határmenti paktumoknál is érvényesül. Ehhez képest talán kevésbé látványos a kistérségi paktumok növekedése, de az is egyértelmű. (A kistérségi paktumok egynegyede több, mint 50

fős, aminek különösebb indokoltságát jelenleg sem az aktivitásban, sem a funkciókban nem látjuk.)

A 17. tábla ugyancsak a jelenlegi helyzetet mutatja be, régiók szerinti megoszlásban.

17. tábla: A paktumok jelenlegi méret szerinti megoszlása régiók szerint

Tagok száma méret-kategóriák	DA	DD	ÉA	ÉM	KD	KM	NyD	Összesen
0-10	1		2	1		1	1	6
11-25	1		4	4	1		1	11
26-50	2	3	2	3	1		3	14
51-100	1	2	1				7	11
101-	1	1						2
na			2			1		3
Összesen	6	6	11	8	2	2	12	47

Bár ezt a dimenziót értelemszerűen befolyásolja az, hogy a különböző szintű paktumok nem egyenletesen oszlanak el az egyes régiók között, mégis érdekes kép rajzolódik ki. Látható, hogy „északon" (Észak-Alföld, Észak-Magyarország) és „középen" (Közép-Magyarország, Közép-Dunántúl) inkább a kisebb méretű paktumok vannak többségben. A Dél-Alföld maga a teljes kiegyensúlyozottság. A Dunántúlon viszont – nyugaton és délen is – inkább közepes és nagyobb paktumok jöttek létre.

A fentiek miatt is érdemes néhány olyan jellemzőt megfogalmazni, ami alapvetően befolyásolhatja a paktumok méretét.

- **A paktum szintje**. Itt két ellentétes tendencia figyelhető meg (amire már az eddigiekben is próbáltunk utalni). Egyrészt minél magasabb szintre megyünk, elvileg annál több a megszólítható gazdasági, munkaerőpiaci szereplő (ld. kistérségi vs. megyei paktumok). Másrészt egy magasabb aggregáltsági szinten már kevesebb az a szereplő, akinek/aminek érdemi hatása lehet az adott szintű gazdasági/munkaerőpiaci folyamatokra.
- **Területi/települési adottságok**. Egy monokultúrás gazdaságú térségben elég egy gazdasági szereplőt megnyerni, egy diverzifikáltabb gazdasági szerkezetű térségben ez kevés. Egy olyan kistérségben, amelyet csak néhány település alkot, kisebb a lehetséges önkormányzati partnerek száma, mint egy aprófalvas térségben.
- **A paktum funkciója**. Ha egy paktum arra törekszik, hogy maga szervezze a foglalkoztatási stratégia különböző akcióprogramjait a saját tagságán keresztül akkor ez természetesen növeli a tagok számát. Ha nem egy általános gazdaság- és foglalkoztatás-fejlesztési funkcióra szerveződik, hanem egy szűkebb, konkrétabb feladatra, akkor természetesen az érintettek lehetséges száma is kevesebb lesz. Egy megyei gazdaságszervező, a gazdaságfejlesztési programokat megvalósító paktumnak több tagja kell hogy legyen, mint annak a paktumnak, amelyik „csak" ernyő-szervezetként akar működni, vagyis szervezni, támogatni, koordinálni akarja a területén működő kistérségi, települési paktumokat.
- **A paktum kapcsolati stratégiája**. Lehetséges megoldás az, hogy a paktum közvetlen kívánja megszólítani, bevonni az egyes munkaerőpiaci szereplőket (vállalkozásokat, iskolákat, szakszervezeteket stb.), mert így közvetlen széles körű megjelenést és támogatást tud biztosítani magának. Lehetséges viszont az a megoldás is, hogy nem az egyes érintetteket, hanem azok képviseleteit, fedőszervezeteit próbálja bevonni a paktumba (nem az önkormányzatot, hanem a kistérségi társulást, nem a vállalkozást,

hanem a munkaadói szövetséget és kamarát, nem az iskolát, hanem a TISZK-et stb.). Az előbbi esetben sok, a másik esetben kevesebb tagja lesz. Ezt az adott szituáció (szereplők, filozófiák, lehetőségek, partnerek stb.) döntheti el, nincs abszolút jó vagy jobb megoldás.

Találtunk egy igen érdekes megoldást is:

Két egyesület és öt vállalkozás a paktum alapítása után lépett be az együttműködésbe. További csatlakozások nem voltak. Ennek legfőbb oka az, hogy a paktum működési elveinek megfelelően minden szereplőnek segítséget nyújtanak, aki őket megkeresi, függetlenül attól, hogy a paktumnak tagjai vagy sem. Mivel a tagság így közvetlen, olyan jellegű szolgáltatásokkal és kötelezettségekkel nem jár, ami indokolná, hogy a paktum összes partnere mint tag is megjelenjen az együttműködésben, ezért magának a paktumnak a menedzsmentje nem szorgalmazza a további belépéseket. Ehelyett támogatási megállapodást kötnek az őket felkereső partnerekkel, mely megfelelő keretet biztosít az együttműködéshez. Itt elsősorban a gazdasági szféra szereplőiről, vállalkozókról van szó, ahol a kapcsolatrendszerben meghatározó szerepe van a bizalomnak. A tagság helyett a támogató nyilatkozatok kiadása a bizalomépítés jó gyakorlata lehet, amely – a paktum által elért eredmények fényében – hosszú távon elvezethet oda, hogy ezek a kapcsolatok tagságig fejlődjenek, akár a paktum fenntartásának közös teherviselése mellett is.

- **Külső elvárás**. Ugyancsak említettük már, hogy a „mennyiségi", a „növekedési" szemléletmód nemcsak belülről fakadhat, hanem a hazai pályázati rendszerből adódóan lehet külső kényszer is. Az indikátorok között gyakran szerepel a tagok száma, illetve az újonnan beszervezendő tagok száma, márpedig ezt mindenképpen teljesíteni kell. Ebből önmagában következhet a taglétszám gyors és dinamikus növekedése (függetlenül azok tényleges affinitásától és aktivitásától).

  Valóban csak tiszteletet érdemelnek azok a civil szervezetek, amelyek egyetértenek a paktum gondolatával, és tenni is akarnak a foglalkoztatás bővítése, a munkaerőpiaci problémák megoldása érdekében. Ugyanakkor egy kicsit gyanús, hogy inkább a baráti kapcsolatok, illetve a másik oldalról a növekedési kényszer vezet jó néhány egyesületet a paktum-tagsághoz, és nem a valós munkaerőpiaci kompetencia.

  - *Önkéntes Tűzoltó Egyesület,*
  - *Balatoni Borbarát Hölgyek Egyesülete, Nők a Balatonért Egyesület, Női Váltó Egyesület,*
  - *Szociális Missziótársulat, Megyei Idősek Otthona, Rózsafűzér Szociális Otthon,*
  - *Ózon Sportrepülő Egyesület,*
  - *Horgász és Természetvédelmi Egyesület, Sporthorgászok Egyesülete,*
  - *P. Vadásztársaság, Galamb és Kisállattenyésztők Egyesülete,*
  - *Fúvószenekari Egyesület,*
  - *Bibliai Ismeretterjesztő Társulat, "Keleti Ébredés" Közalapítvány,*
  - *Drogprevenciós Egyesület, Bűnmegelőzési és Vagyonvédelmi Polgárőr Egyesület stb..*

A paktum méretének emellett nemcsak a reprezentativitás szempontjából van jelentősége. Valóban fontos, hogy a jelentős, a munkaerőpiaci folyamatokat irányítani-befolyásolni tudó szervezetek minél teljesebb számban legyenek tagjai a partnerségnek. Van ugyanis egy másik, irányítási és mozgósíthatósági szempont is: több-száz, de akár csak százas nagyságrendnél már elveszik a személyes részvétel jelentősége, a partnerségi kapcsolat ereje. Személytelenné, képletessé/névlegessé válhat a tagság, amelyet a menedzsment már nem tud mozgatni és mozgósítani, nem tudja elnyerni a közvetlen támogatásukat.

Ez különösen egy kistérségnél magasabb szintű paktumnál vetődött fel élesen, ahol arról panaszkodtak, hogy míg egy kistérség vezetése könnyen meg tudja szólítani a kistérséghez tartozó – kisebb számban meglévő vállalkozások vezetőt, megyei szinten ez már sokkal nehezebb. Egy kistérség foglalkoztatási fórumára el lehet várni a szomszéd településről is az érdeklődőket, a megye foglalkoztatási fóruma már „túl messze van" ehhez.

Ilyen esetekre lehet esetleg jó megoldás a több helyen is létező „pártoló", „támogató" tagság. Az illető személy és/vagy szervezetnek lesz így emocionális kötődése a paktumhoz, de ez nem feltétlen kell, hogy személyes részvételt jelentsen pl. a fórumokon. Rajta van a levelezési listán, rendszeresen megkapja az információt a paktum működéséről, látja a web-lap „belső" információit is. Így nyomon követheti az eseményeket, és amikor időszerűvé válik, akkor jelentkezik.

Jellemző az is, hogy – a taglétszámtól gyakorlatilag függetlenül – a paktumok nagy többségében kialakul egy „belső" és egy „külső" kör. A belső „magot" általában 5-10 fő (avagy ennyi szervezet képviselője) alkotja, ők a szervezők, mozgósítók, a leginkább elkötelezettek. A külső körbe tartoznak általában „a többiek", az alapítás lendületét követően inkább visszahúzódók, a fenti „támogatók", akik nem rendszeresen vesznek részt a paktum munkájában, nehezebben megszólíthatók, mozgósíthatók.

Egy szellemes és találó megfogalmazás szerint a belső körhöz annyian tartoznak, ahányan elférnek egy asztal körül…

Összességében tehát érthető, hogy a hazai paktumoknál létrejött egy, az alapítást követő, első növekedési hullám. Ugyanakkor nem gondoljuk, hogy ezt folytatni kellene, illetve erre kellene ösztönözni az új paktumok vezetését.

3.4.2 A paktumok résztvevői

A következőkben először azt tekintjük át, hogy „személy szerint" kik voltak az alapítók, vagyis mely szervezettípusok képviselői milyen számban vettek részt az alapításban. A 18. tábla (a következő oldalon) a kistérségi paktumok alapítói összetételét mutatja be, majd ugyanezt szemlélteti (az azt követő oldalakon) a 19. tábla a települési, a 20. tábla a megyei, a 21. tábla a régiós, a 22. tábla a határ menti paktumokra vonatkozóan. Végül a 23. tábla egy összesítést tartalmaz a paktumok teljes vizsgált körére vonatkozóan. (A táblák fejlécében alkalmazott rövidítések tartalmát a 23. tábla után adjuk meg.)

Ezek a táblázatok különösen a következőkre hívják fel a figyelmet:

- A megyei önkormányzatok a megyei paktumok többségében értelemszerűen részt vesznek, de egyébként csak elvétve találjuk meg az alapítók között (a megyén belüli kistérségi, teleülési paktumok esetében is).
- A kistérségi paktumoknál természetes módon ott van az alapítók között vagy a települési önkormányzat (egy vagy akár nagyon sok, ld. 44., 46. számú paktum), a többcélú kistérségi társulás, vagy mindkettő. Van, ahol elegendőnek látták a többcélú kistérségi társulást megjeleníteni az alapítók között (amelyik úgyis képviseli a településeit), és van, ahol külön-külön megjelenik a kistérség akár összes, esetleg több tucatnyi települési önkormányzata.
- Az önkormányzat vagy a kistérség által létrehozott különböző társulások inkább csak elvétve jelennek meg az alapítók között. Minden bizonnyal akkor, amikor ezek játszották már eleve a kezdeményező és mobilizáló szerepet, illetve amikor ezeknek szán a paktum kiemelt szerepet a paktum későbbi működtetésében, a dokumentumok elkészítésében.

18. tábla: A kistérségi paktumok alapítói összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	KÖ	MK	MT	MA	SZ	GK	FK	KO	AO	FO	KK	EV	TV	CF	CE	VK	FÜ	MS	NN
1	K		8	1			1	1		1	1			1					2		1				
3	K		11					1													2				
4	K			1				1													1				
5	K	1	5	1			1	1		1		1		4	1	2	1		17	1	5				8
6	K			1				1									1			1		1			
7	K		1	1				1				1		1					11	1					
8	K			1		1	1	3				2		1					4	1		1			
11	K		1	1				1						1					2	6	1				4
12	K		4					1				2		1	1				2	1	2				1
14	K		1	1				1									1		3						
15	K		8	1				1									1	4	4	1	5	1			1
16	K		22	1			1	1			1			2	1		1		11	1	5		1		11
17	K		3					1												1	1				
18	K	1	10	1				3		4	4	2		2				1	18		1	1	2	2	2
19	K		1	1				1													1				
21	K		1	1	1		1	1				1		1					13		4				1
25	K		1	1	1			1	1			2	1				1		1	1					
26	K		1	1			1	1				1		2					4	1	1				
27	K		1	1	1			1						1											
29	K		22	1			1							1				2	17		2				1
31	K		1	1				1				1		1					10		4				1
34	K		11	1				1		1		1		2					3	1		1			7
35	K		27					3	1			1	1	3					17		12	1	3		2
36	K			1		2		2	1	1		2							3			1	2		
38	K																								
40	K		9	1				2				1		1					12		1			1	1
41	K		10		1		1	1						2					2	1	1				
44	K		24		1		1	2	1	3		2		1		4		1	10	5	1	1	2		3
45	K		1	1				2																	
46	K	1	46		2			2	1	2	1			3	1				17		3	1			7
47	K												1						3		1				2
Σ	K	3	25	22	6	2	9	28	5	7	4	14	3	19	4	2	6	4	23	14	21	9	5	2	-

19. tábla: A települési paktumok alapítói összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	KÖ	MK	MT	MA	SZ	GK	FK	KO	AO	FO	KK	EV	TV	CF	CE	VK	FÜ	MS	NN
13	T		4				2	1																	
30	T		6				1	1																	
33	T	1	2					1		6	4	1	1	11		3	1		23	6	4	1	2		3
37	T		5					1				1							1						
42	T		1					1				1					1					1			
Σ	T	1	5	-	-	-	2	5	-	1	1	3	1	1	-	1	2	-	2	1	1	2	1	-	-

20. tábla: A megyei paktumok alapítói összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	KÖ	MK	MT	MA	SZ	GK	FK	KO	AO	FO	KK	EV	TV	CF	CE	VK	FÜ	MS	NN
2	M	1						1	1			2							1		1				
20	M		3					1				2				1					2				
24	M	1						1				2					1				2	1			
28	M	1	1					1		6		2										1			
39	M	1						1												1					
43	M	1		2		1						2									3			3	
Σ	M	5	2	1	-	1	-	5	1	1	-	5	-	-	-	1	1	-	1	1	4	2	-	1	-

21. tábla: A régiós paktumok alapítói összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	KÖ	MK	MT	MA	SZ	GK	FK	KO	AO	FO	KK	EV	TV	CF	CE	VK	FÜ	MS	NN
9	R	2			1			1					1				1			3					
10	R		26					1								1			4	1					6
Σ	R	1	1	-	1	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	1	2	-	-	-	-	-

22. tábla: A határmenti paktumok alapítói összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	KÖ	MK	MT	MA	SZ	GK	FK	KO	AO	FO	KK	EV	TV	CF	CE	VK	FÜ	MS	NN
22	H	3			1			2		2	3	4							1				2		
23	H				1			2																	
32	H							2																	
Σ	H	1	-	-	2	-	-	3	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-

23. tábla: A foglalkoztatási paktumok együttes alapítói összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	KÖ	MK	MT	MA	SZ	GK	FK	KO	AO	FO	KK	EV	TV	CF	CE	VK	FÜ	MS	NN
Σ	K	3	25	22	6	2	9	28	5	7	4	14	3	19	4	2	6	4	23	14	21	9	5	2	-
Σ	T	1	5	-	-	-	2	5	-	1	1	3	1	1	-	1	2	-	2	1	1	2	1	-	-
Σ	M	5	2	1	-	1	-	5	1	1	-	5	-	-	-	1	1	-	1	1	4	2	-	1	-
Σ	R	1	1	-	1	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	1	2	-	-	-	-	-
Σ	H	1	-	-	2	-	-	3	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-
ΣΣ		11	33	23	9	3	11	43	6	10	6	23	5	20	4	5	10	4	28	18	26	13	7	3	-

Σ = az adott szervezeti típus összesen hány paktum alapítói között szerepel
ÖM = Megyei Önkormányzat, TÖ = Települési Önkormányzat, TT = Többcélú kistérségi társulás, ÖT = Önkormányzat által létrehozott társulás
KT = Kistérség által létrehozott társulás, KÖ = Kisebbségi Önkormányzat
MK = Foglalkoztatási szervezet (munkaügyi központ, kirendeltség), MT = Munkaügyi Tanács, MA = Munkaadói Szövetség, SZ = Szakszervezet, GK = Gazdasági Kamara
FK = Felsőoktatás, kutatás, KO = Iskolarendszerű középfokú oktatási int., AO = Iskolarendszerű alapfokú oktatási int., FO = Felnőttoktatási intézmény, KK = Képző Központ
EV = Egyéni vállalkozás, TV = Társas vállalkozás
CF = Foglalkoztatási célú civil szervezet, CE = Egyéb civil szervezet
VK = Vállalkozói Központ, FÜ = Fejlesztési Ügynökség
MS = Magánszemély, NN = Egyéb

- Fontos és kifejezetten pozitív jellemzőnek tartjuk, hogy a kistérségi és települési paktumok közel egyharmadában a települési önkormányzatok mellett megjelennek az alapítók között a kisebbségi önkormányzatok (többségében a roma kisebbségi önkormányzatok) is.
- A kezdeményezésnél még kissé visszafogottan említettük a Munkaügyi Központokat. Az alapításhoz viszont szinte kivétel nélkül minden paktum esetében „felsorakoztak", alapító pozíciójukkal is egyértelműen kifejezve támogatásukat. (A táblázatokban adott esetben azért jelenik meg több szervezet is, mert nem ritkán a regionális Központ mellett a területen működő Kirendeltség külön is megjelent alapítóként.) Valamint a hazai foglalkoztatási szolgálat több esetben is mobilizálta határon átnyúló (osztrák, szlovák, szlovén) kapcsolatait, így ebben a körben megjelennek külföldi munkaerőpiaci szervezetek is.
- A szociális partnerek (külön-külön a munkaadói szövetségek és a szakszervezetek, vagy együtt a Munkaügyi tanács keretében) megítélésünk szerint elég mérsékelten vettek részt a paktumok alapításában. Ennek lehet magyarázata az, hogy az érdekképviseletek helyi szervezetei (még) kevésbé kiépítettek, de ezzel együtt is úgy tűnik, a közös hangot (érdeket) sem sikerült még igazán megtalálni velük.
- A gazdasági kamarák – a vállalkozások képviseletében – nagyon fontos résztvevői lehetnek a paktumoknak. A megyei és települési paktumok nagy többségében ott is voltak az alapítók között, a kistérségi paktumoknál viszont ez az arány nem éri el a paktumok felét.
- A képzési rendszeren belül a felsőoktatási intézmények csak elvétve jelennek meg az alapítók között, információink szerint ezek többségében is inkább a személyes kapcsolat volt a meghatározó. Pedig ez jelenthetne egy olyan szellemi potenciált, amit ki lehetne használni a paktumok érdekében is. A középfokú oktatási intézmények (többségükben szakképzők) a kistérségi paktumok közel kétharmadában megjelentek alapítóként, más szinteken viszont (ide értve a települési paktumokat is) szinte teljesen hiányoznak. Az alapfokú iskolák ritka megjelenése érthető, a felnőttképző intézmények és a Képző központok mérsékelt bevonása viszont még átgondolandó.
- Konkrét vállalkozások a kistérségi paktumok több, mint kétharmadában szerepelnek az alapítók között. Más szinteken inkább csak egy-egy esetben jelennek meg.
- A civil szervezetekről a korábbiakban azt állapítottuk meg, hogy nem nagyon voltak kezdeményezőek, de az alapítók között már jelentős arányban képviseltetik magukat. A települési és a határ menti paktumokat kivéve alig van olyan paktum, ahol valamilyen civil szervezet ne jelenne meg.
- A Vállalkozói központok (vállalkozásfejlesztési alapítványok) és a különböző területfejlesztési tanácsok, ügynökségek szerepe a foglalkoztatás-bővítés és a vállalkozás-fejlesztés, gazdaságfejlesztés összekapcsolása miatt lenne fontos. Ehhez képest elég mérsékelt arányban sikerült ezeket a szervezeteket bevonni a paktumok létrehozásába.
- Magánszemélyek alapítóként való megjelenésére nem is igazán számítottunk. Figyelemre méltó ugyanakkor az a megoldás, amikor a paktum a terület országgyűlési képviselőit nyerte meg erre a szerepre, mert ez mindenképpen erősíti a paktum súlyát, adott esetben lobbi-erejét.

A hiányzó partnerek

A következő felsorolás az olyan – tipikus, a paktumok képviselői által leggyakrabban említett – szervezeteket tartalmazza, amelyeket többen is nagyon hiányolnak az adott paktum tagjai közül:

Fejlesztési ügynökségek

- *Nem tag, de rendkívül fontos partner a Vidékfejlesztési Egyesület, mely a LEADER programon keresztül sokat segít a bizalom kiépítésében mivel tagjainak „beajánlja" a paktumot. Velük valósul meg igazán a tényleges szakmai támogatás.*
- *A fejlesztési ügynökséggel, ugyan már van kapcsolat, de azt célszerű lenne tovább bővíteni.*

Innovációs szervezetek

- *Hiányzik az összefogásból a tudományos résztvevő és a K+F szektor sem képviselteti magát. Az utóbbiról azonban gyakran elmondható, hogy gyakorlatilag nincs ilyen tevékenységgel foglalkozó cég a térségben.*

Oktatási intézmények

- *Bár az eredeti foglalkoztatási partnerség alakulásakor készült képzési stratégia, jelenleg teljesen hiányoznak az oktatási intézmények.*
- *A kimaradt szervezetek között említhetők az oktatási intézmények, melyek nem látják indokoltnak, hogy részt vegyenek a Paktum működésében.*
- *Mivel a paktum céljai közt szerepel az alacsony végzettségűek és a tartósan munkanélküli személyek munkához jutásának az elősegítése, a regionális képző központot is érdemes lett volna bevonni a kezdeményezésbe.*

Szociális partnerek

- *A szakszervezet nem vesz részt az összefogásban, de ők a térségben viszonylag gyengék is (maximum a nagyvállalatoknál létezik szervezetük).*
- *Jelenleg is és korábban is elsősorban a munkáltatói oldal képviselete hiányzik a paktumból.*
- *A munkáltatói és a munkavállalói érdekképviseletek teljesen hiányoznak a Paktumból és az Operatív tervben meghatározott partnerek közül is.*

Jelentős vállalkozások

- *A mikró vállalatok, kisvállalatok nem érzik az összefogás súlyát. Pedig a Paktumon keresztül még több információhoz juthatnának.*
- *Főleg a kis és középvállalkozói réteg hiányzik, a helyiek és nem a multik, mert meggyőződésünk, hogy hosszú távon foglalkoztatási szempontból is csak a helyi erőforrásokra lehet építeni.*
- *A nagy foglalkoztatók közül a térség legnagyobb szervezete sajnos nincs az aláírók között.*
- *A Kistérségi Foglalkoztatási Paktumra nézve az ideális állapot az lett volna, ha a térség összes nagy cége, foglalkoztatója szerepel a Paktumban, azonban ez sajnos nem valósult meg, nem mindenkit sikerült beléptetni.*
- *Több olyan viszonylag nagy létszámú munkavállalót foglalkoztató cég van a kistérségben, melyek bevonása szintén célszerű lett volna. Ezen vállalkozások közül néhánynak a célkitűzése megfeleltethető a Paktumban meghatározott céloknak (pl. romák, csökkent munkaképességűek foglalkoztatása).*

3.4.3 A résztvevők céljai

A cél-megfogalmazás foglalkoztatáspolitikai, együttműködési dimenziója mindenütt a partnerség szükségességét és (várt, remélhető) előnyeit emelik ki:

- *A zalaegerszegi kistérség foglalkoztatási paktumának a MALOM Paktum nevet választották. A malom egy mozaikszó is egyben, melynek jelentése:*
  - ***M** - **M**unkaerőpiac*
  - ***A** - **A**ránytalanságainak*
  - ***L** - **L**okális*
  - ***O** - **O**peratív*

M - Megoldása

- ***1b*** *Paktum: A gesztort az a cél vezérelte, hogy egy asztalhoz ültetesse azokat a munkaerőpiaci szereplőket, akik a térségben lévő súlyos foglalkoztatási helyzeten enyhíteni tudnak. Ez a célkitűzés teljesült is. A résztvevőknél is az összefogás gondolata jelent meg motivációként.*
- ***1j*** *Paktum: Az önkormányzat, mint gesztor elvárása az lett volna, hogy jobban el tudjanak helyezkedni azok, akik amúgy nehézkesen kapnak helyet a munkaerőpiacon, tehát a fogyatékkal élők, a leszázalékoltak. A cél tehát a munkaerőpiaci elhelyezkedés elősegítése, különösen a fogyatékkal élők körében. Az önkormányzat a foglalkoztatási helyzet javítása és a pályázati lehetőség kihasználása végett vágott bele a paktum létrehozásába.*

  Az összefogás az alábbi céllal született: a kistérség ismert foglalkoztatási nehézségeinek csökkentése érdekében – az elfogadott kistérségi foglalkoztatási stratégiával összhangban – foglalkoztatást elősegítő programok megvalósítása; a térségi szereplők gazdasági és humánerőforrás fejlesztési elképzeléseinek, céljainak összehangolása; a pénzügyi források összehangolása a foglalkoztatáspolitikai célok eredményes megvalósításának érdekében.
- ***6f*** *Paktum: Az önkormányzat elképzelése az volt, hogy ezzel a Paktummal létrejöjjön egy olyan információs csatorna, melynél a térségben működő vállalkozásokkal és szervezetekkel működik a kölcsönös információáramlás. Cél volt elérni azt, hogy ne csak az önkormányzat nyújtson információt és segítséget, hanem ők is osszák meg információikat arra vonatkozóan, hogy miben tudnak együttműködni, mire lenne szükségük, miben tudnának segíteni egymásnak. Mindenképpen szerették volna elérni, hogy a munkaerőpiac minden szereplője képviseltesse benne magát. Ez meg is valósult, különböző arányban, de minden szféra jelen van: vállalkozások, civil szervezetek, munkaügyi szervezetek, kamara, képzőintézmények. Aki partner, az mind egyben tag is, nem különböztetnek meg külön regisztráltakat, partnereket, ahogy sok más helyen.*
- ***5m*** *Paktum: A csatlakozás indoka elsősorban az volt minden szereplő részéről, hogy az alapítás és szervezés folyamatában általuk megismert paktum-gyakorlatot megfelelő eszköznek találták ahhoz, hogy a térség foglalkoztatási problémáit helyben, alulról szerveződő módon, közös érdekeltségi alapon lehessen megoldani.*
- ***5x*** *Paktum: A paktum kezdeményezés átfogó célja a kistérség foglalkoztatási problémáinak kezelése, a foglalkoztatási lehetőségek bővítése, a munkanélküliség csökkentése, összehangolt gazdaságfejlesztés és humánerőforrás-fejlesztés megvalósítása. Konkrét cél a kistérségi foglalkoztatási paktum szervezeti, jogi és infrastrukturális megalapozása, együttműködési keret-megállapodás létrehozása, a paktumot aláíró szervezetek közti kapcsolatok erősítése, közös akciók (rendezvények, stratégiaalkotás stb.) végrehajtása, a regionális munkaügyi szervezet kistérségi kapcsolatainak erősítése. A foglalkoztatási paktum lehetőséget ad a munkaerő piaci helyzet javítását célzó erőfeszítések térségi szintre emelésére. Ennek révén egyesülnek a térségben meglévő helyi, mikro térségi partnerségek, és megteremtődik a lehetőség egy koordinált helyi foglalkoztatáspolitika megvalósításának. A projektek közötti szinergiahatások is sokkal jobban érvényesülnek, mintha az egyes szereplők önállóan hajtanák végre saját projektjeiket.*

  Az együttműködés szándéknyilatkozatot aláírók felelősséget éreznek a térség foglalkoztatási helyzetéért és készek lehetőségeiket a térség gazdaságfejlesztési céljainak szolgálatába állítani.
- ***1j*** *Paktum: A kezdeményező civil szervezet is a foglalkoztatásban volt érdekelt, tehát ő is azt szerette volna elérni, hogy az álláskeresők, különösen a fogyatékkal élők, álláshoz jussanak.*

Teljesen érthető és természetes módon az alapítók és csatlakozók céljai két síkon fogalmazódnak meg. Egyrészt minden alkalommal megjelenik egy – a fentiekben megfogalmazottakhoz hasonló – átfogó foglalkoztatáspolitikai, partnerségi, együttműködési cél, másrészt az adott szervezet külön érdeke, célja is. Az alapítás és működtetés során ezek nyilvánvalóan mindvégig jelen vannak. A kérdés valójában csak az, hogy az adott paktum adott működési periódusában ezek egyrészt az adott szervezeten (szervezeti vezetőn, képviselőn) belül hogyan jelennek meg, egyensúlyban maradnak, vagy a saját szervezeti

érdekek kerülnek előtérbe. Ez viszont másrészt attól is függ, hogy az adott paktumban mennyire sikerül a különböző résztvevők céljait összehangolni.

Ha a paktumon belül létezik és eredményesen működik egy olyan egyeztetési, konszenzus-teremtési mechanizmus, amelyik egyensúlyban tartja, egyformán érvényre juttatja a különböző résztvevők belső szervezeti céljait (egy közös partnerség, együttműködési rendszer keretében), akkor biztosítható a partnerek elégedettsége és aktivitása. Ha ezt nem sikerül megvalósítani, valószínűleg csak addig marad fenn a partnerség, ameddig erős a vezetők egyéni (személyes, szakmai) elkötelezettsége, avagy a partnerség vállalása a szervezet küldetéséből következik és nem kérdőjelezhető meg semmiképp sem, illetve amíg a finanszírozási források megléte fenntartja a paktum menedzsmentjét és/vagy az utánkövetés azt valamilyen módon megköveteli.

- ***3j*** *Paktum: A cél, az alapvető gondolat a párbeszéd erősítése volt. Tudták, hogy erre nagy szükség lenne, de a pályázat nélkül ez nem ment volna. A paktum létrejötte nagymértékben a pályázati forrás megszerzésére irányult, de természetesen emellett a projekt célja egy foglalkoztatási stratégia elkészítése, egy foglalkoztatási együttműködés felállítása, mely a gyakorlati életben ténylegesen hozzájárul a munkanélküliség csökkentéséhez.*
- ***4o*** *Paktum: Az alapítók az ideális, a célul kitűzött paktumot úgy képzelték el, hogy a Munkaügyi Központ útján több pályázati lehetőséget kapnak majd a munkahelyteremtésre. Azonban a Paktumban résztvevő önkormányzatok magukra maradtak a munkahelyteremtéssel, nem valósult meg további gyümölcsöző együttműködés a partnerek között a Paktum létrehozását követően.*

A közös és a külön-érdek a résztvevők részéről leggyakrabban a következő módon jelenik meg (természetesen a teljesség igénye nélkül):

- Az önkormányzatok természetesen elsősorban a lakosság érdekeit tartják szem előtt. A paktumban az önkormányzatok is megtalálhatja azt a lehetőséget, amelyen keresztül dinamizálhatja a települését, a gazdaságot, a munkaerőpiacot. Ebből is következően érdeklődésének intenzitása erőteljesen függ attól, hogy ezek a szempontok – az alapellátás, alapfunkciók megvalósításán túl – milyen súllyal jelennek meg egy képviselő-testület előtt. Motiváló lehet természetesen a pályázati forrás megnyerése is, mert úgy segít finanszírozni az előbb említett, egyébként is megvalósítandó funkciót, hogy az – részben legalább – nem az önkormányzatot terheli. Ezekből együtt következik, hogy a pályázati periódus lejárta után, az utófenntartás időszakában egyes esetekben fennmarad, más esetekben jelentősen visszaesik az aktivitás.
- A Munkaügyi szervezet számára a partnerség bekapcsolása segíthet pozitív munkaerőpiaci folyamatokat generálni, erősítheti a kapcsolati hálót a paktum más (önkormányzati, gazdasági, oktatási) csoportjai irányában. Vagyis az alapfunkció megvalósításában segít. Belső feszültséget az indukálhat, hogy a Munkaügyi központ alapvető küldetése inkább a munkaerőpiac-politikai folyamatokra (a munkanélküliség csökkentésére, a munkanélküliek ellátásra, az álláskeresés támogatására) fókuszál, míg a paktumok inkább foglalkoztatáspolitikai irányultságúak (a foglalkoztatás bővítése, munkahely-teremtés, alkalmazkodás a gazdasághoz stb.). A paktum átvehet feladatokat, társadalmasíthat fejlesztéspolitikai és elosztási kérdéseket: az már egy Központ, kirendeltség belső viszonyaitól függ, hogy ezzel egyetért vagy nem.
- Találkozhatunk a paktumokban közszolgáltatókkal (VOLÁN, MÁV, közútkezelő stb.) is. Ezeknek valós és fontos szerepük lehet pl. a munkaerőpiaci mobilitás lehetőségének javításával. Fellépésük belső motivációi között gyakran megjelenik az a gondolat, hogy a paktummal a közszolgáltató ügyfélbarát jellegét kívánják erősíteni.

- A Munkáltatói szövetségek, Gazdasági kamarák számára különösen fontos a gazdaság-élénkítés, a munkaerőigény kielégítése, a képzés, a kínálat befolyásolása. A paktumon keresztül közvetlenebb módon befolyásolhatja ezeket, illetve a partnerek bevonása, a partnerség rendszere segít a helyi erőforrások mobilizálásában, pályázatok eredményességének biztosításában. A szakszervezetek – úgy tűnik – többségében még nem találták meg saját érdekeik megvalósításának lehetőségét a paktumban, ezért lehet esetleges a részvételük.
- Az egyes vállalkozások alapvetően – és érthetően – üzleti nézőpontból közelítenek. Leginkább abban érdekeltek, hogy szükség esetén megfelelő képzettségű és mennyiségű munkaerő álljon rendelkezésre. Minél több és teljesebb, azonnali információt szeretnének a várható kormányzati (elsősorban jogszabályi, adózási) lépésekről, a pályázati lehetőségekről és a munkaerőpiacról. Érdekes és fontos tapasztalat, hogy több helyen is a gazdasági válság hatására még jobban rákényszerültek az összefogásra, ami pozitív irányban befolyásolta az együttműködési készséget. Távolmaradásukat ugyanez indukálja: ha nem származik a paktumból haszna (akár közvetlen pályázati pénzek, akár együttműködések vagy információk formájában), akkor már nagyon mérsékelt az érdeklődése. Esetleg belép azért, mert bár nem jelent közvetlen hasznot, de ingyen van, és információhoz jut. Ha bizalmatlan, kifejezetten távol tartja magát.
- Az oktatás különböző szintű intézményeinek elvileg alap-küldetésük a képzés, mint társadalmi igény kiszolgálása. A paktum viszont inkább a képzés munkaerőpiaci orientációját helyezné előtérbe, ami viszont már kevésbé érdekük. Gyakran lehet érezni azt a közvetett üzenetet, hogy elvileg minden partnerséget, együttműködést támogatnak, de igazából nem nagyon akarják, hogy kívülről beleszóljanak a képzés rendszerébe, szerkezetébe és tartalmába.
- A paktum a civilek számára is többlet-lehetőségeket kínál, főleg azok számára, akik eddig is közelebbi kapcsolatban álltak a munkaerőpiac szereplőivel. Gyakran látják meg azt az esélyt a paktumban, hogy az mind az alapvető civil feladatvállalásuk megvalósításában, mind az annak megvalósításához szükséges források megszerzésében segítségükre lehet.

3.5 A paktumok irányítása

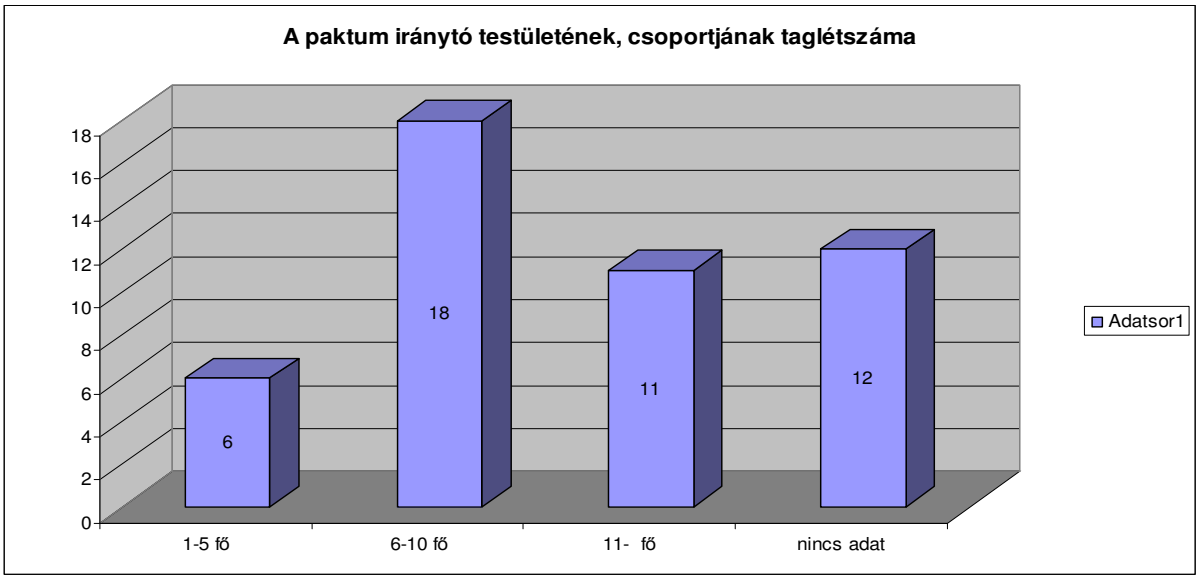
A hazai paktumok – alapvetően a paktum-szakértők, az OFA-ROP hálózat szakmai alapvetésének köszönhetően – viszonylag egységes szervezeti-irányítási rendszerben működnek. A legfelső, közgyűlés jellegű szint a Foglalkoztatási Fórum, amelyik egy társadalmi elfogadást és ellenőrzést megtestesítő platform. A stratégiai irányítást, programalkotást és egyeztetést mindenütt az Irányító Csoport (a továbbiakban ICS) látja el (néha más néven, de ennek nincs jelentősége). Az operatív szervezési munkát, az ICS és a Fórum tevékenységének előkészítését és támogatását az ICS által közvetlen is irányított menedzsment látja el. Ezek összetételét, jellemzőit mutatjuk be a következőkben.

7b *Paktum: A paktumnak van ügyrendje, ebben határozzák meg a szervezet. Vezető Testületnek hívják az irányító csoportot, mondván, hogy nem akarták utánozni a többi paktumnál alkalmazott elnevezéseket.*

3.5.1 Az Irányító Csoport

3.5.1.1 Az Irányító Csoport létszáma

A paktumok irányítási szervezeti rendszerének vizsgálatát a döntéshozatal szempontjából legjelentősebbnek tekintett Irányító Csoporttal kezdjük. Ezen belül először – a 8. ábrában – azt tekintjük át, hogy milyen létszámmal szerveződik ez a testület. A könnyebb áttekinthetőség érdekében három nagyságrendi csoportot alakítottunk ki: egy kis létszámú testületi típust, maximum 5 taggal, egy közepes kategóriát 6-10 fővel, és egy szélesebb körű testületi típust, ahol a létszám meghaladja a 10 főt.



8. ábra: A paktumok Irányító Csoportjainak létszám szerinti megoszlása

Vagyis vannak, bár ritkábban olyan paktumok, amelyek kisebb létszámú, operatívabb Irányító Csoportot hoztak létre. Ezek általában a homogénebb és/vagy speciálisabb paktumok, ahol az érdekek közelebb állnak egymáshoz, és kevesebb jelentős érdekcsoporttal kell számolni (akár kistérségi, akár települési szinten). A tipikusnak kinevezhető, leggyakoribb megoldás a 6-10 fős ICS, amelyik már több szervezetet (tudást, erőforrást, érdeket) kíván bevonni az irányításba, hogy szélesebb alapokra helyezze a paktumot, de még igyekszik megmaradni azon a határon belül, amelyik még „kezelhető”, alkalmas irányítói döntések meghozatalára. A harmadik csoportban az ICS létszáma megnő, már kevésbé a döntéshozatal, az operatív irányítás motiválja az alapítókat, hanem az, hogy minél több szereplőt, gyakorlatilag az összes fontosabb érdekcsoport képviselőjét bevonja az ICS munkájába. Ezzel szélesebb körű támogatottságot és legitimitást biztosít a paktumnak, erre a szintre kívánja koncentrálni a szélesebb körű egyeztetés, a konszenzus-teremtés feladatát.

3.5.1.2 Az Irányító Csoport összetétele

Mivel az Irányító Csoporton belül alakulnak ki a paktumok stratégiai irányvonalai, illetve a foglalkoztatási stratégiákat megvalósító döntések, kiemelt jelentőséget kap az is, hogy kik (mely szervek képviselői, delegáltjai) lesznek az ICS tagjai. A következő táblák ezt mutatják be: a 24. tábla a kistérségi, a 25. tábla a települési, a 26. tábla a regionális paktumokra, végül a 27. tábla az összes paktumra vonatkozóan.

24. tábla: A kistérségi paktumok Irányító Csoportjainak összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KÖ	MK	MT	GK	KO	OI	KK	TV	CE	VK	NN
3	K		1				2							1		
4	K			2			2									
5	K		4	1			1			3			4	2		
6	K			1			1					1		1	1	
7	K		1	2			1		1	1			2	2		
8	K			1	1	1	1		2				2	1		
11	K		1	2			1			1			2	2		
12	K		4				1		2	1	1		2	2		1
14	K		1	2			1					1	2	2		1
15	K		8				1					1				
16	K		X		X		X						X	X		
17	K		3										1	1		
18	K		3	1			1		1				1			
21	K		1	2			1		1	1			2	2		
25	K		1	1	1		1	1	2		1	1	1	1		
26	K		1	2			1		1	1			2	2		
27	K		2			1	1						1	1		
29	K			3			1							1		
31	K		1	2			1		1	1	1		2	2		1
34	K		11													
35	K		2		2				1		3		2		1	
36	K		3		2		2	2		1				1		1
40	K		3	1		1	1			1			6	1		1
41	K		10		1	1	1			2			2	2		
44	K		X	X			X			X				X	X	
45	K			X					X							
46	K		3				1	3		1	1			1		
Σ	K		22	16	6	4	23	3	10	12	5	4	17	21	3	5

MT: munkaügyi tanácsok a szociális partnerekkel együtt

ÖT: ÖT és KT együtt

OI: felső, alsó-fokú oktatás, felnőttképzés együtt

CE: CF és CE együtt

X: több paktum esetében az alapítói dokumentumok nem rögzítik a pontos számot, szervezetet, hanem azt pl. a Foglalkoztatási Fórum hatáskörébe utalják, ide értve a változtatás lehetőségét is.

25. tábla: A települési paktumok Irányító Csoportjainak összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KÖ	MK	MT	GK	KO	OI	KK	TV	CE	VK	NN
13	T		4													
30	T		6			1										
33	T		X				X		X		X			X		X
37	T		6				1		1				1			
42	T		1				1		1			1			1	
Σ	T		5			1	3		3		1	1	1	1	1	1

26. tábla: A regionális paktumok Irányító Csoportjainak összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KÖ	MK	MT	GK	KO	OI	KK	TV	CE	VK	NN
2	M	1					1	1	2				1	1		
9	R	2			1		1				1	1		1		
24	M	1					1		1			1			1	
28	M	1	1			1	1	5	2						1	
32	H						X							X		

39	M	1		5			1		1	2	1		3	1		1
43	M	X		X	X				X					X		X
Σ		6	1	2	2	1	6	2	5	1	2	2	2	5	2	2

27. tábla: A foglalkoztatási paktumok Irányító Csoportjainak összetétele

		ÖM	TÖ	TT	ÖT	KÖ	MK	MT	GK	KO	OI	KK	TV	CE	VK	NN
Σ	K		22	16	6	4	23	3	10	12	5	4	17	21	3	5
Σ	T		5			1	3		3		1	1	1	1	1	1
Σ		6	1	2	2	1	6	2	5	1	2	2	2	5	2	2
ΣΣ		6	28	18	8	6	32	5	18	13	8	7	20	27	6	8

Az alapvető jellemzők:

- A paktum szintjének megfelelő települési, kistérségi vagy megyei önkormányzatok értelemszerűen helyet kapnak az ICS-ben, ugyanakkor
- Egyetlen kivétellel ezek egymást kizáró módon működnek: a kistérségi paktumok nem hívják meg a megyét, de a megyei paktumok sem minden esetben a települési vagy kistérségi önkormányzatok képviselőit
- A települési paktumoknál mindig közvetlen a települési önkormányzatok vesznek részt az ICS-ben, míg a kistérségi paktumoknál többségben van az a megoldás (16 eset), hogy vagy a települési vagy a többcélú kistérségi társulás lesz az ICS tagja, és kisebbségben (11 eset) az, amikor mindkét önkormányzat képviselteti magát. Igaz ugyanakkor, hogy előbbi csoportból 6 esetben akár a másik önkormányzat „pótlására" is szolgálhatnak (a másik önkormányzat képviselőjeként kaphatnak megbízást) az ICS munkájába bevont különböző önkormányzati vagy kistérségi társulások.
- Nem gyakori, de fontos jelzés, hogy néhány esetben tagja az ICS-nek a kisebbségi önkormányzat képviselője.
- Kevés kivétellel az ICS tagjai között szerepel a foglalkoztatási szolgálat (vagy a Központ, vagy a Kirendeltség) képviselője.
- Viszont ugyancsak kivételes az, hogy egy munkaadói szövetség vagy a Munkaügyi Tanács képviselteti magát az ICS-ben. A gazdasági kamarák a kistérségi paktumoknál ritkábban, a megyei paktumoknál viszont minden esetben résztvevői az ICS-nek.
- Az oktatási intézmények közül leggyakrabban a középfokú (szakképző) intézmények képviselőit hívják meg.
- A kistérségi paktumok többségében a helyi, legjelentősebb vállalkozások képviselőit közvetlen is bevonják az ICS munkájába. A gazdasági kamara (mint a gazdaság egészének képviselője) és egy-egy adott vállalkozás (többnyire saját maga, vagy a szakma képviseletében) gyakran együtt lesznek az ICS tagjai. Elég ritka az, amikor az alapítók csak a gazdasági kamarát vonják be, egyes vállalkozásokat nem.
- A települési paktumoknál nem, de egyébként igen nagy arányban vonják be az ICS-be a civil szervezetek képviselőit is, ami a foglalkoztatás ügyének társadalmasítása szempontjából fontos fejlemény.
- Az egyéb kategóriából érdekességként érdemes kiemelni, hogy néhány helyen meghívják az ICS-be a térség országgyűlési képviselőjét is (tanácskozási, de több esetben normál szavazati joggal).

A fenti táblákból ezen túl is érdekes ICS-összeállítási stratégiák olvashatók ki:

a) Az alapeset az, amikor a paktum csak a legfontosabb, „kihagyhatatlan” tagokra koncentrál: feltétlen ott kell, hogy legyen egy önkormányzati szereplő és a foglalkoztatási szolgálat, valamint a civil szféra képviselője. Van ahol „csak” ezen szervezetek képviselői alkotják az ICS-t.

b) A következő fokozatban az előzőek kiegészülnek a gazdaság reprezentánsaival (tekintélyes vállalkozó, nagy-foglalkoztató, gyakran a kamara is). Előfordul, hogy a gazdasági szférát nem a vállalkozók vagy a kamara, hanem a helyi Vállalkozói Központ (Vállalkozásfejlesztési Alapítvány) képviseli.

c) A bővítés ezt követő fokozatában jelennek meg a képző intézmények, legtöbbször a helyi szakiskola és/vagy gimnázium. (Ritkábban a Regionális Képző Központ.)

d) Az a) és b) eset tovább variálható azzal, hogy az intézmények körét nem, a bevont tagok számát viszont érdemben bővítik. Több önkormányzati képviselő, a munkaügyi központ mellett a helyi kirendeltség is, több civil szervezet és vállalkozás alkotja az ICS-t.

e) Többek között így jönnek létre nagy létszámú ICS-k: adott esetben 6-8-10 települési önkormányzat képviselője, 4-6 nagyobb vállalkozás is bekerül az ICS-be. Ez széles kötő jelenlétet, ellenőrzés és egyeztetési lehetőséget kínál a paktum tagjainak.

f) Az önkormányzati szféra számára külön taktikai variációs lehetőséget jelent az, hogy maga az önkormányzat vegyen-e részt az irányításban, vagy ezt a feladatot átadja a kistérségnek, az önkormányzat és/vagy a kistérség által létrehozott társulásnak. Ez tipikusan olyan esetekben fordul elő, amikor az adott önkormányzat „politikai” szempontból belátja ugyan a paktum fontosságát, de „szakmai” szempontból nem akar, kapacitásai alapján esetleg nem is tud a foglalkoztatási kérdésekre figyelmet és erőt koncentrálni.

g) Fontos lehet bevonni a paktum speciális irányultsága, foglalkoztatáspolitikai célja által érintett sajátos szegmensek képviselőit. Így jelennek meg a tagok között pl. a Kisebbségi Önkormányzatok, foglalkoztatási célú civil szervezetek, vagy olyan vállalkozások, ahol a foglalkoztatás megszervezhető.

h) Vannak olyan paktumok, amelyek kifejezetten széles „portfoliót” alakítanak ki az ICS tagságával, így törekedve az adott társadalmi-gazdasági, munkaerőpiaci szegmens minél szélesebb lefedésére. Vannak paktumok, amelyek pl. a 21. táblában szereplő szervezeti csoportok közül nem 4 csoportból (mint a fenti „a)” esetben), hanem 9-10 különböző típusból vont be képviselőket az ICS-be.
   - *A 25. számú, kistérségi paktumnál az ICS tagjai a települési önkormányzat, a többcélú kistérségi társulás, az önkormányzati társulás, a munkaügyi központ, a munkaügyi tanács, a gazdasági kamarák, az egyetem, a képző központ, a vállalkozások és a foglalkoztatási célú civil szervezetek képviselői.*
   - *A 39. számú, megyei paktum ICS-tagjai: a megyei önkormányzat, a többcélú kistérségi társulások a munkaügyi központ a gazdasági kamara, a felső- és középfokú oktatás, a vállalkozások, a foglalkoztatási célú civil szervezetek, valamint a fejlesztési ügynökség képviselői*

i) Már említettük azt az érdekes megoldást, amikor a paktum alapítói a lobbi-erő növelése, a politikai támogatás megszerzése érdekében bevonják a paktum irányításába az adott térség országgyűlési képviselőjét is.

j) További – széles körű – „taktikai” lehetőséget kínál az, hogy az ICS ülésére akár állandó jelleggel, akár esetileg meg lehet hívni fontos partnereket, érintetteket (akár az állami-önkormányzati vezetés, fejlesztési ügynökségek, pályázati szervezetek, akár a politikai szféra, vagy a média, a helyi sajtó, rádió, televízió oldaláról).

3.5.1.3 Az Irányító Csoport feladata

A konkrét megfogalmazások természetesen különbözőek, de az Irányító Csoport, mint legfőbb szakmai egyeztető, döntéshozó, irányító és ellenőrző szervezet funkcióját lényegében azonosan látják a paktumok.

- ***1b, 1g, 1j*** *stb. Paktum: Az Irányító Csoport feladatai közé tartozik*
  - *a foglalkoztatási stratégia aktualizálása,*
  - *a foglalkoztatási fórum tájékoztatásának megszervezése,*
  - *a foglalkoztatási fórum ajánlásainak feldolgozása,*
  - *a foglalkoztatási paktum éves munkaprogramjának kidolgozása,*
  - *a munkaprogram megvalósításának koordinálása,*
  - *a foglalkoztatáspolitikai fórumokon az egyes programok teljesítéséről valamint a következő időszak elképzeléséiről történő beszámolás,*
  - *a térségi partnerségi kapcsolatok ápolása,*
  - *a menedzsment hatáskörének és feladatainak meghatározása,*
  - *a menedzsment előző évi munkájának értékelése,*
  - *forráskoordináció a sikeres pályázatok, fejlesztések érdekében,*
  - *a Paktum képviselete más szervek előtt.*
- ***3b*** *Paktum: Az Irányító Csoport a Foglalkoztatási Paktum irányító és végrehajtó szerve. Az Ügyrend, a Foglalkoztatási Paktum munkaterve, valamint a Foglalkoztatási Fórum döntései szerint:*
  1. *ellátja a Foglalkoztatási Paktum napi szintű irányítását; képviseletét*
  2. *szakmai javaslatokat dolgoz ki a Foglalkoztatási Fórum számára a Foglalkoztatási Paktum fejlődése és fenntarthatósága érdekében;*
  3. *kezdeményezi a Foglalkoztatási Paktum céljai és működése érdekében megvalósuló projektek elkészítését és végrehajtását,*
  4. *koordinálja a projektek megvalósításához szükséges emberi erőforrásokat.*
- ***3o*** *Paktum: A Foglalkoztatási Paktumban vállalt feladatok, valamint a Stratégiában megfogalmazott célkitűzések végrehajtásának koordinálása, szervezése érdekében a Paktumot aláíró szervezetek Irányító Csoportot hoztak létre. Az üléseken meghatározzák a jövőbeni feladatokat, indítandó projekteket, áttekintik az aktuális teendőket, előkészítik a fórumokat (ezért jellemzően a Foglalkoztatási Fórumok előtt szokták összehívni). Az Irányító Csoport feladatai közé tartozik az is, hogy újabb szereplők kerüljenek bevonásra a Paktumba. A mindenkori ICS elnök és a programkoordinátor felügyeli a menedzsment munkáját, és a menedzsment főként feléjük közvetíti az újabb lehetőségeket / terveket, így az ICS többnyire csak a főbb kérdésekben dönt, nem vesz részt napi szinten a menedzsment munkájában.*
- ***4j*** *Paktum: Az ICS feladatait általános jelleggel az alapítói okirat is meghatározza, a konkrét feladatokat azonban az SZMSZ már kimerítően tartalmazza:*
  - *megválasztja az Irányító Csoport elnökét,*
  - *létrehozza a Menedzsmentet, és felügyeli munkáját,*
  - *megválasztja a Menedzsmentet vezető projektmenedzser személyét,*
  - *állandó meghívottjaival együtt szakmailag megvizsgálja a Csoport elé került ügyeket, dokumentumokat,*
  - *döntéseket hoz,*
  - *a Fórumon megvitatott kérdéseket az ott elhangzott ötletekkel, véleményekkel kiegészíti, szakmailag bírálja, a szakpolitikákkal való összhangját biztosítja, majd döntést hoz velük kapcsolatban,*
  - *rendszeres időközönként értékeli a munkákat, feladatokat, a szükséges konzekvenciákat levonja, a beavatkozásokat elvégzi,*
  - *segíti a partnerségi kapcsolatokat,*
  - *javaslatot tesz a Fórum résztvevőinek a következő évben teljesítendő (akár a Foglalkoztatási Stratégiából kiválasztott, akár újonnan megfogalmazott) projektekre.*

- ***5y** Paktum: Az Irányító Csoport felel a Paktumban foglaltak végrehajtásáért. Feladatai közé tartozik, hogy információt gyűjtsön és megszervezze a Foglalkoztatási Fórum tájékoztatását, kidolgozza a Foglalkoztatási Fórum ajánlásait és éves munkaprogramját, koordinálja a munkaprogram megvalósítását az érintett szervezetek között, beszámol a foglalkoztatáspolitikai fórumokon az egyes programok teljesítéséről és a következő időszak elképzeléseiről, illetve segíti a térség partneri kapcsolatait.*
- ***6g** Paktum: Az ICS javaslattételi, döntés előkészítő, végrehajtás szervező és értékelő hatáskörrel rendelkezik.*
- ***7b** A Vezető Testület a paktum végrehajtásáért felelős. A Vezető Testület legfontosabb feladatai:*
  - *Összehívja a foglalkoztatási fórumot, s tájékoztatja azt, az addig végzett munkáról.*
  - *Feldolgozza a foglalkoztatási fórum ajánlásait.*
  - *Információt gyűjt a régió 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.*

  A Vezető Testület tevékenységét, döntéshozatalát ügyrendben szabályozták.

3.5.1.4 Az ICS működése: ülések rendszeressége, aktivitás

Az Irányító Csoport a legtöbb paktumnál negyedévente ülésezik, de találunk példákat ennél gyakoribb és ritkább ülésezési szokásra is.

- ***1b** Paktum: Az Irányító Csoport kéthavonta ülésezik.*
- ***1s, 3o** Paktum stb.: Az ICS évente legalább négy ülést tart.*
- ***1g** Paktum: Az ICS évente négy alkalommal tart ülést. A működés megfelelően szabályozott, a döntéshozatali, érvényességi kritériumok jól láthatóak, érthetőek.*
- ***4j** Paktum: Az ICS negyedéves rendszerességgel ülésezik. Az SZMSZ meghatározza az Irányító Csoport döntéshozatali szabályait. Pontosan rögzíti a döntések meghozatalához szükséges érvényességi feltételeket, valamint meghatározza, hogy az ülésekről kötelező jelleggel jegyzőkönyvet szükséges készíteni, amelyet a partnerek számára el is kell küldeni. Nem szabályozza ugyanakkor az ülések rendjét, formáját, a hozzászólások rendjét és a képviseleti jog alakulását.*
- ***5o** Paktum: Az Irányító Csoport tagja évente két ülést tartanak, azonban abból kifolyólag, hogy egyéb ügyek miatt is szinte napi kapcsolatban vannak, ezért könnyen egyeztetik a paktummal kapcsolatos kérdéseket.*
- ***5s** Paktum: A véglegesített ügyrend alapján egyértelmű a döntéshozatali mechanizmus, valamint a hatáskörök. Évente legalább 4 rendes ülést tart, ezek előkészítését a menedzsment szervezet végzi. Ez a megoldás eddig bevált, ezen kívül a gazdasági válság hatásainak csökkentése érdekében több soron kívüli ülésre, egyeztetésre is sor került az elmúlt egy évben.*
- ***6f** Paktum: Negyedévente, illetve igény szerint ülnek össze, az Ügyrendben meghatározottaknak megfelelően működnek. Beszámolnak az elmúlt negyedév történéseiről: milyen projektek lettek generálva, milyen pályázatok lettek benyújtva, milyen képzés indult.*
- ***6g** Paktum: Évente 4 alkalommal kell üléseznie, pontos feladatköre az Ügyrendben szabályozva van.*
- ***6o** Paktum: Az Irányító Csoport évente két alkalommal ülésezik, ott kerül megvitatásra az adott évi munkaterv, és év végén annak a megvalósulása. Igény szerint év közben is összehívásra kerülhet, eseti jelleggel. Az Ügyrendben meghatározottaknak megfelelően működnek.*

Nagyon leegyszerűsítve a kérdést, az Irányító Csoport tagjait általában kétfajta feladattudat valamelyike vezérli.

a) Az egyik csoportot azok alkotják, akik immanensen, elkötelezetten vallják a partnerség fontosságát. Azért vesznek részt a Paktum, illetve az Irányító Csoport munkájában, mert meggyőződésük, hogy a partnerség az, ami előre viheti az adott régiót, térséget. Ebből következően elemi feladatuknak és kötelességüknek tekintik az aktív részvételt, a támogatást. Ez a csoport az ún. „kemény mag". Ideális esetben ezek a személyek alkotják (akár személyes megválasztással, akár egy megválasztott szervezet képviseletében) az Irányító Csoportot.

A tapasztalat ugyanakkor azt mutatja, hogy sajnos ennek az elkötelezett csoportnak a tagjai is „csak" annyira aktívak, amennyire az egyéni és szervezeti közös energiákból, a sokirányú elkötelezettségekből/leterheltségekből erre még marad kapacitás.

Ezért a „kemény mag"-ra a Paktum mindig számíthat, de ez nem csökkenti a menedzsment szerepét, amely a saját szervező, előkészítő, támogató munkájával kell hogy pótolja a hiányzó energiákat.

b) A másik csoportba azokat soroljuk, akikben nincs meg az előző csoport elkötelezettsége. Az Irányító Csoportban egy szervezetet képviselnek, egy faladatot, kötelezettséget teljesítenek. Ebből következően esetleges, hogy kötelességtudatuk milyen aktivitásra sarkallja őket.

Ha érzik a delegáló szervezet részéről az elvárást, és a paktum tagjai oldaláról az igényt és várakozást, minden bizonnyal aktív és eredményes szerepet töltenek be a paktum irányításában. Ha ez hiányzik, ha sok a munka egyébként is, ha elmaradnak az eredmények, elfogynak a források, akkor először ez a csoport távolodik el a paktumtól.

Ebben a körben gyakori a személycserék problémája. Ha a Paktum Irányító Csoportjába egy szervezet kerül, azzal, hogy a szervezet majd delegálja a képviselőjét, akkor könnyen előfordulhat, hogy nem mindig ugyanaz a személy tölti be a képviseletet, ezért hiányos lesz az emlékezet, az előzmények ismeretének – és/vagy a személyes felhatalmazottságnak a – hiányában bátortalan lesz az állásfoglalás, a többiek számára pedig nem kiszámítható a magatartás. Sajnos ezek létező problémák.

- ***4b** Paktum: Az Irányító Csoport aktivitása szerény.*
- ***5b** Paktum: A paktumunk működtetésének egy gyenge pontja, amit orvosolni szeretnének a jövőben az Irányító Csoport ülések látogatottsága. Az utóbbi időben a paktum szakmai irányítását hivatott grémium nem teljes létszámban jelenik meg és alkalmanként mindig mások vannak ezeken az üléseken, így nehézkes, de nem lehetetlen a szakmai folytonosság biztosítása.*

Ebből következően döntő momentummá válik egy paktum jelene és jövője szempontjából, hogy a két csoport tagjai milyen arányban vannak jelen az Irányító Csoportban.

Lehetnek természetesen átmenetek is a két csoport között. Paktum-menedzserek jelzik, hogy van, lehet egy olyan „félig alvó", „noszogatásra szoruló" csoport is, amelynek tagjai aktivizálhatók, esetenként lelkesek és felkészültek, támogatók is, de maga a paktum nincs folyamatosan a szemük előtt, ezért rendszeres telefonokat, felhívásokat, emlékeztetőket igényelnek. Amikor ezek célba találnak, aktív tagokká válnak, enélkül viszont passzívak maradnak.

3.5.2 A Foglalkoztatási Fórum

A viszonylag egyöntetű képet mutató Irányító Csoportokkal szemben a Foglalkoztatási Fórum szerepe nem ennyire egyértelmű.

A Foglalkoztatási Fórum (a továbbiakban egyszerűen Fórum) elsődleges jellemzője a széles körű nyilvánosság (amely gyakorlatilag mindenütt érvényesül is). A Fórum tagja, potenciális résztvevője lesz automatikusan a Paktum minden tagja, de arra igen gyakran meghívást kapnak mások is, a sajtó, a nem-tag szakmai szervezetek, gyakorlatilag minden

érdeklődő. Ez azért fontos és szükséges, mert a Fórum ad „kifelé" tájékoztatást a partnereknek és a széles közvéleménynek is a Paktum munkájáról. Itt számol be az Irányító Csoport az elmúlt időszakbeli munkájáról, állásfoglalásairól; ismerteti az elért eredményeket, a pályázati aktivitást, futó projekteket stb.. Az pedig a Paktum törekvéseinek társadalmasítása és döntéseinek legitimálása miatt fontos, hogy ezekről minden érintett és érdeklődő értesüljön, ezekkel kapcsolatban véleményt nyilváníthasson, javaslatot tehessen.

A Fórum az, ahol összegezni lehet a munkaerőpiac adatait és eseményeit, meg lehet fogalmazni saját és szervezeti álláspontokat, véleményeket, javaslatokat. Az Irányító Csoport konferencia-jellegű vitára tűzhet aktuális jogszabályi változásokat, kormányzati eszközöket, szakmai kérdéseket, ennek alapján kikristályosíthatók közös álláspontok, tennivalók, kialakítható közös szemléletmód és együttműködési készség.

Összetettebb ugyanakkor a Fórum és az Irányító Csoport kapcsolata és viszonya. A Fórum jogköre a Paktum alapvető dokumentumainak és foglalkoztatási stratégiájának elfogadása. Vagy ezzel az aktussal, vagy külön, de a Fórum választja meg az Irányító Csoport tagjait is. Ebben a dimenzióban a Fórum az Irányító Csoport felett áll. Másik oldalról viszont a Foglalkoztatási stratégia megvalósítása, az irányítói döntések meghozatala és végrehajtása tekintetében általában önálló döntési jogkörrel rendelkezik az ICS. Sőt, gyakran az ICS használja fel a Fórumot, saját céljára, hogy népszerűsítse az eges akcióprogramokat, mobilizálja a paktum tagságát, szervezze a tájékoztatást és ezzel az együttműködést.

A kereteket tehát a Fórum határozza meg, azt viszont az Irányító Csoport elég nagy döntési szabadsággal tölti ki. Erre vonatkozóan a Fórum általában nem hoz kötelező döntéseket. Az ICS köteles mérlegelni a Fórumon elhangzott véleményeket és javaslatokat, de ezt követően saját belátása alapján dönthet. Igaz, ezt követően beszámolási kötelezettséggel tartozik a Fórum felé, de ez általában inkább puha, mint kemény kontrollt jelent. Tehát ott, ahol intenzív ez a kapcsolat, és az ICS kiemelt fontosságot tulajdonít a Fórum által megfogalmazott társadalmi véleménynek és kontrollnak, jelentős, érdemi szerepet kap a fórum. Más esetekben, ahol „gyenge" a Fórum, ez a szerep is háttérbe szorul.

3.5.2.1 A Foglalkoztatási Fórum feladatköre

A Fórum feladatait a paktum-dokumentumok a következők szerint határozzák meg:

- ***1b, 1g, 1j, 4f, 4s*** *stb. Paktum: A Foglalkoztatási Fórum célja, a térségi és helyi szintű szereplők széleskörű bevonása a foglalkoztatási célok magvalósítása érdekében. Feladata, hogy:*
  - *tájékozódik a térség munkaerőpiaci helyzetéről,*
  - *javaslatokat fogalmaz meg a munkaerőpiaci programokra,*
  - *véleményezi az eddigi akciókat,*
  - *segítséget ad az éves munkaprogram összeállításához,*
  - *biztosítja a térség szereplői közötti információáramlást és az információk, vélemények cseréjét,*
  - *segíti a térségi szereplők közötti kezdeményezések összehangolását,*
  - *megválasztja az Irányító Csoport tagjait.*
- ***3g*** *Paktum: A Foglalkoztatási Fórumon a tagok számára fontosnak, hasznosnak tartott témákban szerveznek előadásokat. A Fórumnak nincs szerepe a működésben, a résztvevők nem szólnak bele a munkatervbe, csupán tájékoztatják a résztvevőket a legfontosabb, aktuális információkról. Információs kapcsolatot teremt a Paktum és tagjai között. A Fórumról szintén mindig jegyzőkönyv készül, mely tartalmazza a Fórum által megfogalmazott javaslatokat, ajánlásokat, melyeket az Irányító Csoport köteles munkája során figyelembe venni. A Foglalkoztatási Fórumra meg szokták hívni a sajtót is (tv), de érzésük szerint „nem veszik komolyan őket".*
- ***3o*** *Paktum: A Fórum témái a munkaerőpiaci aktualitásokhoz igazodnak, azokról tájékoztatnak, összefüggésben a munkaprogramban és a pályázatban meghatározott feladatokkal (akcióprogramok, projektgenerálás, tájékoztatás). A résztvevők hozzászólásai, felvetései,*

kezdeményezései a következő ICS ülésen feldolgozásra kerülnek. Voltak/vannak akcióprogramok, melyek a Fórum témáinak alapján kerülnek kidolgozásra. A Fórumot az ICS elnöke hívja össze. A rendezvény mindenki számára nyitott, bárki részt vehet rajta, a tagoktól kezdve az együttműködőkig, partnerekig. Ezek a Fórumok biztosítják a munkaerőpiaci szereplők legszélesebb körű tájékoztatását, előfordult, hogy itt jutottak hozzá „első kézből", idő előtt, később hasznos információkhoz, például az önkormányzatok az „Út a munkához" program esetében.

- ***4j** Paktum: A Fórumot féléves rendszerességgel az Irányító Csoport elnöke hívja össze, amelyen a nyilvánosság és a nyitottság követelményének megfelelően bárki részt vehet. A Fórum konkrét szereplői, összetétele, munkaterve, hatásköre nincsen meghatározva sem a paktumban, sem az SZMSZ-ben. A Paktum általános jelleggel sorolja fel a Fórum lehetséges forgatókönyvét, azonban konkrétumot az SZMSZ sem tartalmaz.*
- ***4s** Paktum: A Foglalkoztatási Fórum legfontosabb feladata a paktumban folyó munka nyilvánosságának biztosítása. A Fórum a megállapodás szereplői mellett a foglalkoztatáspolitikai kérdések iránt érdeklődő minden személy és szervezet előtt nyitva áll. A Fórumról a helyi sajtó útján tájékoztatni kell a lakosságot. A Fórum által megfogalmazott ajánlásokat, javaslatokat az Irányító Csoport köteles munkája során figyelembe venni. Az ajánlások, javaslatok figyelembe vételéért az elnök a felelős. A Foglakoztatási Paktum munkájáról az Irányító Csoport elnöke számol be a Fórum előtt, évente legalább két alkalommal.*
- ***4z** Paktum: A Fórumon megfogalmazottak előterjesztésre kerülnek az ICS felé. Az ICS megfogadja az ott kidolgozott témákat. A Foglalkoztatási Fórum, az Irányító Testület és a menedzsment kapcsolata jó, az együttműködés hatékony. A kezdeményező és szervező szerepet egyértelműen a menedzsment vállalta fel.*
- ***5b** Paktum: A paktum legfelsőbb szintje a foglalkoztatási fórum, amelyet kezdetben félévente, most évente szerveznek meg, mindig aktuális témákkal és előadókkal, valamint a paktum elmúlt időszakban végzett tevékenységét és a következő időszak terveit bemutató tájékoztató után lehetőség nyílik a párbeszédre is.*
- ***5s** Paktum: A Foglalkoztatási Fórumot a tagok aktív közreműködésével és segítségével a menedzsment szervezi. A Foglalkoztatási Fórumon elhangzottakat az Irányító Csoport figyelembe veszi, az ott felmerült feladatokat a menedzsment szervezet koordinálásával végzi el. A Foglalkoztatási Fórumokról készített beszámolót a Paktum tagok minden esetben elektronikus úton megkapják.*
- ***5t** Paktum: A Foglalkoztatási Fórum a paktum „parlamentjeként" működik. A Fórum nyitott minden érdeklődő helyi lakos és szervezet számára. A Fórum feladatai: tájékozódik a térség munkaerőpiaci helyzetéről, elemzi a felmerülő problémák okait, és erről információt szolgáltat az érdekeltek számára; munkaerőpiaci projektjavaslatokat fogalmaz meg, javaslatokat ad az éves munkaprogramhoz; megvitatja az Irányító Csoport beszámolóját az éves munkaprogram és költségvetés végrehajtásáról; biztosítja a térségi szereplők közötti információáramlást és a vélemények cseréjét; segíti a kistérségi szereplők közötti kezdeményezések összehangolását, a partnerségek kialakulását.*
- ***5v** Paktum: A foglalkoztatási paktum legmagasabb szintű szervezeti egysége a foglalkoztatási Fórum. Ezt az Irányító Csoport elnöke hívja össze, általában évi két alkalommal. A Fórum célja az, hogy a paktum tevékenységéről, a helyi foglalkoztatási helyzetről minél szélesebb körben tájékoztatást nyújtson. Feladata a partnerség erősítése, a bizalomépítés, valamint az, hogy biztosítsa a térségben élők és a munkaerőpiac releváns szereplői közötti kölcsönös információáramlást. A Fórum társadalmi nyilvánosságot és kontrolt is biztosít. A média meghívása és jelenléte mindenki számára hozzáférhető információkat ad a működésről, eredményekről. A paktum lényege a közvetlen információ biztosítása, erre szolgál a Fórum is, ott van a lakosság és ott vannak a munkaerőpiac szereplői, mindenki elmondhatja a „magáét".*
- ***5z** Paktum: Nagy létszámú partnerekkel rendelkező paktumnál a Foglalkoztatási Fórum nem tudja betölteni az irányító szerepét, így tapasztalatunk szerint a Fórumnak inkább a paktum*

nyilvánosságát és az információ áramlását kell szolgálnia. A döntéseket az Irányító Csoportnak kell hoznia.

- ***6f** Paktum: A Foglalkoztatási Fórumról szerepe nem meghatározó. Alapvetően nem fogalmaz meg iránymutatást az Irányító Csoport felé. Megtartják a Fórumokat, mert a pályázati feltételek teljesítése miatt meg kell tartani, de lényegében ugyanazok vannak jelen, mint akik az Irányító Csoport ülésein is. Elsősorban előadások vannak, valamint vitáznak a felmerülő kérdésekről. A Fórum gyakorlatilag formális. A menedzsment létrehívja a Fórumot, de visszacsatolás nincs, vagy csak néha.*
- ***6g** Paktum: Specialitásként említhető, hogy megkülönböztethetünk Ágazati és Térségi (Lakossági) Foglalkoztatási Fórumot. Ágazati Foglalkoztatási Fórum még a projekt megvalósítása alatt volt, ezeken beszélték meg a részvevőkkel (vállalkozók, helyi szereplők) a problémákat, tisztították le és alakították ki a stratégiai célokat. Mióta elkészültek ezek az alapdokumentumok, azóta nem tartanak ágazati fórumokat, azóta beszélhetünk térségi (lakossági) fórumról. Ezen a Fórumon bárki részt vehet. A Paktum tanácsadó, egyeztető szerveként kellene működnie a dokumentumok szerint, azonban a valóságban ez nem így történik, csak véleményformálás van, de a későbbi döntések során az ICS ezt nem kimondottan veszi figyelembe.*
- ***7b** Paktum: Legfontosabb funkciói a következők:*
  - *Tájékoztatás az országos, megyei, helyi foglalkoztatás legfontosabb történéseiről, törekvéseiről, foglalkoztatáspolitikai elképzelésekről.*
  - *Az Irányító Csoport beszámolója az eddigi munkáról.*
  - *A munkaprogram teljesítésének értékelése: szólni kell az eredményekről és a problémákról.*
  - *Biztosítani kell, hogy a fórumon résztvevők javaslatokat fogalmazhassanak meg a következő időszak programjaival kapcsolatosan.*
  - *A fórumon felvetett javaslatokat, ajánlásokat az irányító csoportnak figyelembe kell vennie a következő időszak munkaprogramjának összeállításánál.*

3.5.2.2 A Foglalkoztatási Fórum működése: rendszeresség és aktivitás

A Fórumot általában évente egyszer vagy kétszer hívják össze, de – kivételesen, nagyon aktív és/vagy erőtelesen strukturált Paktum esetében – előfordulhat ennél nagyobb gyakoriság is.

- ***5b** Paktum: A paktum legfelsőbb szintje a foglalkoztatási fórum, amelyet kezdetben félévente, most évente szerveznek meg,*
- ***1b, 1g, 1j, 4s, 5t** stb. Paktum: A fórum a foglalkoztatáspolitikai kérdések iránt érdeklődő minden személy és szervezet előtt nyitva áll. A fórumot az irányító csoport elnöke hívja össze minden évben legalább két alkalommal.*
- ***3o** Paktum: A Paktum a tájékoztatás és nyilvánosság biztosítása érdekében minden évben két fórumot szervez,*
- ***4z** A Fórumok átlagosan kéthavonta kerülnek megrendezésre.*
- ***6o** Paktum: Megyei fórum általában évente egy szokott lenni, kistérségi fórumból kilencet rendeztek, azok havi rendszerességgel voltak megtartva.*

Találtunk a „szokásostól” eltérő Fórum-szervezési módokat is:

- Az évi „rendszeres”, az Irányító Csoport által összehívott Fórum mellett létezik a „rendkívüli”, a tagok által kezdeményezett Fórum megtartásának lehetősége is.

  ***3b** Paktum:A Foglalkoztatási Fórum szükség szerint rendkívüli ülést tarthat. A Foglalkoztatási Fórum rendkívüli ülést tart a halasztást nem tűrő a Foglalkoztatási Fórum döntését igénylő esetben, továbbá ha a résztvevő szervezetek képviselőinek legalább egyharmada az ok és cél megjelölésével írásban kéri. A Foglalkoztatási Fórum rendkívüli ülését az indítvány kézhezvételétől számított 25 napon belül kell összehívni. A*

Foglalkoztatási Fórum ülése határozatképes, ha a megjelent szavazati joggal rendelkező tagok 50 %-a teremben tartózkodik.

- A kistérséginél magasabb szintű Paktum esetén külön problémát jelent a kisebb térségek sajátosságainak kezelése, illetve az ottani partnerek bevonása. Ezt a problémát hidalja át a Fórumok tér- és szintbeli strukturálása. A megyei szintű Fórum mellett kialakították a kistérségi szintű fórumok, „alfórumok" rendszerét is.

  ***3m** Paktum: A Paktum megállapodás aláírása óta létrejött a Megyei Foglalkoztatási Fórum, valamint 6 Foglalkoztatási Alfórum, illetve az ezek működését összefogó Irányító Csoport. Minden kistérségben összehívásra került egy kistérségi alfórum, melynek feladata a Paktum teendőinek kistérségi szinten történő megvitatása.*

  Az alfórumok minden esetben az Irányító Csoport üléseit megelőzően és/vagy követően kerülnek megrendezésre az öt kistérségben és a megyei szereplők között egyaránt. A Fórumon lehetővé kell tenni, hogy a résztvevők javaslatokat fogalmazzanak meg a következő időszak programjaival kapcsolatban. Felvethetnek bármit, amit akarnak, és ezeket az Irányító Csoportnak figyelembe kell vennie döntései során.

  ***6o** Paktum: Megkülönböztethetők az éves megyei, valamint a havonta szervezett kistérségi foglalkoztatási fórumok. A megyei fórumon kb. 100-an szoktak jelen lenni. A kistérségi fórum meghívásos alapon működik. Az alapítók mindig ott vannak, tőlük kérnek általában javaslatot arra, hogy kiket hívjanak még meg. Ezek jellemzően zártabb fórumok, a munkaügyi központok vonzáskörzetében lévő foglalkoztatási szereplők vannak jelen. Itt lehetőség van megbeszélni bármit, a helyi szereplők találkoznak egymással, 30-35 fős jó hangulatú beszélgetések szoktak kialakulni. Mindig felmérik, hogy mi lehet az adott térségben az a téma, amiről érdemes tájékoztatást adni, igyekeznek a helyi kérdéseket megválaszolni.*

- A Fórum-modell egyfajta megkettőzését jelenti az a megoldás, amelyben a széleskörű nyilvánossággal működő Fórum mellett létezik egy másfajta fórum is, az ún. Egyeztető Testület is, kizárólag a Paktum tagjai számára.

  ***7b** Paktum: A paktumnak van ügyrendje, ebben határozzák meg a szervezetet. Vezető Testületnek hívják az irányító csoportot. A paktumot aláírásukkal támogató szervezetek alkották az Egyeztető Testületet. Az Egyeztető Testület egy szakmai konzultatív fórum, amely segítséget nyújt a Vezető Testületnek, s megkönnyíti a paktum végrehajtásának társadalmi ellenőrzését.*

- A következő megoldás számol azzal, hogy a Fórum közös témái esetleg túl általánosak ahhoz, hogy kiváltság a partnerek érdeklődését, ezért a Fórumok mellett speciális kérdésekről, az abban közvetlenebb módon érintettek számára külön „műhelyeket" szerveznek.

  ***3g** Paktum:*

  Évente kétszer tartanak Foglalkoztatási Fórumot. A regisztrált tagok kb. 10%-a szokott csak megjelenni.

  A Foglalkoztatási Fórumok mellett évente négyszer műhelymunkát is tartanak, ami nagyon hasonlít a Fórumhoz. A műhelymunkákon már csak a ténylegesen együttműködők vesznek részt, ált. 20-30 fős létszámmal.

A Fórumok aktivitására vonatkozóan legalább annyira differenciált a kép, mint amit korábban, az Irányító Csoportok esetében láttunk. Ez – megítélésünk szerint – először is attól függ, hogy a Fórumnak a Paktum létrehozásakor elvileg milyen szerepet szántak az alapítók, illetve Paktum működtetése során ténylegesen milyen funkciót, szerepet biztosít neki az ICS. Ott, ahol kiemelt fontosságot tulajdonítanak a Fórum által megfogalmazott társadalmi véleménynek és kontrollnak, és az ICS számára gyakorlatilag kötelezőnek tekintik ennek figyelembe vételét, ott értelemszerűen aktív lesz a Fórum is.

- ***5o** Paktum: Foglalkoztatási Fórumokat rendszeresen szerveznek, melyek iránt nagyon aktív az érdeklődés.*

- ***5s** Paktum: A Foglalkoztatási Fórumok minden alkalommal széles körű és nagy létszámú érdeklődés mellett zajlottak. A Foglalkoztatási Fórumokról készített beszámolót a Paktum tagok minden esetben elektronikus úton megkapják.*

Ott, ahol a Fórumnak jól láthatóan és megtapasztalhatóan nincs érdemi befolyása az Irányító Csoport döntéseire, ez értelemszerűen kihat a tagok, illetve résztvevők aktivitására is. Esetlegessé válik a megjelenés a Fórumon. Ha ott „csak" tájékoztatók hangzanak el, arra nem biztos, hogy érdemesnek tartják elmenni. (Aki kíváncsi, az is lehet, hogy máshogy is meg tudja szerezni ugyanazt az információt.). A Fórum így gyakran ünnepi és reprezentatív esemény lesz azoknak, akik erre fogékonyak.

A hatékonyságon – különösen ez utóbbi esetekben – gyakran érződik a „muszáj-feeling". Ha a pályázati kötelezettség-vállalásban szerepel a Fórum, akkor azt meg kell tartani, le kell dokumentálni, de ettől még a hangulaton és az aktivitáson érződik majd, hogy itt egy kötelező feladat kényszerű végrehajtása folyik.

Megítélésünk szerint bár nagyon fontos tényező, de csak ezután következik a paktum tagjainak szubjektív azonosulása, aktivitása, részvételi szándéka.

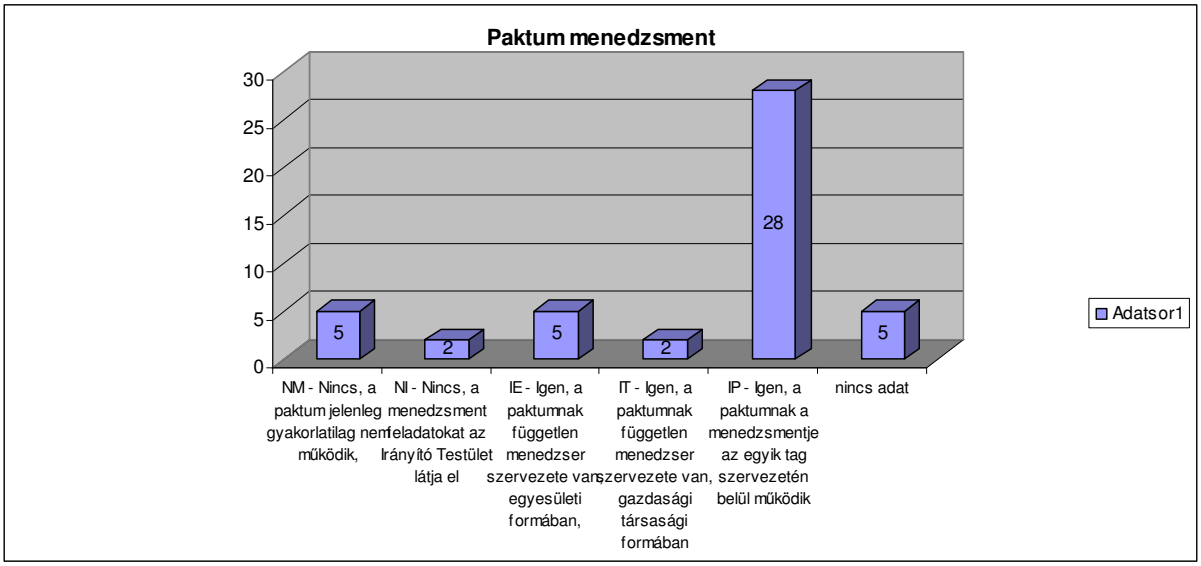
- ***1b** Paktum: A Fórumokat az indikátor teljesítése miatt tartják, nem igazán működik, kevés a látogató.*
- ***1m** Paktum: A menedzsment elmondása szerint ennek a látogatottsága alacsony volt, érdemi ötletek nem születtek. Sikerként könyvelték el, hogy a legutóbbi, a pályaválasztókat megszólító Fórum azonban nagy látogatottsággal zajlott.*
- ***3f** Paktum: Nem aktívak a tagok a Fórumokon, de részt vesznek. Megvan a napirend, de hivatalosan nem szólalnak fel, a napirendekhez nem sokan szolnak hozzá. Az ICS hivatalosan reagál a kérdésekre, de érdemi előrelépések nem következnek be a Fórumokon.*
- ***4b** Paktum: A Foglalkoztatási Fórum nem működik, így nem is játszhat meghatározó szerepet a szintén szerény aktivitású Irányító Csoport felé. Más rendezvények keretében foglalkoznak a partnerségi témával.*
- ***6f** Paktum: A Foglalkoztatási Fórum szerepe nem meghatározó. Alapvetően nem fogalmaz meg iránymutatást az Irányító Csoport felé. Megtartják a Fórumokat, mert meg kell tartani, de lényegében ugyanazok vannak jelen, mint akik az Irányító Csoport ülésein is. Évente kétszer tartanak ilyen Fórumokat, az előírtaknak megfelelően. A vállalkozások részéről nincs is igény többre, hiszen még az évi kétszeri alkalomra sem mennek el, ezért értelmetlen lenne havonta szervezni nekik. Kiküldik e-mailben a meghívókat a rendezvényre, majd előtte és még aznap reggel is felhívják telefonon a meghívottakat, azonban még így sem garantált, hogy elmennek a rendezvényre.*

3.5.3 A paktumok menedzsmentje

Az előző fejezetben a paktumok irányító, döntéshozó testületeit vizsgáltuk. Ha vállalati analógiával élnénk, mondhatnánk azt, hogy ezek voltak a paktumok meghatározó szereplői, a többi már „csak" a megvalósítás, végrehajtás kérdése. A paktumok helyzete viszont teljesen más. Alapvetően azért, mert egyrészt az Irányító Csoport más területen is elfoglalt szervezetekből, képviselőkből áll, másrészt a paktum, mint társadalmi összefogás önmagában „csak" együttműködést jelent, amely még nem feltétlen tartalmazza a végrehajtás szervezőit, a menedzsmentet.

Egy paktumot alá lehet írni, egy Irányító Csoportot létre lehet hozni anélkül is, hogy lenne mögötte egy menedzser/menedzsment testület. A „külsős" ICS viszont nem a megvalósítás menedzselésére szerveződött, hanem döntéshozatalra. Ezért gondoljuk – és tapasztaljuk – azt, hogy a menedzsment talán még kritikusabb problémája a paktumoknak, mint az, hogy milyen döntéseket hoz az ICS. Az utóbbi az irányt határozhatja meg, jól vagy rosszul. A menedzsment viszont igen gyakran önmagában a Paktumnak a létét.

3.5.3.1 A menedzsment léte



9. ábra: A paktum menedzsment létezése vagy hiánya

Az ábrából kiolvasható alapvető jellemzők:

- A 42 érdemi válasz alapján 35 paktum (75%) rendelkezik valamilyen menedzsmenttel, 7 paktum (15%) viszont nem, 5 paktum (10%) esetében nincs megfelelő adatunk.
- Ahol létezik valamilyen menedzsment, a 35 paktum mindössze 20%-ánál (7 paktumnál) alakult ki az alapító szervezetektől független menedzsment, míg 80%-ánál (28 paktumnál) létezik ugyan menedzsment szervezet, de az az egyik tagszervezeten belül működik.
- A független menedzsment szervezet nagy többsége (5 paktum) egyesület, kisebb részben (2 paktum) gazdasági társasági formában működik.
- Ahol nincs menedzsment (7 paktum), abból 2 esetben az Irányító Csoport látja el a menedzsment feladatokat (gyakorlatilag saját szervezetének menedzsmentjén keresztül), 5 esetben ilyen menedzsment sem létezik.

A menedzsment létének fontosságát már a bevezetésben kihangsúlyoztuk. Ha ez nem létezik, gyakorlatilag nincs, aki mozgatná a kapcsolatokat, működtetné a partnerséget. Létező megoldás, de határeset és mindenképpen csak átmeneti az, ha önálló menedzsment hiányában (pl. a pályázati források kiürülésével) is megmarad annyiban a partnerség szelleme, hogy az Irányító Csoport – a gyakorlatban pl. az aktuális elnökén keresztül – a partnerség további működtetése érdekében felvállalja a menedzsment funkciók ellátását. Úgy látjuk, hogy ez biztosan nem maradhat tartós megoldás, mert könnyen felboríthatja pl. a tehervállaló és terheket nem vállaló ICS-tagok között előbb-utóbb felbukkanó feszültség, vagy az ICS tagok teherbíró képességének csökkenése.

5 paktumnál, a válaszadók jó egytizedénél még ilyen menedzsment sem létezik, amiből az következik, hogy nincs, nem lehet érdemi működésről beszélni. Persze önmagában az, hogy nincs menedzsment, automatikusan nem jelenti még a paktum teljes megszűnését. Ha nincs olyan menedzsment, amelyet korábban a pályázati forrásokból lehetett finanszírozni, a gesztor akkor is vállalt még „utánkövetési” időszakot, amely alatt kötelezően fenntartja a paktumot. Innentől kezdve viszont a gesztoron múlik, hogy ezt milyen szinten teszi meg. Megbízhatja egy-egy munkatársát azzal, hogy – egyéb munkája mellett – időnként figyeljen a fenntartandó paktumra, ennek keretében szerezzen és továbbítson információt a paktum tagjainak,

rendezzen előadást, szervezzen meg egy Fórumot. Vagyis „működik” valami, bár nem az, amit eredetileg elképzeltek a résztvevők. De az is lehet, hogy a gesztor csak annyi munkával bízza meg a munkatársát, amivel még éppen „eladható” a paktum, ami adott esetben kimerülhet a szükséges jelentések elkészítésében (az újabb keletű szakzsargonnal élve: a „lepapírozásban”).

Ha létezik valamilyen – ezek szerint feltétlen szükséges – menedzsment, az szerveződhet valamelyik alapító szervezetén belül, vagy attól teljesen függetlenül. A 9. ábrából az látszik, hogy az ilyen esetek 80%-ában a menedzsment az alapító szervezeten belül jön létre.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy ez egyik oldalról nagyon ésszerű lépés. Az alapítónál ehhez rendelkezésre áll egy működő szervezet, biztosított az infrastruktúra. Felhasználható mindaz a tudás, tapasztalat és kapcsolatrendszer, ami az adott szervezeten belül, illetve a szervezet és környezete kapcsolatában felhalmozódott. Az adott alapító számára nyilvánvalóan könnyebbséget jelent az, hogy saját szervezetén belül felhasználhatja a menedzsmentre szánt forrásokat (esetleg más rész-feladatok megoldására, saját munkatárs bérének finanszírozására). Ennek „ellentételezése” lehet ugyanakkor az, hogy az alapító nemcsak a pályázati finanszírozás időszakában biztosítja a menedzsmentet, hanem képes lehet arra – mintegy visszapótolva a korábbi forrás-felhasználást – az utánkövetés, fenntartás időszakában is.

Másik oldalról a kutatás azt is jelezte, hogy ennek a „kényelmes”, intézményen belüli megoldásnak komoly hátrányát jelentheti a paktum-menedzseri és az egyéb anya-szervezeti feladatok összecsúszása. A menedzsment értelemszerűen nem tudja függetleníteni magát az adott szervezettől, ezért a menedzsment óhatatlanul azonosul az anya-szervezettel. Annak szemléletmódját követi, annak feladat-végrehajtását segíti a paktum-menedzseri feladatai végrehajtása közben is. Előbb-utóbb összemosódik a kettő, vagy a paktum-funkció a befogadó szervezet saját külön-céljai alá rendelődik. Gyakorlatilag ezért tartjuk jobb megoldásnak azt, ha a menedzsment funkciókat nem az egyik alapító szervezetén belül, hanem attól függetlenül szervezik meg a paktumok.

Természetesen ennek is vannak árny-oldalai, lényegében az előző megoldás komplementereként. Nem terelhetik el a befogadó szervezet saját céljai a paktumtól a menedzsment működését, viszont megszűnik az a háttér és stabilitás is, amelyet az a megoldás biztosíthatott a menedzsment számára.

A 28. tábla azt mutatja be, hogy ilyen esetekben mely szervezeteknél jött létre a menedzsment, illetve valósult meg valamilyen formában a menedzsment funkció.

28. tábla: A paktum-tag szervezetek típusa, amelyek keretében működtetik a menedzsmentet

Paktum	ÖM	TÖ	TT	ÖT	KT	MK	FO	TV	CF	CE	VK	Σ
Kistérségi		4	6	1	4		1			2		18
Területi		1										1
Megyei	1					1						2
Régiós									1			1
Határmenti											1	1
n.a.												5
ΣΣ	1	5	6	1	4	1	1		1	2	1	28

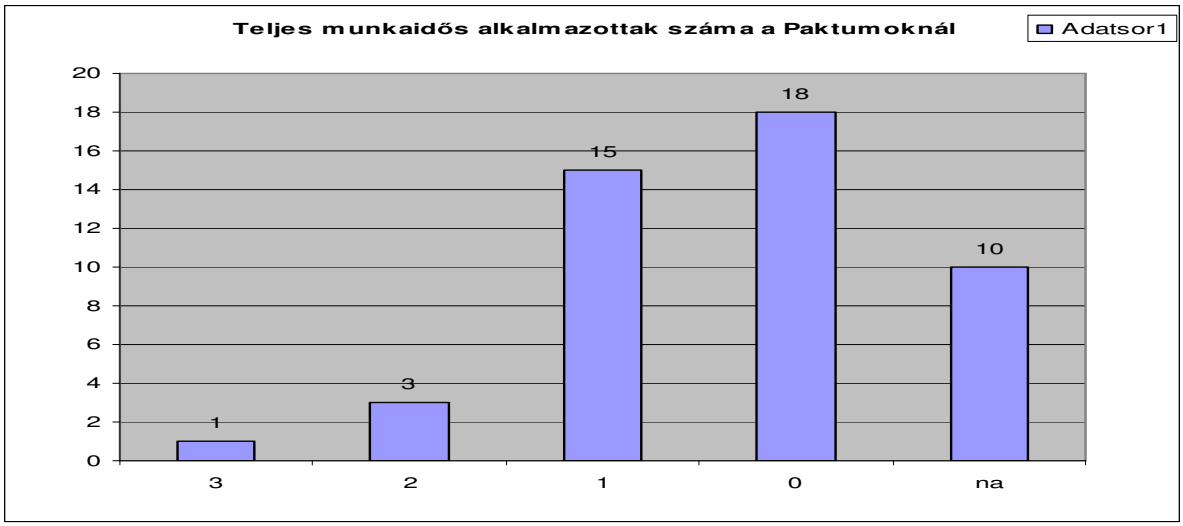
29. tábla: A paktum működési állapota és a menedzsment elhelyezkedése közötti kapcsolat

Menedzsment	a) megszűnt	b) érdemben nem működik	c) rendszer-telenül működik	d) folyama-tosan működik	újonnan induló	Összesen
IE – Független szervezete van, egyesületi formában			1	4		5
IT - Független szervezete van, gazdasági társaság				1	1	2
IP - A menedzsment az egyik tagnál működik		3	2	23		28
NI - A menedzsment feladatokat az Irányító Testület látja el			1	1		2
NM - Nincs, a paktum jelenleg gyakorlatilag nem működik	2	3				5
na	1	4				5
Összesen	3	10	4	29	1	47

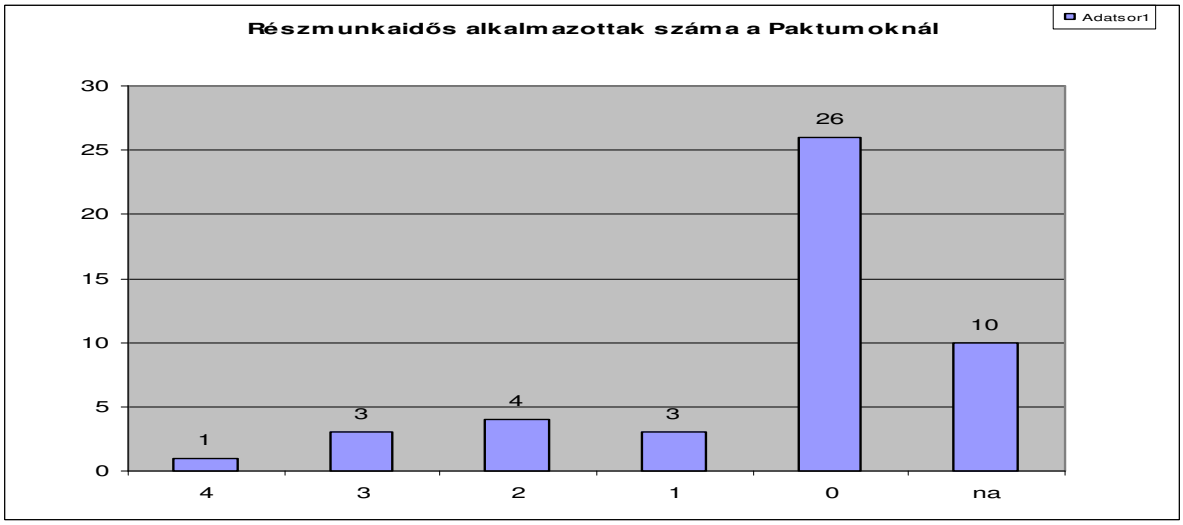
A 29. táblából is látható nagyon egyszerű oksági kapcsolat – ahogy a fentiekben is elemeztük –, hogy menedzsment nélkül a paktum érdemben nem működik (NM). Ha az Irányító Csoporton belül erős az elkötelezettség, akkor a jelek szerint működtethető a paktum (NI), de ezt változatlanul nagyon törékeny és időleges megoldásnak tartjuk. A menedzsment szervezet létezése – ugyancsak a tábla adatai szerint – szükséges, de nem elégséges feltétel. Ha a menedzsment az egyik tag szervezeti keretein belül működik (IP), az stabilitást is jelenthet, de azt is, hogy amennyiben elfogynak a pályázati finanszírozási források, a befogadó szervezet támogatása is megkérdőjeleződik, adott esetben visszaesik vagy a feltétlen szükséges (a pályázat formális feltételeit teljesítő, de érdemben már nem aktív) szintre szorul vissza.

3.5.3.2 A menedzsment létszáma

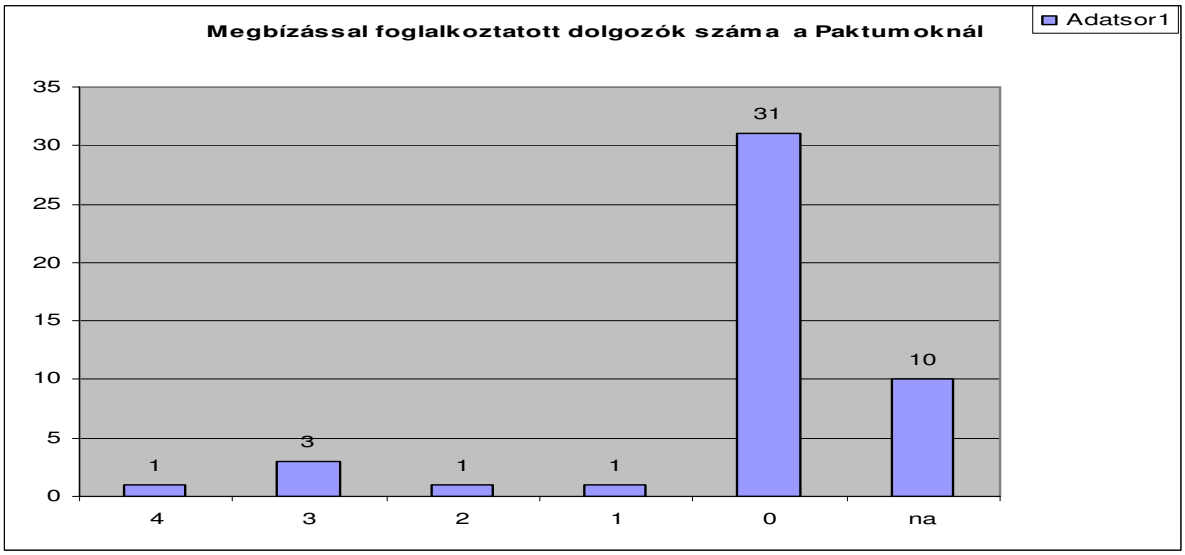
A vizsgálat következő kérdése az volt, hogy amennyiben létezik valamilyen menedzsmentje a paktumnak, az mennyire tekinthető erősnek, „akcióképesnek”. A kutatás során felmérhető paraméterek alapján inkább csak formálisan, vagy ténylegesen is képes lehet-e a paktum partnerség együttműködését, fenntartását megszervezni. Ezen belül a 10. ábra azt mutatja be, hogy a vizsgált paktumok közül hány rendelkezik teljes munkaidős alkalmazottal (és ha igen, az hány főt jelent). A 11. ábra ugyanezt a részmunkaidősökre, majd a 12. ábra a megbízás keretében foglalkoztatottakra vonatkozóan mutatja be.



10. ábra: A teljes munkaidős alkalmazottak száma a paktum menedzsmentekben



11. ábra: A rész-munkaidős alkalmazottak száma a paktum menedzsmentekben



12. ábra: A megbízással foglalkoztatottak száma a paktum menedzsmentekben

Az alapvető jellemzők:

- A menedzsment létszámára vonatkozóan 37 paktumra vonatkozóan rendelkezünk adatokkal.
- Ennek felében (19 paktumnál) vannak teljes munkaidős alkalmazottak a paktum menedzsmentben.
- A teljes munkaidős menedzsment is tipikusan egy főből áll, összesen csak 3 paktumnál alkotja 2 fő, és egy paktumnál 1 fő a menedzsmentet.
- Ennél kevesebb paktumnál, összesen 11 esetben találkozhattunk részmunkaidős foglalkoztatottakkal.
- Az ezzel a lehetőséggel élő paktumok viszont láthatóan igyekeztek több (minden bizonnyal különböző szakmai és vezetési kompetenciákkal rendelkező, egymást kiegészítő) munkatársat bevonni a munkába. Vannak 2-3-4 részmunkaidős alkalmazottal dolgozó paktumok is.
- Megbízással ennél is kevesebb embert foglalkoztatnak a paktumok menedzsmentjében, de ezen belül itt is érezhető a törekvés a több megbízásos munkatárs párhuzamos foglalkoztatására.

30. tábla: A teljes munkaidős menedzserek száma az egyes régiók paktumaiban

A teljes munkaidős alkalmazottak száma	Régió							
	DA	DD	ÉA	ÉM	KD	KM	NyD	Összesen
0	1	1	5	3	1	1	6	18
1	2	2	3	3	1		4	15
2		2		1				3
3		1						1
na	3		3	1		1	2	10
Összesen	6	6	11	8	2	2	12	47

A 30. táblából – érdekességként, különösebb tendencia megfogalmazása nélkül – annyi állapítható meg, hogy épp a legnagyobb paktum-sűrűséggel rendelkező (Nyugat-dunántúli és Észak-alföldi) régióban vannak többségben azok a paktumok, ahol nincs főállású menedzser. A közepes lefedettségű Észak-magyarországi, Dél-alföldi és Dél-dunántúli régióban viszont azok a paktumok vannak többségben, ahol legalább egy főállású menedzsert alkalmaznak.

3.5.4 Szervezeti együttműködés

A következőkben olvasható összeállítás azt kívánja bemutatni, hogy az interjúk tapasztalatai alapján milyen a belső kapcsolatrendszer, együttműködés a paktum irányítása és menedzsmentje között.

Összességében azt tapasztaltuk, hogy a szervezeten, a hivatalos paktum-kapcsolatrendszeren belül általában kiegyensúlyozott, harmonikus a kapcsolat, ebből eredő különösebb jelentős konfliktusokról, érdek-ütközésekről nem kaptunk hírt.

Az is jól látható, hogy milyen hatást vált ki az, ha a menedzsment az egyik alapító, a gesztor szervezetén belül működik. Ez a pozíció kiemelten harmonikussá teszi a paktum és a gesztor kapcsolatát, de már sokkal távolabbivá, nehézkesebbé a többi paktum-taggal való kapcsolatot.

- ***1b** Paktum: Az Irányító Csoport és a menedzsment kapcsolata és együttműködése jó. A belső információáramlás és kommunikáció minősége, gyorsasága, módja és hatékonysága megfelelő. A menedzsment és az ICS tagok napi kapcsolatban vannak, tudnak egymás döntéseiről és*

tevékenységéről. Ennek oka az, hogy a menedzsment a gesztor szervezet, az önkormányzat berkein belül működik. Így természetesen ezzel a paktum taggal szoros is az együttműködés. A többi paktum taggal is jó a kapcsolat, de nem igazán aktív. Külső szereplőkkel nem naponta, hanem az esetektől függően tartják a kapcsolatot.

A menedzsment három tagból áll. A Kistérségi Hivatal főállású munkatársa mellett, aki a gesztor szervezetében tevékenykedik és fő feladata a Paktum tevékenységek operatív irányítása, a munkaügyi kirendeltség képviselője, és a Területfejlesztési Iroda szakértője vesz részt a menedzsment munkájában. A tényleges munkát a Paktum főállású menedzsere végzi.

- ***1g** Paktum: A Paktumnak nincs önálló menedzsment szervezete. A menedzsment szervezet a gesztor szervezetében működik, a feladatokat a Területfejlesztési Önkormányzati Szövetség, mint jogi személy látja el. A paktum menedzsment személyi állandósága is hozzájárul az összefogás sikeréhez. A Paktum menedzsere régóta foglalkozik a partnerség koordinálásával, ismeri a Paktum múltját, változásait, a kezdetektől fogva jelen volt és hatékonya tudja irányítani a folyamatokat.*

  A Paktum működtetése kapcsán létrejött a megfelelő szervezeti keret, kiépült a paktum szervezeti struktúrája – a foglalkoztatási fórum, irányító csoport, menedzsment szervezet. A Paktum működésének operatív kérdéseit a részletesen kidolgozott ügyrend tartalmazza.
- ***1j** Paktum: A paktumnak nincs önálló menedzsmentje, jelenleg nem működik.*
- ***1o** Paktum: A Paktum gesztora a Város Önkormányzata. A menedzsment önálló szervezet nélkül, de formális keretek között szintén ebben a szervezetben működik. A menedzsment és ICS kapcsolata nagyon jó. A támogató szervezettel, az OFA-val is rendszeresen kommunikál és együttműködik a Paktum. Az OFA munkatársai általában minden paktum-rendezvényre elmennek. A Munkaügyi Központ is segítő szándékkal aktívan lép fel. Heti szintűek a külső kapcsolatok, személyes találkozók a partnerekkel.*
- ***1t** Paktum: A paktumnak önálló menedzsere van, aki a Többcélú Kistérségi Társulása alkalmazottja. Munkáját egy projekt asszisztens segíti, főállásban. Munkájukat külső szakértők is segítik.*
- ***2b** Paktum: A paktum létrehozását, ill. fenntartását szolgáló projektek operatív fenntartását végző munkaszervezet a Megyei Jogú Város Önkormányzatánál található. A munkaszervezet vezetője a projekt menedzser, aki egy személyben látja el a paktum menedzsmentjét, és felelős a paktum feladatainak szakmai megvalósításáért, rendszeresen egyeztetve az Irányító Csoporttal az Ügyrendben foglaltak szerint. Az OFA támogatásával megvalósuló projekt keretében a menedzsment egy fő projekt titkár foglalkoztatásával bővült. A fenntartás szakmai része hálózatos formában valósul meg, további partnerek bevonásával.*
- ***3b** Paktum: A Paktum menedzsmentjét a megyei önkormányzat biztosítja. Pontosabban a paktum (egyszemélyes, egyedüli) menedzsere az önkormányzat alkalmazottja, aki ezt osztott munkakörben látja el. Megítélésük szerint ez így jó, mert így tartósan tudja vállalni a gesztor a paktum működtetését. Ugyanakkor ez a gyengesége is, mert a menedzser nemcsak a paktummal foglalkozik.*
- ***3m** Paktum: A Fórum megszervezését a Paktum Iroda végzi. Az Irányító Csoport elnöke és a Paktum Iroda között napi és személyes a kapcsolat. Emellett a Paktum Iroda a Régiós Munkaügyi Központ kirendeltségeivel, valamint a Kistérségi Társulások elnökeivel vagy munkaszervezet-vezetőivel is tartja a kapcsolatot.*
- ***3o** Paktum: A Paktum aláírói 2006. április 1-én hozták létre a három munkatárssal működő Paktum Irodát, amely egyrészt felelős az operatív végrehajtásért, másrészt az Irányító Csoport munkaszervezeteként is működik, a Munkaügyi Központ keretein belül. A Paktum Iroda munkatársai a kitűzött stratégiai célok megvalósítása, a naprakész információk beszerzése, feldolgozása és tájékoztató célú felhasználása érdekében szakmai rendezvényeken, fórumokon, konferenciákon vesznek részt – lehetőség szerint nemcsak megyei, régiós, hanem országos szinten is.*

  Figyelemmel kísérik a foglalkoztatást érintő pályázatokat, felhívják rá a partnerek figyelmét, valamint a Hírlevélben és a Honlapon is közzéteszik. A Paktum nem titkolt célja, hogy egyfajta

tudásbázist jelentsen a többi, térségben működő vagy éppen alakuló Paktum számára, tapasztalatainak megosztásával segítve őket.

- ***4b** Paktum: A Vidékfejlesztési Irodával való együttműködés kifejezetten hatékony volt, sokkal könnyebben és jobban ment az együttműködés, mert a kistérségi koordinátornak a munkaszerzés volt az elsődleges feladata. Mindkét szervezet számára közös és jó célt szolgált, hiszen a kistérségi koordinátor személyes kapcsolattartás révén felmérte a kistérség vállalkozóinak a munkaerőigényét. A jelenlegi Paktum hatékony működésének is egyetlen feltétele lenne a foglalkoztatási menedzser funkció bevezetése. A foglalkoztatási menedzser feladatai közé tartozna a kapcsolatépítés a helyi vállalkozói szférával, a vállalkozói szféra megismerése, méretének felmérése illetve az igények azonosítása. Ez alapján konkrétan lehetne munkalehetőségeket teremteni és ahhoz a megfelelő embert hozzárendelni a Paktum hálózatán keresztül.*
- ***4f** Paktum: Szervezeti-jogi státuszát tekintve a paktum formalizált együttműködés önálló szervezet nélkül, amelynek legfőbb tevékenységei, aktivitásai kezdetben és jelenleg is információcseréből, szakmai vitákból és kölcsönös vállalások meghatározásából, teljesítéséből, közös felelősségek és hasznok meghatározásából álltak. A paktum menedzsmentje a Város Önkormányzatának berkein belül működik, alkalmazottja nincs, a hivatal munkatársai látják el a feladatokat. Folyamatos együttműködés jellemzi a menedzsment és az Irányító Csoport munkáját, a fórumokon, találkozásokon megfogalmazott véleményeket felhasználták a projektek kiválasztásánál, kijelölésekor. Az elnök vezeti a fórumokat, a menedzsmentet irányítja, amely feladatok végrehajtója. Az információáramlást a menedzsment biztosítja.*
- ***4m** Paktum: A paktum által létrehozott munkaszervezet négy főből áll: projektmenedzser, projekt asszisztens, szakmai koordinátor és pénzügyi tanácsadó. A foglalkoztatási partnerség tagjainak valamint a munka és döntéshozó szervezeteinek feladatait és tevékenységeit a partnerség ügyrendje szabályozza.*
- ***4s** Paktum: Elkülönült munkaszervezet jelenleg nincs. A pályázat aktív időszakában a három településről 1-1- fő kapcsolattartó feladata volt a helyi szint koordinálása, továbbá volt egy projektmenedzser. Jelenleg a korábbi kapcsolattartók és a projektmenedzser továbbra is segítik a paktum működését.*

  A paktum szervezetének biztosítása érdekben a partnerek természetbeni vállalásokat tettek: két település önkormányzata a korábbi kapcsolattartókat továbbra is helyi koordinátori szereppel bízta meg, a harmadik önkormányzat határozatlan időre továbbfoglalkoztatta a program korábbi menedzserét. Így megvalósulhatott a paktum továbbfolytatása, települési szinten az 1-1 fő kapcsolattartó eredményesen működött együtt a helyi vállalkozásokkal is.
- ***4z** Paktum: A Paktum menedzsmentje az egyik partner szervezetében működik, létszámát tekintve 4 főt tesz ki. Ebből 1 fő főállású alkalmazott, aki csak a Paktummal foglalkozik, valamint három fő a megbízás keretében rendszeresen foglalkoztatottak száma.*

  A Foglalkoztatási Fórum, az Irányító Testület és a menedzsment kapcsolata jó, az együttműködés hatékony. A paktum és tagjai között, a paktum és a külső környezet között a kapcsolattartás néha kicsit egyoldalú a kapcsolatok intenzitását tekintve. A hatékonyságot csökkenti a passzivitás a partnerek között. Lehetne intenzívebb az együttműködés.
- ***5b** Paktum: A paktum menedzsmentje a gesztor szervezet, a Kistérségi Társuláson belül, mely OFA támogatással működött, kezdetben 2 főállású és egy 4 órás megbízású munkatárssal, jelenleg viszont csak egy munkatársa van épp a forráshiány miatt.*
- ***5j** Paktum: A paktum jelenleg is működik, önálló szervezete is van, jóllehet a szervezet nem egyedüli tevékenysége a paktummal kapcsolatos, de humán erőforrása lehetővé teszi, hogy minden paktummal kapcsolatos feladatot maximálisan ellásson. Az Irányító Csoport és a menedzsment szervezet jó kapcsolatban állnak egymással, jól működik az információáramlás a partnerek között.*
- ***5m** Paktum: A paktumnak nincs önálló szervezete, a menedzsment az egyik tag szervezetén belül működik. Az alapítvány saját infrastruktúrájának és humán erőforrásának felhasználásával látja el a paktum menedzseri feladatait. Munkájában mindenben segíti az alapító Munkaügyi*

Központ területi Kirendeltsége, mely saját működési keretein belül biztosítja az együttműködés személyi és tárgyi feltételeit.

- ***5o** Paktum: Paktum: A paktumnak van önálló menedzsmentje, mely a Többcélú Kistérségi Társulás Munkaszervezetén belül működik. A feladatokat általában 2 személy látja el részmunkaidőben. Az általános tapasztalatok szerint ugyanis nincs szükség főállású alkalmazottakra a paktummal kapcsolatos feladatok ellátásához. Természetesen a részmunkaidő beosztáson belül a feladatok intenzitásától függően változik a konkrétan a paktum menedzselésére fordított idő is.*

  A Fórum, az Irányító Testület és a menedzsment kapcsolata kifejezetten jó. Működésüket a lehetőségeiken belül eredményesnek és hatékonynak ítélik meg, összességében elégedettek a paktum és a saját teljesítményükkel.
- ***5y** Paktum: A paktumnak nincs önálló menedzsmentje, azonban teljes állásban paktum menedzsert foglalkoztatnak, akinek szakmai felkészültsége és rátermettsége nagyban hozzájárul a paktum működésének eredményeihez, sikeréhez. A paktummenedzser a Többcélú Kistérségi Társulás Munkaszervezetében dolgozik. Az infrastruktúra közös használata, a közelség a kommunikációt és a finanszírozást egyaránt hatékonyabbá teszi. Önálló munkaszervezet létrehozását nem tervezik, kistérségi szinten a paktummenedzser el tudja látni a szervezési, koordinációs, és a paktummal kapcsolatos minden feladatot. A pályázatok és adminisztráció esetében a többcélú kistérségi társulás munkaszervezetének alkalmazottai készek és képesek segítséget nyújtani.*
- ***6f** Paktum: A Paktumnak nincs önálló menedzsmentje, a Város Önkormányzatán belül működik. Az önkormányzat egyik alkalmazottja látja el ezeket a feladatokat, aki emellett más, az önkormányzat által meghatározott feladatkört is végez, és ezért nem kap külön fizetést. Illetve van egy fő, aki a koordinátori szerepet ellátja, őt erre alkalmazták, az ő fizetése március 30-ig van biztosítva a támogatásból. A Paktum fő mozgatóereje az önkormányzat, mivel ők rendelkeznek a legtöbb információval, ők ismerik a legjobban a partnereket, hogy ki mire nyitott és mennyire hajlandó együttműködni. Éppen ezért az önkormányzat által alkalmazott paktummenedzser közvetít a partnerek között.*
- ***6o** Paktum: A menedzsment tulajdonképpen a Munkaügyi Központ. Erről az Irányító Csoport döntött így. Az OFA pályázatból a 1 fő főállású menedzser bérét tudják finanszírozni, azonban nem önálló jogi formában, hanem a Munkaügyi Központon belül. A menedzser napi szinten csak a Paktummal kapcsolatos feladatellátást végzi, de a konkrét személy állandóan változik, ez sem segíti a munkát. A menedzserek igyekeznek jól végezni a munkájukat, de azt inkább hivatali feladatként látják el, ami nem a legelőnyösebb.*
- ***7b** Paktum: Jelenleg önálló menedzsment működik. Jó a munkakapcsolat a paktum tagjaival, elfogadják egymás javaslatait. A menedzsment tagjai jó szakemberek.*

  A menedzsment a paktum munkáját, működési feltételeit biztosító önálló jogi személy. Létrehozásáról az együttműködési megállapodás rendelkezik.

3.5.5 Dokumentumok

A foglalkoztatási paktumok az alap-modell szerint alulról építkező kezdeményezésekként jönnek létre, ezért kívülről nézve inkább a spontaneitás, szervezetlenség, informalitás lenne a jellemzőjük. A hazai gyakorlat viszont teljesen másképp alakult annak köszönhetően, hogy pályázati forrás igénybevételének lehetősége nyílt meg számukra. A pályázat feltételeként kötelező volt elkészíteniük a paktumok – pontosan előírt, bemutatandó – dokumentumait. Ebből a folyamatból következően – mivel egyértelművé vált, hogy ezek a dokumentumok nemcsak a saját működés szabályzatai, hanem azokat külső szakértők is ellenőrizni fogják – a hazai paktumok alapvetően a jól szabályozottak közé tartoznak.

Ebben persze van egy adag formalitás is. Egy adott térség vezető tanácsadói gyakran ugyanazt a sémát adták el több paktumnak is, vagy a sablon-szöveget nem aktualizálták a helyi viszonyokra, és a korábbiakban is láttuk jelét annak, hogy pl. az ICS nagyobb szerepet

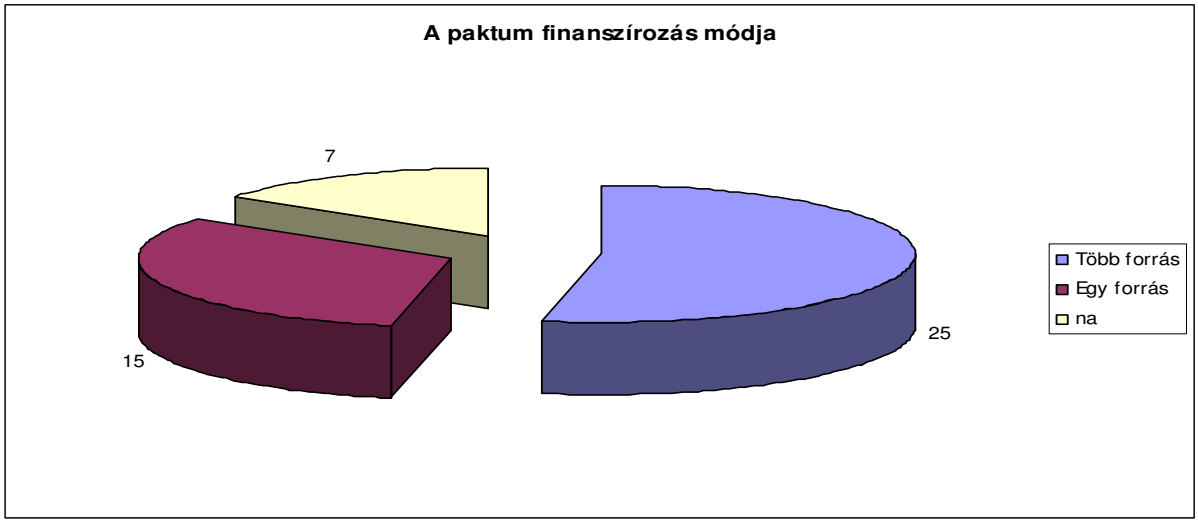
alakít ki magának, mint ami eredetileg az alap-dokumentumok szerint megilletné. Összességében mégis pozitív jelenségnek ítéljük meg, hogy ha némi kényszerűség hatása mellett is, de elkészültek ezek a dokumentumok, és irányt mutatnak, keretet szabnak a helyi partnerségek működéséhez.

Összegzésként a 31. táblában a paktumok által elkészített dokumentumok listája látható.

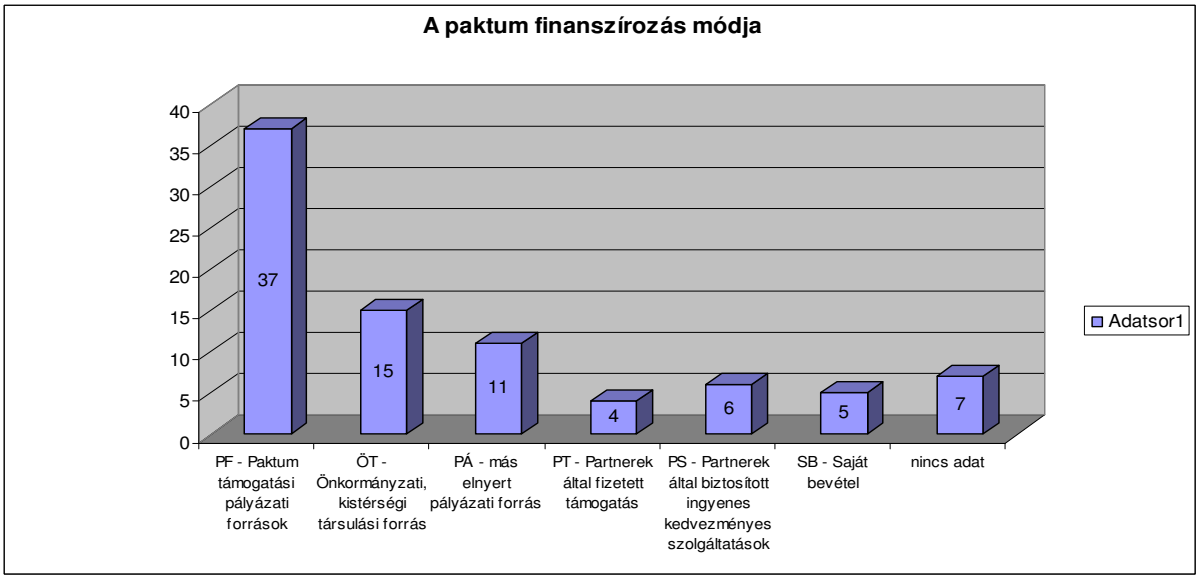
3.6 A paktumok finanszírozása

3.6.1 A finanszírozás csatornái

A menedzsment mellett – azzal szoros összefüggésben – természetesen a finanszírozás a paktumok sorsát alapvetően meghatározó másik tényező. A 13. ábra először azt prezentálja, hogy a finanszírozás egy- vagy többcsatornás, majd a 14. ábra azt is részletezi, hogy milyen forrásokat tudnak felhasználni a paktumok.



13. ábra: Az egy- és több-csatornás finanszírozás aránya a paktumok körében



14. ábra: A paktumok finanszírozási forrásai

31. tábla: A paktumok által elkészített dokumentumok

Paktum sorszám	Pályázati anyagok (beadott)	Együttműködési keretmegáll.	Együttműködési megállapodás	Helyzetelemzés	Foglalkoztatási stratégia	Gazdaságfejlesztési stratégia	Munkaprogram	Akció-, projekttervek	Paktum költségvetés, pénzügyi terv	SZMSZ	Irányító Csoport ügyrendje	ICS ülés jegyzőkönyvek, emlékeztetők	Előrehaladási jelentések	Záró beszámoló
1			x											
2	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
4	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x
5	x		x	x	x				x	x	x	x	x	x
6	x		x	x	x			x			x	x		
7	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
8	x		x	x	x		x	x		x	x	x	x	
9	x		x		x		x	x	x	x		x		
10					x									
11	x		x	x	x			x			x		x	x
12		x		x	x			x		x	x			
13	x	x		x	x		x	x	x	x		x	x	x
14			x											
15	x		x	x	x	x	x	x			x	x		x
16	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
17	x		x	x	x						x			
18	x		x	x	x			x					x	x
19		x	x	x						x				
20														
21	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
22	x		x	x	x		x		x					
23	x		x	x	x		x		x		x	x	x	x
24	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Paktum sorszám	Pályázati anyagok (beadott)	Együttműködési keretmegáll.	Együttműködési megállapodás	Helyzetelemzés	Foglalkoztatási stratégia	Gazdaságfejlesztési stratégia	Munkaprogram	Akció-, projekttervek	Paktum költségvetés, pénzügyi terv	SZMSZ	Irányító Csoport ügyrendje	ICS ülés jegyzőkönyvek, emlékeztetők	Előrehaladási jelentések	Záró beszámoló
26	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	
27	x		x	x							x	x	x	x
28	x	x	x	x	x		x	x			x	x	x	x
29	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
30	x			x	x			x						
31	x		x	x		x				x	x	x	x	
32	x		x	x	x		x		x		x	x	x	x
33	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
34	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	
35	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
36	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	
37	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	
38														
39	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
40			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
41	x	x		x	x			x	x		x		x	
42	x		x	x	x			x	x		x	x	x	x
43	x			x	x								x	x
44	x	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x
45	x													
46	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	
47														

A 13-14. ábrából látható alapvető jellemzők:

- A paktumok nagyobb része (25 paktum) több forrásból is finanszírozza a működését, ennél jóval kevesebb (15 paktum) csak egy finanszírozási csatornát tud használni.
- A 47 Paktum (illetve 40 paktum, amelyre vannak adataink) döntő többsége, 37 (az összes paktum 79%-a) jelezte, hogy működését a különböző, paktummal kapcsolatos pályázati forrásból finanszírozta vagy finanszírozza.
- Azok a Paktumok, amelyek nem jelölték meg a „Paktum-támogatás" pályázati forrást, azokról nagyrészt nincs is adat, illetve vagy önkormányzati támogatásból, vagy más pályázatból finanszírozzák a működésüket.
- Jelentős számban jelenik meg az önkormányzati támogatás is. (Pl. a menedzsment működtetése, infrastruktúra rendelkezésre bocsátása, bérleti jog biztosítása.) Ez 15 paktumnál (a paktumok 32%-ánál) jelenik meg. Emellett a partnerek is nyújtanak támogatást a paktumok működéséhez: 4 paktumnál (9%) pénz-, 6 paktumnál (13%) „természetbeni", nem készpénz jellegű támogatás formájában.
- 11 paktum (23%) tudott igénybe venni más pályázati forrást.
- Saját bevételből viszont csak egyetlen paktum tudta az elmúlt évben kiegészíteni a bevételeit.
- A többcsatornás finanszírozás jellemző kombinációja a Paktum pályázati forrás kiegészítése önkormányzati támogatással és más pályázati forrásokkal.

A fentiekből azért minimum az a nagyon is fontos következtetés adódik, hogy egyik oldalról a paktumok valóban nagyon pályázat-függőek. Ez önmagában adódik abból, hogy 37 paktum használ fel paktum-pályázati és 11 még egyéb pályázati forrást. (Ez utóbbiak közül 9 a paktum-pályázatok mellett, és csak kettő a paktum-pályázatok nélkül, „önállóan", egyéb önkormányzati és part-forrásokat bevonva.) Másik oldalról viszont az is jól látszik, hogy a paktumok egy nem is kicsi része már mélyebb gyökereket vert a saját térségében, ezáltal nem csupán a paktum-pályázatból tartja fenn magát, hanem be tud vonni más az önkormányzatoktól, munkaügyi központoktól, egyéb partnerektől érkező forrásokat is.

Továbbá nem véletlenül kezdtük a bemutatást a források számával. Az a paktum, amelyik csak egy forrásból táplálkozik, nagyon sérülékeny és többnyire átmeneti jellegű lesz. Ezek nagy többsége a paktum-pályázati pénzösszeget éli fel: ha ez megszűnik, nagy valószínűséggel maga a szervezet is elhal. Az egy-csatornások között három olyan paktum van, amelyik kizárólag önkormányzati támogatásból él. Ezt pozitívnak tartjuk, bár veszélye az – erre is van példa – hogy az önkormányzati politika vagy finanszírozó képesség változása a támogatás megszűnéséhez is vezethet. (Egy olyan paktummal találkoztunk, amelyik határozottan kijelentette, hogy a pályázati periódus lejárta után nem kíván tovább pályázni, saját önkormányzati forrásaiból működik tovább.) Az a paktum, amelyik több forrással is rendelkezik, az minden bizonnyal ténylegesen működik is, keresi a fenntartás lehetőségeit, ennek érdekében aktív, kapcsolatokat épít, mert tudja, hogy léte is és hatékony működése is a partnerek támogatásától függ.

A két legerőteljesebb meghatározó szerepet játszó finanszírozási forrást a következő két (32. és 33.) táblában megvizsgáljuk a paktum szintje és régiók szerint is.

Kértünk és – a paktumok mintegy felétől – kaptunk is adatokat arról is, hogy az éves költségvetés milyen forrásokra támaszkodik. Bár ezek pontosságát nem állt módunkban ellenőrizni, és az adatok száma alapján nem vonható le pontos következtetés, ezzel együtt is a következő finanszírozási stratégiák (illetve gyakorlatok) olvashatók ki a számokból:

I. A Paktum finanszírozása teljes egészében és kizárólag paktum-pályázati forrásból történik.
II. A paktum pályázati forrás a domináns (80-90%), amit igyekeznek más forrásokkal kiegészíteni: 10-20%-os arányt tesz ki az önkormányzati támogatás vagy egyéb pályázati forrás, illetve egyéb forrás
III. A még mindig meghatározó paktumos forrás-arány (60-80%) és egyéb források mellett jelentős a saját források aránya (10-20-30%)
IV. A paktum-források megszűnésével a források meghatározó része (fele-kétharmada) önkormányzati vagy egyéb pályázati forrásokból biztosított, illetve
V. Van – bár inkább csak elvétve – olyan paktum is, ahol a Paktumot már teljes egészében a partnerek különböző hozzájárulásaiból tartják fenn.

A következő két tábla ebből csak a két leggyakoribb finanszírozó, illetve finanszírozási forrás súlyát és kapcsolatát emeli ki. Az első oszlop azt jelzi, hogy hány paktumnál történik úgy paktum-pályázati forrás felhasználás úgy, hogy ahhoz (kiegészítésként) nem járul hozzá az önkormányzat. A következő oszlop az olyan paktumokat mutatja, ahol az önkormányzati úgy ad támogatást, hogy a paktum mellette nem kap paktum-pályázati forrást. A harmadik oszlop pedig azon paktumokat mutatja, ahol ez a két forrás együtt jelenik meg. (Mindezek mellett természetesen mindegyik esetben megjelenhetnek még más, egyéb források.)

A táblázatok összességében azt mutatják, hogy 24 paktum működik paktum-pályázati forrásokból úgy, hogy ahhoz az önkormányzat nem ad kiegészítő forrást, 13 paktumnál az önkormányzat kiegészíti a paktum-pályázati forrást, és összesen 2 olyan paktum van, amelyik önkormányzati fenntartású, paktum-pályázati forrás nélkül.

32. tábla: Az önkormányzati és paktum-pályázati támogatás megjelenése a paktum szintje szerint

Paktum szintje	PF – nincs ÖT	ÖT – nincs PF	ÖT - PF együtt	n.a.	Összes
Határmenti	3				3
Kistérségi	14	1	11	5	31
Megyei	3	1	1	1	6
Régiós	1			1	2
Területi	3		1		5
Összesen	24	2	13	7	47

33. tábla: Az önkormányzati és paktum-pályázati támogatás megjelenése régiók szerint

Régió	PF – nincs ÖT	ÖT – nincs PF	ÖT - PF együtt	n.a.	Összes
DA	2		1	3	6
DD	4		2		6
ÉA	7	1	1	1	11
ÉM	2		4	2	8
KD	1	1			2
KM			1	1	2
NyD	8		4		12
Összesen	24	2	13	7	47

3.6.2 A finanszírozás gyakorlata

A következőkben – a primer kutatási eredményekre támaszkodva – azt mutatjuk be, hogy az egyes paktumok szintjén hogyan, milyen megoldási módokkal történik a konkrét finanszírozás.

- ***1o** Paktum: A Paktum megalakulásakor ROP-pályázaton közel 20mFt vissza nem térítendő támogatást nyert a város a projekt céljainak megvalósításához. Emellett a működésükhöz az OFA forrásait vették igénybe. A legutóbbi év költségvetése 6 millió forint körül mozgott.*
- ***1s** Paktum: A Paktum a működése során a ROP- és OFA-pályázatokra támaszkodott. Anyagi támogatást a résztvevők nem nyújtottak. Az infrastruktúrát, irodát, irodatechnikát a gesztor szervezet bocsájtotta rendelkezésre. Szakmai támogatás, valamint egyéb felajánlás a tagoktól is érkezett.*
- ***1t** Paktum: A projektekben résztvevő szervezetek közösen, a projekttervben meghatározott források szerint vállalják a Paktum finanszírozását. A ROP pályázatot követően sikeresen pályáztak az OFÁ-hoz, amelyben 8 millió Ft támogatást kaptak a paktum tevékenységének továbbfejlesztéséhez.*
- ***3g** Paktum: Az infrastrukturális támogatást jellemzően az önkormányzatok nyújtják (pl. ingyenes teremhasználat). Az anyagi hozzájárulást a Munkaügyi Központ biztosítja a Paktumiroda két dolgozója, valamint egy kistérségi dolgozó bérének a kifizetésével.*
- ***3m** Paktum: Az OFA-tól a Paktum 2008-2009. évi működési költségeinek biztosítására igényelt támogatás összege 10mFt volt, melyhez a Regionális Munkaügyi Központ 15% saját forrást biztosított.*
- ***4b** Paktum: A Paktum finanszírozása lényegében paktum-támogatási pályázati forrásokból, más saját elnyert pályázati forrásokból és a partnerek által biztosított ingyenes és kedvezményes szolgáltatásokból történt. A paktum-támogatási pályázati források közül ROP, valamint TAMOP 115/C pályázati forrást használtak fel.*
- ***4f** Paktum: A paktum működtetését jelenleg önkormányzati, kistérségi társulási források biztosítják, saját forrása a megelőző évben 0Ft volt. A paktum rengeteg munkát igényel, amit társadalmi munkában végeznek. A paktum úgy önfenntartó, hogy effektíve pénzt nem kapnak, bármilyen rendezvény van, azt saját erőből, összefogással tudják megvalósítani. 49-ből két településnek még mindig nincs e-mailcíme, pedig ez lenne a leggyorsabb kommunikációs út. Az önkormányzat biztosít nagyon sok infrastruktúrát a közös költségvetésből.*
- ***4g** Paktum: A paktumot pályázati forrásból működtetik, a 2009-es évben 4,3mFt-ra tettek szert OFA forrásból, ezután viszont valószínűleg semmi más nem lesz, mint ami pénzt és önkéntes munkát a menedzsment szervezet bele tud tenni, ezzel azonban csak alapszinten vagy az alatt működtethető a paktum. Ezért is van szükség komoly átszervezésre.*
- ***4m** Paktum: A Paktum működtetésének finanszírozása saját és NCA bevételből történik. A finanszírozás és működtetés során a legutóbbi teljes év költségvetése szumma 9,5 millió forint volt, amelyből 6mFt OFA pályázati pénz, 600eFt NCA, a fennmaradó részeket pedig bérleti díjból és pályázatírásból befolyó összegekből realizálták.*
- ***4o** Paktum: A Paktum finanszírozása elsődlegesen pályázati forrásból valósul meg, valamint a partnerek által biztosított ingyenes/kedvezményes szolgáltatások igénybevétele mentén. A legutóbbi teljes éves költségvetés forrása 400eFt volt, ami a partnerek által biztosított erőforrásokból származott. A paktum finanszírozása az után-követési időszakban nincs megoldva. Az önkormányzatok viselik a költségeket saját bevételeik terhére.*
- ***4s** Paktum: A Paktum finanszírozása a paktum-támogatási pályázati forrásokból (ROP 3.2.1.), valamint önkormányzati addicionális forrásokból valósul meg.*
- ***4v** Paktum: A Paktum működtetése korábban kizárólag paktum-támogatási pályázatok (ROP) forrásaiból történt. A jelenlegi működést már teljes egészében az önkormányzat finanszírozta. A Paktum finanszírozottsága minimális, önerőből ilyen formában nem fenntartható, mivel nem generálódik saját bevétele.*

- ***5v** Paktum: A forrás a tevékenység kezdeti időszakában (a ROP pályázat előtt) különféle projektből állt csak a rendelkezésre. A továbblépést, a fejlődést biztosító, elnyert OFA pályázat lassan a végéhez közeledik, mely bizonytalanná teszi a folytatást. De kiemelhető, hogy ez sem szegte kedvét a paktum aláíróknak, jelenleg mindenki keresi a továbbműködés lehetőségeit. A paktum működtetéséhez fontos, hogy a menedzsment szervezet külső forrásokat szerezzen. Ennek egyik fontos eszköze a pályázatokon való részvétel. Sikeres pályázatokkal biztosítani lehet a menedzsment működtetését is.*
- ***6f** Paktum: 2006. május 19-től 1 éves időtartamig a ROP 3.2.1-es kiírás keretein belül megpályázott és elnyert pályázati pénzből indult el a projekt, majd a forrás lejárta után 2008 májusától 2 éves OFA forrást nyertek el. 5 éves fenntartást vállaltak, a támogatás lejárta után ennek idejére a gesztor Önkormányzata vállalja magára a költségeket, mivel elképzelhetetlennek tartják, hogy a tagok bármilyen kis összegű pénzügyi hozzájárulást is magukra vállaljanak.*

3.6.3 A finanszírozás megítélése

A következőkben először az egyes érintettek megfogalmazásaiból adunk egy összeállítást.

Határmenti paktumok

- *A paktum nem a pályázati források miatt jött létre, ezért a tagok saját véleménye szerint is fenntartható lenne önerőből. Azonban így nem tudnának olyan mértékű forrást biztosítani, ami széles körű lehetőségeket biztosítana a projektgenerálás és megvalósítás során. Ahhoz, hogy tagdíjat tudjanak szedni, ahhoz minden egyes szereplőnek külön-külön kell az érdekeltségét megteremteni, és ugyanígy kell közvetlenül is nyújtani nekik valamit. Éves munkaprogramokban előre gondolkodva ez olyan hatásokat indíthat el, amely nem szolgálja a paktum céljait és működését. Ezért döntöttek úgy, hogy a lehetőségekhez mérten pályázati forrásokból finanszírozzák mind a paktum működtetését, mind a projektek megvalósítását.*

Megyei paktumok

- A pályázati lehetőség *alkalmat nyújt a Paktum további fenntartására, a működtetés finanszírozására. Ezt tekintjük az elsődleges megoldásnak. Az intézményesítés egy alternatíva, azonban elképzelhető, hogy a tagdíj a Partnereknek jelentős megterheléssel járna. A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetet tekintve fontos lenne egy újabb pályázati kiírás paktum fenntartására.*
- *Megítélésük szerint a szervezet akkor fenntartható, ha rentábilis tevékenységet végez, vagy ha a tagok, támogatók rendelkezésre bocsátják a fenntartásához szükséges erőforrásokat, innentől viszont nem önfenntartó. Jövedelemszerző tevékenység végzésére pillanatnyilag nincs emberi erőforrás, ami egyben azt is jelenti, hogy a paktum méretét és a terület lefedettségét csak nagy nehézségek árán lehet növelni. Működési támogatás igénybevételére mindenképp rászorul a paktum.*

Régiós paktumok

- *A paktum működését gyakorlatilag egy OFA-s program finanszírozza. Ezzel jelenleg nincs probléma, ezután viszont valószínűleg semmi más nem lesz, mint amit a menedzsment-szervezet bele tud tenni pénzt és önkéntes munkát, ezzel azonban csak alapszinten vagy az alatt működtethető a paktum.*
- *Jóllehet általában az alulról jövő kezdeményezéseket tartják jónak, és a paktum ilyen, az interjúalanynak kétségei vannak a hosszú távú működőképességgel kapcsolatban olyan esetekben, amikor pályázatokból, erőltetett módon hozunk létre egy-egy együttműködést, mint amilyen a paktum is, amely még csak nem is önálló jogi személy, hogy pályázni tudna. Kérdés, hogy magyarországi viszonylatban mennyire van így létjogosultsága egy paktumnak, aminek nincsen állami támogatottsága, mint ahogy Ausztriában vagy bárhol máshol. Nem tudni, hogy ez mennyire életképes felállás, mert mindig egy pályázat erejéig jön létre, azonban - véleménye szerint - egy idő után el is fog halni. Úgy látja, hogy ez a legnagyobb probléma a legtöbb paktummal. Ez a partnerek együttműködési kedvét is befolyásolja, ők is azért szállnak be, mert a támogatást látják, nekik is jól jön, mint referencia, de aztán a pályázat lezárultával nem igazán tesznek azért, hogy ez tovább működjön. Gyakorlatilag a menedzsment kell, hogy összetartsa,*

anélkül nem maradna fenn. Az a baj, hogy az emberek még mindig nem látnak fantáziát ebben, mert nálunk, Magyarországon mindennek egy speciális adaptációja születik meg.

Kistérségi paktumok

- *Véleményük szerint fenntartható önerőből is a Paktum, nem szükséges hozzá különösebb finanszírozás. Az OFA-ROP pályázatok szigorúak, nehezen teljesíthetőek. Az OFA forrásra nem mertek pályázni, mert féltek, hogy nem tudják teljesíteni a vállalásokat (utána kiderült, hogy már az első évben túlteljesítettek).*
- *A jövőbeli tervek között az szerepel, hogy a saját fenntarthatóság érdekében pénzért végezzék a pályázatírást, így nem lesz szükségük támogatásra. Hosszú távon a pályázati finanszírozás nem megoldható, pályázatíró irodává kellene átalakulni, azonban ahhoz komoly pályázatírók kellenének, mivel a paktumiroda mind a 4 munkatársa „pályakezdőként", előzetes pályázatírói tapasztalat nélkül dolgozik itt.*
- *Először volt a ROP, és utána csak az OFA. Az OFA-nál már volt sajáterő rész, amit az önkormányzat vállalt. Nincs helyi finanszírozás. Az önkormányzat biztos, hogy fenn fogja tartani a Paktumot, mert 2013 végéig muszáj, azért, hogy ne kelljen visszafizetni a támogatásokat, de a Paktum nem lesz önfenntartó. Amíg a tagoknak ez semmibe nem kerül, addig benne vannak, de hogy a finanszírozásból részt vállaljanak, az ki van zárva.*
- *Nem tartható fent további központi támogatás nélkül*
- *A paktumok leghatékonyabb utánkövetését, hosszú távú fenntarthatóságát akkor látnák biztosítottnak, ha az utánkövetési időszakra minden paktum szervezet egy fő menedzsert és egy adminisztratív munkatársat teljes munkaidőbe bértámogatással tudna alkalmazni.*
- *A Paktum a finanszírozottságát tekintve elégtelen, így nem tartható fent. A további működéshez szükség van emberi-erőforrás kapacitás bővítésére, menedzser formájában. Ennek megvalósíthatósága egy év teljes bérköltség támogatást jelentene, majd következő évben a menedzser bérének 50%-os támogatás igényelné, majd a továbbfoglalkoztatást már önerőből oldaná meg a Paktum.*
- *A Paktum jövőbeli támogatási igényét tekintve az egymás közötti kapcsolatszervezés, hálózatépítés és tapasztaltcsere addicionális források bevonása nélkül is működik. A kormányzati oldalt tekintve a forrásokat helyben kell leosztani.*
- *Elvileg lehetnének önállóak a paktumok. Ehhez még kell támogatás, és olyan hosszú távú eredmények, amelynek révén önfenntartóvá válhat a paktum. A pályázati forma jelenleg megfelelő és szükséges.*
- *A Paktum finanszírozása és fenntarthatósága a céloktól függ. Azokat a paktumokat kellene finanszírozni, amelyek innovatív elemet tudnak behozni a rendszerbe. Csak fórumokat és beszélgetéseket finanszírozni az nem jó. Ha a paktum újszerű elemeket visz be a munkaerőpiacra, akkor érdemes támogatni.*
- *Az első időszak nehézkesen volt finanszírozható, de azt tagi kölcsönök befizetéséből oldották meg.*
- *Hosszú távon csak folyamatos, normatív finanszírozással lehetne megoldani a Paktum finanszírozását.*
- *A paktum a tagok (kistérségi társulás) befizetéseinek köszönhetően önfenntartó módon tud működni, ami magát a munkaszervezetet illeti. Ezt megkönnyíti, hogy a kistérségi társulás munkaszervezetén belül működnek. Azonban abban, hogy a partnereket meg lehessen mozgatni a paktum együttműködés keretében, fontos szerepet játszanak a pályázati lehetőségek. Nem elsősorban a működési finanszírozás, hanem a projektek megvalósítása miatt.*
- *Önerőből nem tartható fenn a paktum, még ha, ahogy eddig is, sok felajánlás és önkéntes munka is segíti a működést. A paktum finanszírozás lehetséges módja lehet: központi normatíva és esetleg a munkaügyi szervezettől plusz normatíva, ha bizonyíthatóan az emberek elhelyezkedésében a paktum segített.*
- *Katasztrofális. Júniusig tartó beszámolóról nincs visszajelzés és pénz. Pályázatok nélkül nem fog menni.*

- *Önerőből nem tartható fenn, a pályázatok viszont sajnos rövidtávúak.*
- *A Paktum a pályázati forrás nélkül elveszti működőképességét, helyi forrásaink nincsenek, nem tartom valószínűnek, hogy fenntartható önerőből a jelenlegi állapot. Központi, esetleg helyi önkormányzati finanszírozást tudok elképzelni.*
- *A Paktum működésének finanszírozása 2010. szeptember hónapig megoldott, a tovább működésre az egyik megoldás az Irányító Csoport által javasolt non-profit szervezet létrehozása. Ezáltal lehetőség nyílna pályázati forrásokból tovább és hosszú távon fenntartani és működtetni a Paktumot.*
- *Nagyon negatív tapasztalatokat szerzett a paktum az OFA pályázat kapcsán, elsősorban a kifizetések és elszámolások terén. Inkább pályáznak később is ROP forrásokra, lehetőség szerint az OFA pályázatokat kerülni fogják. A paktumot a kistérség befizetéséből fenn tudják tartani, főleg mivel költséghatékonyságot jelent, hogy a kistérségnek és a paktum menedzsmentnek közös az infrastruktúrája, és a menedzsment fél állásban az egyik, fél állásban a másik szervezetnél dolgozik. Mindez nem okoz problémát, mert a paktum nem igényel minden nap 8 óra munkát, és így az időbeosztást rugalmasan tudják kezelni.*
- *A saját erő azonnali felhasználása és az elszámolások-átutalások (2-3 hónapos) elhúzódása a program közepén finanszírozási problémákat okozott, mely projektelemek átütemezésében, valamint önkormányzati forrás átcsoportosításával oldódott meg. Ezt az összeget az elszámolást követően 2-3 hónap múlva tervezzük megkapni. A város a projekt jó minőségű megvalósítása, a jó OFA kapcsolat, a bizonyított projekt vezetés és a szerződéstől való elállási kötelezettség miatt támogatta a projekt továbbvitelét. A további működtetés esetén a helyi önkormányzatok, vállalkozások csak minimális saját forrást tudnának biztosítani. Tudom, hogy ingyen semmit nem adnak, ezért saját erő biztosítását továbbra is támogatom. A finanszírozást részleges előfinanszírozásban 2-3 havonta javaslom megtervezni a következő pályázatokhoz, vagy a paktum magasabb (regionális, országos) szintre történő emeléséhez.*
  A paktum önerőből nem működtethető, vagy csak alacsony szinten. Jelenleg csak a pályázati forrás lehetőségét látom megoldásként a működéshez.
- *Ha cserébe tudna adni a Paktum valamit, akkor lehetne támogatást kérni a résztvevőktől. Ebben a formában kevéssé lehet kérni. Így az önfenntartása is kérdéses hosszú távon.*
- *Önerőből a menedzsment nem tartható fent, de a Paktum működhet, bár kissé lecsökkent intenzitással. A pályázati források (ha rendelkezésre állnak) megfelelőek a folyamatos működtetésre, a már meglévő paktumok számára is. A partnerségünk azonban nem képes anyagi hozzájárulást biztosítani.*
- *A paktum sikeres működésének és forrásszerző képességének alapvetően fontos feltétele egy hatékony menedzsment megléte. Uniós tagságunk révén elsősorban az Európai Szociális Alap kínálta támogatási lehetőségek, illetve a közösségi kezdeményezések pénzügyi forrásai adhatnak hosszabb távú stabilitást a paktum koordinátorok foglalkoztatásához. Szükség lenne a hazai támogatási rendszerben is lehetőséget teremteni a paktumok menedzsmentjének támogatására. Elméletileg megoldást jelenthet, ha a paktum partnerek (önkormányzatok, vállalkozók, stb.) tagdíj hozzájárulásukkal finanszíroznák a paktum szervezetet. A finanszírozás egy másik lehetséges módja lehet a munkaügyi szervezetek foglalkoztatási támogatása. Azonban a munkaügy pénzügyi forrásainak felhasználását törvényi keretek szabályozzák, ez azt jelenti, hogy bérjellegű támogatásaik maximum egy évre szólhatnak, ami szintén csak átmeneti megoldást nyújthat a paktum menedzsment számára.*
- *A Paktumot önerőből nem tudnánk működtetni. Megoldás lehet, hogy a már évek óta sikeresen működő Paktumok központi forrásból címzett támogatásban részesüljenek, a munkaügyi központon és a helyi önkormányzatokon keresztül, minimális (10 %-os) önerő hozzáadásával. Ha nem lenne pályázati forrás, akkor is működtetnénk a paktumot, de a sikere kérdéses lenne, hiszen a fejlesztéseket csupán saját forrásból megvalósítani majdhogynem lehetetlen. A pályázati finanszírozási módját nem tartják megfelelőnek, mert esetleges, ezért a támogatási időszak lejártát követően forráshiány miatt ellehetetlenül a munkaszervezet. A paktumot önerőből nem tudják fenntartani.*
  Megoldás lehet hosszútávon a munkaerőpiaci szolgáltatások közül azok ellátása, amelyek a

paktum profiljába vágnak, és annak szellemiségével összhangban állnak (pl.: munkaerőpiaci és foglalkoztatási információk gyűjtése és nyújtása, pályaválasztási tanácsadás, stb.). A szolgáltatás bevételei kiegészítve központi működési támogatással tudnák biztosítani a paktumok működését.

- *Szükséges lenne a paktum-források elosztásánál a differenciált kezelésre. A hátrányos helyzetű térségek foglalkoztatási projektjeit kiemelten lenne szükséges kezelni, illetve differenciáltan utánkövetni.*

A kutatás során a felkeresett partnerségek a legtöbb problémát a finanszírozás területén jelezték. Ezeket a véleményeket összegezve úgy fogalmazhatunk, hogy kifejezetten a paktumok működését segítő folyamatos pályázati források nélkül nem, vagy csak nagyon nehezen biztosítható a paktumok fenntarthatósága.

Ami a pályázatok finanszírozási forrásait illeti, azok időben is eltérőek voltak. A legelső források a Területfejlesztési Tanácsok által biztosított támogatások voltak. Ezt követték a Phare CBC források, majd uniós tagságunk után és főleg a határon átívelő partnerségek esetén az Interreg-es források. Az uniós források közül ki kell még emelni a ROP és a TÁMOP nyújtotta pályázati lehetőségeket. A pályázatok között mégis a legnagyobb segítséget az OFA által nyújtott, több időszakban kiírt pályázatok jelentették, amelyek lehetővé tették, hogy az ország egész területén jöjjenek létre foglalkoztatási paktumok. A megkérdezett partnerségek nagy többsége a megalakulásakor kihasználta az OFA által nyújtott támogatási lehetőségeket. (Csak a nagyon korai időszakban létrejött foglalkoztatási partnerségek nem tudtak élni ezekkel a forrásokkal.)

A megkérdezett paktumok több mint 80%-a igényelné a folyamatos pályázati lehetőséget a paktumok működésére, többen ezt normatív alapú támogatásként képzelik el. Néhány paktum úgy nyilatkozik, hogy a partnerségek mintegy 30%-át lenne indokolt normatív alapon pályázati forrásból biztosítani. A működés személyi feltételeit illetően legalább két fő foglalkoztatását tartanák indokoltnak a paktumok működését segítő menedzsmentben.

A gondot viszont az jelenti, hogy a magyarországi paktum pályázatok csak egy-egy adott periódusra szólnak. Azon belül biztosítottá válik a paktum (a menedzsment) működése, a pályázati periódus végével viszont megszűnik. Ugyanakkor a pályázatok egy jelentős része Európai Uniós forrásokat érintett, ahol a pályázati elvárások megkövetelik a projektek pályázat utáni fenntarthatóságát is.

Más közelítésben a kulcsszó a projekt, a projekt-szemlélet. Az EU-s (és minden ennek nyomán keletkezett) pályázatok hagyományos logikája az, hogy a pályázat hozzásegíti a pályázót valami fejlesztéshez, egy projekt megvalósításához. Ennek a forrásnak a felhasználása viszont csak akkor lesz hatékony, ha ez a projekt a pályázati periódus végére már önfenntartóvá válik. A baj az, hogy ez egy szálloda-bővítésnél, egy K+F projektnél logikus és szükséges, de a paktum nem ilyen. A paktum nem határozott idejű projekt, hanem egy együttműködési keret, amelyre nem lehet ráhúzni a projekt-szemléletet.

Voltak, vannak ugyan paktumok, nem is kis számban, ahol a paktum-pályázati forrásokat egyéb (önkormányzati, foglalkoztatási, tagsági) támogatások egészítették ki, de ez önmagában biztosan nem elég, számos paktum pedig úgy nyilatkozik, hogy egyáltalán nem számíthatnak ilyen forrásokra. Összességében mégis azokkal értünk egyet, akik szerint tisztán pályázati forrásból nem lehet elvárni a paktumok országos finanszírozását. Ezért a legjobb megoldás egy többcsatornás, vegyes finanszírozási rendszer lehetne. Ennek elemei a következők:

a) A már jelzett, paktumok létrehozását és fenntartását segítő pályázatok

b) A paktum partnerei révén, az operatív munkaprogramokban rögzített tevékenységi körnek megfelelő pályázatok benyújtása, s az abból elnyert források. Ennél az egyik módszertani problémát az jelenti, hogy a paktumok szereplői nagyon sok pályázatot nyújtanak be és nyernek is el EU-s és hazai forrásokból. Ugyanakkor a pályázatok

benyújtását, annak előkészítését nem futtatják át a paktumon, annak irányító csoportján keresztül. Ennek következtében sok partner úgy nyilatkozik, hogy a pályázatot paktum nélkül is benyújtották volna, így nem lehet mérni azt a hatást, amely a partnerségek lehetőségét jelentette volna a pályázati aktivitás fokozásában. Például az önrész biztosítását illetően, a partnerek egymásra találását, a pályázatokban az együttműködést vállalók egységes támogató nyilatkozatának hatását, a pályázat szakmai összeállításában szereplő lehetőségeket, vagy magának a pályázat megírásának lehetőségét.

c) Utóbbi esetben néhány paktum felvetette, hogy forrásokat lehetne szerezni a pályázatok megírásával kapcsolatos szolgáltatások biztosításával. Ezt reális esélynek, de csakis kiegészítő jellegű saját bevételi forrás lehetőségének tekintjük. Ha egy paktum menedzsment abba az irányba fordul, hogy pályázat-írásból tartsa fenn magát, az egy nagyon labilis státuszt jelent. Könnyen elveszítheti eredeti paktumos küldetését és imázását, átfordulhat egyszerű pályázat-író és tanácsadó üzleti vállalkozássá. Ez viszont nem lehet cél.

d) A paktum szereplői által fizetett hozzájárulási támogatások. Ennek többféle lehetősége vetődik fel, sőt egy részének gyakorlata meg is valósul. A paktumok kb. 10%-nál az önkormányzatok, illetve a munkaügyi szervezet pénzbeli hozzájárulást biztosít. A munkaügyi szervezet elsősorban a szolgáltatási rendelet alapján a paktum menedzsmentben dolgozók béréhez és járulékához tud hozzájárulni. Az önkormányzatok pedig közgyűlési döntés alapján fix összegű támogatást adnak a partnerségeknek.

e) A paktum szereplői által nyújtott hozzájárulási támogatások. Ennek is többféle módja működik jelenleg is, pl. amikor az alapító szervezetén belül, az alapító támogatásával működik a menedzsment, vagy a tagok kedvezményes szolgáltatásokkal, ingyenes terem-használattal, információs és informatikai, szakmai szolgáltatásokkal támogatják a paktum működését. Ezt a jövőben anyagi és nem-anyagi (a partnerség szellemét demonstráló, fenntartó jellege) miatt kifejezetten jelentősnek és mindenütt szükségesnek tartjuk.

f) Felmerült az esetleges tagdíj alkalmazása néhány paktum esetében, de ezt információink alapján sehol nem alkalmazzák és a forráshiánnyal küszködő partnerek miatt ezt nem is tartják kivitelezhetőnek. Nem merül fel a vállalkozások bevonása sem a finanszírozásba, minden bizonnyal azért, mert a partnerségeknek nem sikerül minden esetben a vállalkozások támogatását megnyerni (például a szakképzett munkaerő biztosítása terén).

A finanszírozással kapcsolatos megfogalmazódtak még további, ugyancsak érdekes és megfontolásra érdemes felvetések:

- Több paktum véleménye szerint a partnerségek akkor válhatnak önfenntartókká, ha állandó, vagy legalábbis rendszeres feladatokat kapnak a munkaügyi szervezettől, illetve megrendeléseket kapnak az országos foglalkoztatás politikától. A jövőt illetően eldöntendő kérdés, hogy az országos foglalkoztatás politika igényt tart-e a foglalkoztatási partnerségekre, kívánja-e használni a paktumokban rejlő szerveződési erőt a lokális munkaerőpiacokon.
- Felvetődött az az igény is, hogy a foglalkoztatási törvényben, vagy annak végrehajtási rendeleteiben szerepeltetni kellene aktív munkaerőpiaci eszközként a foglalkoztatási partnerségeket.

- Lehetőség adódna arra is, hogy a munkaügyi szervezet rendszeres megrendeléseket adjon a területén működő partnerségeknek és ezáltal egy folyamatos finanszírozási forrást is biztosítana számukra, természetesen úgy, hogy ezzel a paktum érdemben fontos feladatokat lát el és terheket vesz le a kapacitás-hiánnyal küszködő munkaügyi szervezet válláról. Ez a mechanizmus hasonlóan működhetne, mint a szolgáltatások támogatása, vagy a munkaerőpiaci programok működése. A feladat és a forrás legalább egy évre lenne adható, és a tevékenység színvonalas ellátása esetén a következő időszakban is a feladatokat, vagy új tevékenységet a partnerség elláthatna.
- Egy paktum jelezte, hogy finanszírozási forrást jelent számára az integrált városfejlesztési stratégia, amelyben feladatot szánnak a paktumnak és egyben forrást is biztosítanak számára.
- Többen felvetették, hogy a paktumokat az Európai Uniós pályázatok miatt mindenképpen 2013-ig fenn kell tartani, ezért fenntartásuk forrását is biztosítani kell.

Összességében elmondható, hogy a paktumok lehetőséget látnak arra, hogy tartósan működjenek a lokális munkaerőpiacokon, függetlenül attól, hogy tiszta önfenntartásuk gondot okoz. A pályázati forrásokat jó lehetőségnek tartják, de az utófinanszírozás (még a legutolsó OFÁ-s pályázatnál is) komoly gondokat okoz.

Az igazi megoldást az jelentené, ha az országos foglalkoztatáspolitika megtalálná a lehetőséget a foglalkoztatási paktumok tartós, érdemi, tartalmi működéséhez. Ez jelenthetné decentralizált feladatok ellátását, akár Európai Uniós források decentralizált elosztásának segítését (mint pl. Ausztriában), amely komoly társadalmi legitimitást is biztosíthatna. Ebbe a kontextusba illesztve a fentiekben megfogalmazott többcsatornás, vegyes finanszírozási rendszer is jól, vagyis a foglalkoztatáspolitika szempontjából hatékonyan, a foglalkoztatási paktumok számára pedig stabilan, megnyugtatóan működhetne.

4. A paktumok munkaerőpiaci szerepe

4.1 A paktumok tagjainak paktumbeli részvétele

4.1.1 A paktum tagjainak vállalásai és aktivitása

Megítélésünk szerint a paktum lényegéhez tartozik az, hogy a partnerek nemcsak egy nyilatkozatban deklarálják a paktum létesítésére irányuló egyetértésüket, nem pusztán „elvi-politikai" nyilatkozatokat tesznek, hanem maguk is tevőlegesen, aktívan támogatják a paktum létezését és céljainak megvalósítását. A paktum-partnerség, a lokális foglalkoztatáspolitikai együttműködés – többek között – épp azáltal tud valami többletet hozzáadni a nemzeti-központi szintű foglalkoztatáspolitikához, illetve a területfejlesztési célok megvalósításához, hogy aktivizálja a helyi érintetteket és a helyi erőforrásokat.

Az, hogy a paktum tagjai konkrét vállalásokkal (anyagi, szakmai szolgáltatási stb. hozzájárulással) vesznek részt az együttműködésben, egyúttal elkötelezettségüket is jelzi. Csak az ad át saját erőforrásaiból egy külső szervezetnek (itt a paktumnak), aki nagyon akarja annak sikerét, és meggyőződése, hogy az átadott erőforrásokban megtestesülő befektetése megtérül majd a lokális társadalmi-gazdasági fejlődésben.

Az előzőekben tárgyalt finanszírozási problémára visszautalva a vállalások hétköznapi értelemben egyúttal azt is jelentik, hogy így – legalább kiegészítő forrásként – a paktum tagjai személyes-egyéni részt vállalnak a paktum működtetésének biztosításában.

A következő, 34. tábla arról ad áttekintést, hogy az Irányító Csoportok tagjai, illetve a paktum (további) tagjai megfogalmaztak-e konkrét vállalásokat, és ezek milyen mértékben realizálódtak.

34. tábla: Az ICS- és a paktum-tagok vállalásai és ezek teljesülése

Vállalás és megvalósulás	ICS tagok vállalásai			Paktum-tagok vállalásai		
	Kistérségi	Többi	Összesen	Kistérségi	Többi	Összesen
A) Voltak vállalások	13	6	19	17	5	22
A1) Írásos vállalás volt	6	5	11	8	3	11
A11) A vállalás teljesen megvalósult	2	2	4	5	2	7
A12) A vállalás részlegesen valósult meg	4	2	6	2		2
A13) A vállalás hiányosan valósult meg		1	1	1	1	2
A2) Nem írásos volt a vállalás	7	1	8	9	2	11
A21) A vállalás teljesen megvalósult	3		3	3		3
A22) A vállalás részlegesen valósult meg	1	1	2	2	1	3
A23) A vállalás hiányosan valósult meg	1		1	1		1
A24) A megvalósulásról nincs adat	2		2	3	1	4
B) Nem voltak vállalások	7	2	9	5	3	8
C) Nincs adat	11	8	19	9	8	17
A+B+C) Összesen	31	16	47	31	16	47

A 34. táblából az derül ki, hogy a résztvevők mind a két körből megfogalmaztak ugyan vállalásokat, de ez nem volt túlságosan gyakori. Még a kistérségi paktumok esetében fordult inkább elő, más paktum-típusoknál csak elvétve. (Ahol nincs adat, vagyis nem nyilatkoztak a felmérésben résztvevők, azokat is nagy valószínűséggel a „nem" kategóriába sorolhatjuk.) Ahol voltak vállalások, azoknak mintegy fele írásban is rögzítésre került. Érdekes ugyanakkor, hogy – várakozásainkkal kicsit ellentétben is – az írásbeliségnek, a „szerződéses vállalásnak" nincs túl nagy szerepe a megvalósulásban, itt ugyanúgy voltak teljes értékű megvalósítások, mint a „csak" szóbeli ígéreteknél, és fordítva, az írásban rögzítés ugyanúgy nem jelentett százszázalékos garanciát a teljesítésre, mint a szóbeli.

Ennek további kibontása érdekében egy öt változatot felsoroló zárt kérdéssel azt kértük meghatározni, hogy a partnerek aktivitása tipikusan miben nyilvánul meg:

a) Együttműködési szándék, „erkölcsi" támogatás, egyébként formális részvétel (a táblázatban: szándék)
b) Nyilvános pártolás, részvétel a foglalkoztatási fórumon, konferencián, szakmai megbeszéléseken (a táblázatban: részvétel)
c) Tényleges szakmai támogatás (a szervezet szakértőinek részvétele), (a táblázatban: szakmai)
d) Szervezési, infrastrukturális támogatás, a szervezeti erőforrások kedvezményes rendelkezésre bocsátása (terembérlet, információs csatorna használata, szolgáltatások nyújtása a paktum céljainak megfelelően stb.), (a táblázatban: dologi)
e) Anyagi hozzájárulás (a táblázatban: anyagi)

A válaszok közül értelemszerűen többet is meg lehetett jelölni. Az eredményeket szint-, illetve régió-bontásban a 35. és 36. tábla mutatja be.

35. tábla A partnerek aktivitásának tipikus megnyilvánulása – szintek szerint

Paktum-szint	a) szándék	b) részvétel	c) szakmai	d) dologi	e) anyagi	n.a.
Kistérségi	13	15	11	13	6	9
Területi		2		2	1	3
Megyei	3	3	2	3	1	2
Régiós	1					1
Határmenti	1	1	1	1	1	2
ΣΣ	18	21	14	19	9	17

36. tábla A partnerek aktivitásának tipikus megnyilvánulása – régiók szerint

Paktum-szint	a) szándék	b) részvétel	c) szakmai	d) dologi	e) anyagi	n.a.
DA	2	2	2	2	2	3
DD	2	4	4	5	2	
ÉA	4	2		3		5
ÉM	5	6	5	3	3	2
KD	1					1
KM		1		1	1	1
NyD	4	6	3	5	1	5
ΣΣ	18	21	14	19	9	17

Adatokat végül is 30 paktum szolgáltatott. A fenti táblák épp ezért nem tekinthetők teljesen reprezentatívnak, azt ezzel együtt is érdekesnek tartjuk, hogy viszonylag kevesen jelölték meg a szakmai támogatást. Az lett volna inkább várható, hogy a tagok inkább szakmai, mint anyagi támogatást nyújtanak majd (mert az előbbi egyébként is rendelkezésre áll és nincs pótlólagos költség-vonzata). Az adatok szerint ez mégsem gyakori (talán annak is köszönhetően, hogy a paktumok tagjai között – természetesen csak az arányait, és nem a jelentőségét tekintve – kisebbséget képviselnek azok a szervezetek, amelyektől ilyen szakmai támogatás várható (elsősorban a foglalkoztatási szolgálat, kamarák, vállalkozói központok, fejlesztési ügynökségek, egyetemek, iskolák). Azt viszont kifejezetten pozitívumnak tekintjük, hogy a paktumok mintegy 40%-ában adnak a tagok „dologi", és mintegy 20%-ában „anyagi" jellegű támogatást.

Az interjúk során ehhez a következő érdekesebb megjegyzéseket fogalmazták meg.

- ***1b** Paktum: A partnerek kötöttek együttműködési keret-megállapodást, ezt hitelesítették aláírásukkal, megtörtént az egyértelmű szándéknyilatkozat kinyilvánítása. A felelősségvállalás tekintetében már kevésbé tiszta a kép. Az alapító dokumentumból az egyértelmű felelősségi viszonyok nem olvashatóak ki.*
- *A Paktum alapításakor és azóta is a vállalások különböző formái jelentek meg a paktum-tagok részéről. Az elvi támogatás majdnem mindenki részéről megfigyelhető. A nyilvános pártolás, részvétel a foglalkoztatási fórumon, konferencián, szakmai megbeszéléseken egyre kevésbé gyakori. A menedzser elmondása szerint az „üljünk le és beszéljük meg" típusú tárgyalásokon már túl van mindenki, ennél a résztvevők konkrétabb megoldásokat igényelnek. A Fórumokat az indikátor teljesítése miatt tartják, nem igazán működik, kevés a látogató. Tényleges szakmai támogatást javarészt a munkaügyi szervezetek és a képző intézmény adnak. Szervezési, infrastrukturális támogatást (elsősorban terembérlet formájában) a gesztorszervezet nyújt. Anyagi támogatást a pályázati önrészen kívül más nem bocsájtott rendelkezésre.*
- ***1g** Paktum: Az együttműködési szándék, a résztvevők aktivitása kezdetek óta jónak tekinthető, stabilan áll. Ritka az, hogy a paktum működését valamelyik tag anyagilag is támogatja, azonban a Vállalkozásfejlesztési Alapítvány tényleges anyagi forrásokkal járult hozzá a partnerség*

működéséhez. A Paktum tagjai tehát különböző támogatási formákkal éltek a működés során (tényleges szakmai, anyagi, szervezési, infrastrukturális támogatás).

- ***1j** Paktum: Sem a paktum, sem pedig az ICS tagjai részéről nem volt vállalás. Az aktivitás tipikus megnyilvánulási formája az együttműködési szándék, „erkölcsi" támogatás, formális részvétel.*
- ***1m** Paktum: A ROP pályázati anyag dokumentációja és a Paktum dokumentumok sem mutatják be a hozzájárulásokat és a felelősségeket (pl. a ROP-ban minden aláíró csak elvi támogatóként jelenik meg). Az induláskor minden résztvevő elvi és erkölcsi támogatásáról biztosította a Paktumot, azonban a további vállalások szintje különböző. A tényleges szakmai támogatás (a munkaügyi központ például előadások megtartásával segítette a fórumokat), a szervezési, infrastrukturális támogatás, a szervezeti erőforrások kedvezményes rendelkezésre bocsátása (egyes szereplők helyszínt biztosítottak a különböző megbeszéléseknek), a különböző szereplők részéről megjelenik. Anyagi támogatást a tagok nem adtak a Paktumnak.*
  Kifejezett komoly problémaként azonosította a paktum menedzser, hogy a cigány kisebbségi önkormányzatok passzívak, nem működnek együtt a paktum szervezettel. Ugyanakkor az újonnan belépő szlovák kisebbségi önkormányzat igen aktívnak mutatkozik, és határon átnyúló kapcsolatokat hoz.
- ***1o** Paktum: A kezdeti lelkesedés hamar csökkeni kezdett, jelenleg a résztvevők egyharmada tekinthető aktívnak. Anyagi támogatást a működéshez pályázati önrész formájában az önkormányzattól kap a Paktum. Az együttműködési szándék kezdetben mindenkire jellemző volt, a konferenciákon, workshopokon való részvétel is magasnak (legutóbb 100 fő) mondható. Tényleges szakmai támogatást a Paktum a főleg a munkaügyi szervektől kap. Infrastrukturális hozzájárulást tettek a társas vállalkozások és az önkormányzat.*
- ***2b** Paktum: Azok a szervezetek, amelyek az Önkormányzat partnereiként részt vettek a fenntartásra vonatkozó OFA projekt végrehajtásában (Képző Központ, Vállalkozói Központ), anyagilag is hozzájárultak a projekt sikeréhez, illetve a szakmai feladatok megvalósításában is aktívan tevékenykedtek, és a projekt befejezése után is szívükön viselik a paktum sorsát. Más szervezetek esetében (pl. Munkaügyi Központ) is beszélhetünk a paktum számára fontos, tényleges szakmai ill. szervezési-infrastrukturális támogatásról , például közös szakmai rendezvények tartásával, amelyeken a partnerek szakértői is részt vesznek, az adott témában előadást tartanak. A partnerek nem csak szakmai munkájukkal, de pénzügyi forrásokkal is hozzájárultak a projekt sikeres megvalósításához.*
- ***3g** Paktum: Az önkormányzatokkal való bizalmat a kistérségi társulással való évek óta tartó közös ügyek biztosítják. Ezen a körön kívül jellemző a bizalomhiány. Az infrastrukturális támogatást jellemzően az önkormányzatok nyújtják (pl. ingyenes teremhasználat). Az anyagi hozzájárulást a Munkaügyi Központ biztosítja. A Munkaügyi Központ a projektben még aktívan részt vett, most az utánkövetés időszakában már nem túlzottan aktívak.*
- ***4f** Paktum: Az ICS tagok részéről semmilyen, azonban a paktum tagjai részéről írásos vállalások voltak, amelyek teljes egészében teljesültek is. A partnerek aktivitásának tipikus megnyilvánulási formáit a szervezési, infrastrukturális támogatás, a szervezeti erőforrások kedvezményes rendelkezésre bocsátása (terembérlet, információs csatorna használata, szolgáltatások nyújtása a paktum céljainak megfelelően stb.) jelentik.*
- ***4m** Paktum: A paktum tajgai részéről a paktum létrehozása után és működtetése során voltak vállalások. Anyagi vonzatot jelentett, minden partner önerővel járult hozzá a Paktum operatív feladatainak ellátásához szükséges források egy részének megteremtéséhez. A tagok egyszeri hozzájárulásokat fizettek be, valamint több tagi felajánlást is kapott a Paktum. Az Irányító Csoport részéről nem voltak vállalások, azokat mind áthárították a munkaszervezetre, amelynek ezek többletfeladatként és kötelezettségként jelentek meg. Az anyagi hozzájárulások a kölcsönösség elvén működtek és ez egységes partneri megnyilvánulást eredményezett.*
- ***4o** Paktum: A Paktum partnerei tettek vállalásokat, ezeket írásban rögzítették és a paktum menedzser véleménye szerint teljes mértékben teljesítettek is. Az Irányító Csoport tagjai részéről nem történetek vállalások. Jellemző volt a szervezési, infrastrukturális támogatás, a szervezeti erőforrások kedvezményes rendelkezésre bocsátása (terembérlet, információs csatorna*

használata, szolgáltatások nyújtása a paktum céljainak megfelelően stb.). Anyagi hozzájárulás nem volt.

- ***4z** Paktum: A Paktum tagjai részéről a Paktum létrehozása után illetve a működtetés során voltak konkrét vállalások, amelyeket írásban rögzítettek. Ezek megvalósulása azonban a vizsgált időszak keretein belül egyelőre hiányos. Az Irányító Csoport részéről szintén voltak írásban rögzített vállalások, melyek megvalósulása részleges. A partnerek nem vállaltak anyagi hozzájárulást.*
- ***5g** Paktum: A paktum nagy lendülettel indult, ami abban is megmutatkozott, hogy mind az Irányító Csoport, mind pedig a paktum tagjainak részéről voltak vállalások, amiket írásban rögzítettek is. Ezekről elsősorban technikai jellegűek voltak és nem konkrét munkahelyek létrehozására vonatkoztak, ettől függetlenül mégis pozitívan értékelendők. Ennek a technikai jellegnek és a pályázatban vállalt feladatok kötelező érvényének is köszönhető, hogy megvalósításuk is teljes mértékben sikerült. Ez a részsiker önmagában is képes pozitív hatást gyakorolni az együttműködési hajlandóságra és a partnerségi kultúrára.*
  A humán erőforráson és infrastruktúrán kívül a kistérség települései saját forrásaikból tagdíjat is fizetnek a paktum menedzsment finanszírozásához való hozzájárulásként. Ezt a kezdeményezést nem egyszerű fenntartani, mert az önkormányzatokra nagyban jellemző, hogy aktivitásuk és érdeklődésük a paktum iránt nagyban függ a pályázati forrásoktól. Különösen komoly problémát jelenthet ez a közeljövőben, hiszen finanszírozásukat, gazdálkodásukat tekintve az önkormányzatok működését komoly veszély fenyegeti. Hogy mégis sikerült a közös teherviselés ezen formáját eddig fenntartani az részben a kézzel fogható eredményeknek, a pályázati projektek megvalósításának, részben pedig a menedzsment és a város polgármestere, egyben a kistérségi társulás vezetője elkötelezettségének köszönhető.
- ***5j** Paktum: A Kistérséget tényleges szakmai támogatás és infrastruktúrájának rendelkezésre bocsátása jellemzi. A paktum tényleges szakmai támogatást kap a munkaügyi szervezetek és az érdekvédelmi szervezetek oldaláról. A Munkaügyi Központ ezen túlmenően szervezési feladatok ellátásával, infrastruktúrájának rendelkezésre bocsátásával, munkaerő-ráfordítással támogatja az együttműködést, melyet sokszor kiegészít anyagi hozzájárulással is.*
  A paktum tagjainak részéről nem, az Irányító Csoport részéről voltak vállalások, melyeket írásban is rögzítettek, ezeknek a megvalósulása azonban csak részleges.
- ***5m** Paktum: Az együttműködési megállapodás aláíráskor nem történtek vállalások a paktum tagjainak a részéről, ellenben az Irányító Csoport részéről igen. Ezeket a vállalásokat írásban rögzítették és az azóta eltelt idő eredményei alapján elmondható, hogy bár csak részben, de meg is valósultak.*
- ***5o** Paktum: A humán erőforráson és infrastruktúrán kívül a kistérség települései befizetéssel járulnak hozzá a paktum és a menedzsment fenntartásához, ami figyelembe véve, hogy a térség településeinek lélekszáma az 500-at sem éri el, nem elhanyagolható vállalás és teljesítmény a tagok részéről.*
- ***5z** Paktum: A települési önkormányzatok is adnak pénzt a felmerülő kiadások fedezésére. A Munkaügyi Kirendeltség és egyes civil szervezetek szakmai támogatást nyújtanak.*

4.1.2 A tagok aktivitásának változása

Arra a kérdésre, hogy hogyan változott az elmúlt években (az alapítás óta) a paktum-tagok aktivitása, erősödött vagy csökkent a paktum (a partnerség) szellemisége, igen nehéz egyértelmű választ adni. A kép meglehetősen differenciált, benne pozitív és negatív jelenségek, változások egyaránt megtalálhatók.

Azt még általános tendenciaként megfogalmazhatjuk, hogy a paktumok létrehozását elég nagy lelkesedés kíséri. Ez köszönhető a felkészülés (a szerződés előkészítése, a stratégia megfogalmazása) közös tréningjeinek, munka-üléseinek közösség-építő hatásának és a tagok részéről ilyenkor szokásosan és természetes módon megjelenő pozitív várakozásnak. A következőkben, amikor mindezt meg kell valósítani, ütközni kell, pénzt kell szerezni,

pályázatokat kell írni és szembesülni kell esetleg az elutasítással stb. ezért is többé-kevésbé törvényszerű a lelkesedés csökkenése.

Ezt követően viszont nagyon eltérő pályaívek tapasztalhatók. Vannak paktumok – elsősorban azok, amelyek eleve is inkább csak a pályázati pénzekre koncentráltak – ahol a pályázati idő előre haladtával, majd lejártával nagyon erős visszaesés, adott esetben az aktivitás megszűnése (a fenntartáshoz szükséges minimális adminisztrációs szintre való visszahúzódás) következik be. A paktumok többsége inkább stagnálást jelez. Vannak ugyanakkor olyan paktumok is, ahol a kezdeti eredmények egyre nagyobb lendületet adtak, és az aktivitás növekedését, a paktum-szellem erősödését regisztrálhatják.

Többnyire az is igaz, hogy az aktivitás szempontjából az egyes paktumok sem homogének. Vannak igencsak mindenütt aktív és kevésbé aktív csoportok, ahogy korábban mi is említettük a „kemény magot" és a külső körön „együtt utazókat". Másrészt ez mindig függvénye az adott projekteknek is. Az adott csoport attól függően válik aktívvá, vagy éppen az addig aktívból passzívvá, hogy az aktuális akciók, projektek mennyire illeszkednek saját elképzeléseihez, tartoznak az érdekkörébe.

Fontos befolyásoló tényező lehet adott esetben a személyi-szervezeti kör változása is. Vannak példáink olyan paktumokra, ahol kivált a paktum szervezéséből az a személy vagy szervezet, aki korábban annak a motorja volt, és ez érezhetően visszavetette a paktum lendületét. Vagy egy választott tisztségbe új vezető kerül, aki a korábbitól eltérő véleménnyel van a paktumokról, ennek következtében változik a támogatása is.

Néhány érdekesebb megjegyzés:

- ***1b*** *Paktum: Nagyjából stagnál a résztvevők aktivitása*
- ***1g*** *Paktum: Nincs változás. Stagnálás jellemző. Általában lelkesek a tagok, nagy a részvétel, nincs ezzel probléma.*
- ***1j*** *Paktum: Jelentős csökkenés, a paktum gyakorlatilag nem működik.*
- ***1m*** *Paktum: A Roma szervezetek aktivitása jelentősen csökkent, gyakorlatilag nem tevékenyek, azonban pl. a Szlovák Kisebbségi Önkormányzat új szereplőként nagyon aktív.*
- ***3g*** *Paktum: Az önkormányzatok aktivitására növekedés jellemző, mivel felismerték az együttműködésben rejlő hasznokat.*
- ***4v*** *Paktum: Az együttműködés és a paktum szellemisége is jó. A tagok érzik, hogy tényleg segíteni próbálnak nekik, amire úgy reagálnak, hogy nőtt a bizalmuk a paktum és a menedzsment iránt.*
- ***4b*** *Paktum: A települési önkormányzat, mint résztvevő aktivitásának változása a megalapítás óta növekedést mutatott. A vállalkozások induláskor is nehezen mozgósíthatóak voltak, azonban a jelenben szinte megvalósíthatatlan közreműködésbe bevonni őket. A Munkaügyi Központ helyi kirendeltsége közepes aktivitással állt a feladatokhoz, majd ez azóta is stagnál. Ugyanez jellemzi a Cigány Kisebbségi Önkormányzat hozzáállását. A Kistérségi Társulás vesz részt komolyabb erőbedobással a munkában, a társulás aktivitása növekedett az alapítás időszakához képest. Az egyes résztvevői csoportokban a paktum-partnerség szellemiségének megjelenése a megalapítás óta minden résztvevőnél stagnál.*
- ***4m*** *Paktum: Az egyes résztvevői csoportok aktivitása nem változott a megalapítás óta.*
- ***4o*** *Paktum: Az egyes résztvevői csoportok aktivitása az alapítás óta mind a négy települési önkormányzat, mind a két kisebbségi önkormányzat részéről stagnál, a Munkaügyi Központ aktivitását hanyatló tendencia jellemzi. Összegezve a résztvevők aktivitása nem csökkent és nem növekedett. Az egyes résztvevői csoportok közül a négy települési önkormányzat, valamint a két kisebbségi önkormányzat részéről a paktum, a partnerség szellemiségének a megjelenése a megalapítás óta szintén nem változott. A kezdeti állapotot is elsődlegesen az elérhető pályázati források könnyebb elérésének motivációja jellemezte.*
- ***4v*** *Paktum: A Paktumot létrehozó 12 önkormányzat aktivitása az alapítás óta jelentősen csökkent. Az önkormányzatoknál a paktum és partnerség szellemiségének megjelenése nem érzékelhető.*

- ***4z*** *Paktum: A Paktum résztvevői közül a kistérségi többcélú társaság, valamint a civil egyesületek aktivitása növekedést mutat az alapítás óta. A települési önkormányzatok aktivitása stagnál, a vállalkozások aktív hozzáállása viszont jelentősebb mértékben csökkent. A Paktum partnerségi szellemiségének megjelenése a megalapítás óta erőteljes növekedést mutatott a többcélú társulásnál, enyhe növekedést jelentett a civil egyesületek esetében.*
- ***5g*** *Paktum: A kistérségi társulás, a munkaügyi központ, a gazdasági kamara és a képző központ esetében az aktivitás növekedése figyelhető meg. Ezzel szemben a civil szervezetekre a stagnálás, a társas vállalkozásokra az érdeklődés csökkenése, míg a települési önkormányzatokra az érdeklődés elvesztése volt jellemző. Mindez betudható annak, hogy a szervezetek körülbelül ilyen felosztásban küzdenek olyan napi operatív feladatok ellátásával, amely nem teszi lehetővé számukra, hogy konkrét programok híján aktív résztvevői legyenek egy a paktumhoz hasonló együttműködésnek.*
- ***6f*** *Paktum: A vállalkozói körben kicsit megnövekedett a Paktum „elismertsége", mert rájöttek, hogy innen információhoz jutnak. Ezen kívül sok változás nem volt.*

4.2 A paktumok stratégiája

A stratégia – lényegéből következően – alapvető meghatározója a paktumok lényegének, törekvéseinek és eredményességének. A következőkben először a stratégia elkészítésének folyamatát, majd a stratégiák tartalmát mutatjuk be.

4.2.1 A stratégia megfogalmazása

A stratégiák összeállításának folyamata, elkészítésének módszertana egyrészt azért lehet érdekes, mert tapasztalatot és tanulságokat fogalmaz meg az új paktumok számára. Másrészt ez a folyamat a tapasztalataink szerint önmagában is kritikus eleme a paktumoknak. Ugyanis egyrészt ez a folyamat volt igen gyakran az, amelyik – ha sikeres volt – képes volt nemcsak egy asztal mellé ültetni, hanem bizalmi hidat is építeni, illetve a célok és szemléletmódok alapján is össze is kovácsolni egy partnerséget. Másrészt ez a folyamat az, amelyik képes legitimálni a paktum foglalkoztatási stratégiáját. Ha a stratégia valóban a helyi adottságokra épül, a helyi szereplők szempontjait és céljait követi, a helyi szereplők által megfogalmazott, de legalábbis megvitatott és elfogadott, akkor azt valóban a helyi közösség közös céljának kell és lehet tekintenünk, az abban megfogalmazott struktúra, akcióprogram, forrás-elosztási irány a helyi közösség akaratával, prioritásaival egyezőnek tekinthető.

A következőkben azt mutatjuk be, hogy milyennek tapasztaltuk a stratégiák elkészítési módját és folyamatát.

A) Közös helyzetelemzés és stratégia

A stratégia mindenütt egy közösen összeállított helyzetelemzésre épül. Ennek a helyzetelemzésnek az elkészítése általában kétféle módon történt. Az egyik alap-változatot az jelenti, amikor a kiinduló társadalmi-gazdasági helyzetről a partnerek szakértői készítenek elemzést. A másik alap-típusban ezt az elemzést egy külső szakértő (általában helyi referenciákkal és elkötelezettséggel rendelkező tanácsadó cég, - bár ebben szerepet játszhattak a formális és informális kapcsolatok is) készítette el, de ezt ebben az esetben is mindig helyi vita-fórumok elé bocsátották, abba beépítették a fórumok résztvevőinek véleményét, javaslatait. Lényegében ennek egyenes folytatásaként készítették el vagy a partnerek szakértői, vagy a külső cég a foglalkoztatási stratégiát. Ezt a közösen megfogalmazott prioritások alapján több helyen konkrét akcióprogramokra bontották le. Vannak ugyanakkor

paktumok, ahol ez már elmaradt, általában arra hivatkozva, hogy források hiányában nincs értelme tervezni.

- *6f Paktum: Akcióprogramok külön nem készültek, mert a forrást sem tudják meghatározni évekre előremutatóan, így nem tudnak hozzárendelni semmit. A pályázati dokumentáció egyébként rendelkezésre áll. A dokumentumokat az utóbbi másfél évben nem aktualizálták, bár tisztában vannak vele, hogy ezt meg kellene tenni. Feladatokat tudnának meghatározni, csak a megvalósításhoz szükséges forrás megteremtésével vannak problémák, azt nem tudnak hozzá rendelni.*

A helyzetértékeléshez elsődlegesen általában szekunder forrásokat használtak. Ezeket legtöbbször a helyi Munkaügyi Központtól (Kirendeltségtől) kapták meg. Az így nyert munkaerőpiaci adatokat KSH-tól származó gazdasági adatokkal egészítették ki, illetve jelentős mértékben támaszkodtak az országos, regionális, területi fejlesztési dokumentumok adataira és cél-meghatározásaira. A szekunder adatbázist több helyen helyi kérdőíves felméréssel egészítették ki. Ennek keretében a munkaerőpiac meghatározó szereplőivel készítettek interjúkat vagy kérdőíves felméréseket, elsősorban a gazdálkodók munkaerőpiaci igényeinek feltárására.

Az elkészült paktum-stratégiák általában gazdasági (terület- és településfejlesztési) és munkaerőpiaci (foglalkoztatási, munkaerő-fejlesztési, rugalmassági stb.) célokat egyaránt tárgyalnak. Volt, ahol a stratégia külön mellékletekben mutatta be az EU foglalkoztatáspolitikai céljait, illetve a hazai munkaerőpiac helyzetét és a hazai foglalkoztatáspolitika prioritásait és eszközeit. A stratégiák fókuszában ezzel együtt is a foglalkoztatási paktum szereplőit leginkább és közvetlenebb módon érdeklő foglalkoztatási és munkaerőpiaci kérdések állnak.

Ez a stratégia-építési fázis általában az, amit egyesek a paktumok legszebb periódusának tekintenek. A közös célmeghatározás lehetősége, a helyi összefogásban, együttműködésben rejlő lehetőségek felfedezése, a kifejezetten helyi és közösen elfogadott stratégia képes lehet összehozni, összekovácsolni a helyi szereplőket, a közös akciók megerősítik a köteléket azok között is, akik eddig is ugyanazon munkaerőpiac felelős szereplői voltak. A paktum stratégiája általában valóban társadalmi összefogással és közös szándékok megfogalmazásával készül, ami társadalmasítja és legitimálja az abban megfogalmazottakat.

- ***1g** Paktum: A több mint 100 helyi szervezet részvétele a helyzetelemzés és a stratégia elkészítésében azt eredményezte, hogy mindenki érti és egyetért a paktum céljaival. A partnerek közötti együttműködés a foglalkoztatási stratégia megalkotásán múlott. Azelőtt nem volt ilyen együttműködés, a partnerség a pályázat mentén kovácsolódott össze.*

  A stratégia megalapozásának érdekében a kistérség gazdasági-foglalkoztatási helyzetével kapcsolatban készült egy hivatalos helyzetelemzés. A dokumentum egyrészt különböző szekunder forrásokra támaszkodott, dokumentumelemzésen, korábban elkészített programok, stratégiák áttekintésén alapult, másrészt primer forrásokból táplálkozott, interjúk és kérdőívek lekérdezésével a munkaerőpiaci szereplők véleményét is tartalmazta az anyag. Annak érdekében, hogy a társadalmi elfogadottság minél magasabb legyen és a helyzetelemzés a valós problémákra fókuszáljon, a készítők 100 szervezet képviselőjének tapasztalatait, véleményét, javaslatait kérte ki. A 30 legjelentősebb szervezet képviselőivel a kérdőíveket személyes interjúk keretében töltötték ki, a többi 70 kérdőívet pedig postai úton küldték vissza a megkérdezettek, akik közül többen szintén kinyilvánították a személyes véleményüket is. A statisztikai adatok elemzése és a dokumentumelemzés után a helyzetfeltáró anyag ezeket a véleményeket tükrözi. A helyzetelemzés vizsgálja a felsőbb szintű dokumentumok ajánlásait is. Áttekinti ezek mellett a partnerség és a korábbi összefogások eredményeit, a partnerségi kultúra kialakulásának kezdeményeit.

  Először a helyzetértékelés készült el és ezek után következett a stratégiaalkotás. A helyzetértékelés eredményeit az érintettek megvitatták egy szakmai fórumon. Minden esetben a továbblépés a deklarált dokumentum elfogadáson alapult. Az elfogadás folyamán az érintettek is részt vettek a vitában. Ezt követte a stratégiaalkotás, ami szintén egy interaktív folyamat volt. A

stratégia megfogalmazása a személyes interjúk és a kérdőívek alapján történt és a helyzetértékelésen alapult. A SWOT analízis alapján kiderült, hogy milyen problémák vannak a kistérségben. Amikor a stratégia első terve elkészült, létrejött a weblap, ahol az érintetteknek elolvashatták az anyagokat. Visszajelzések érkeztek a tervezetre, a vélemények és a vita alapján apróbb módosítások történtek. Ezek alapján elmondható, hogy a helyi szereplők közösen fogalmazták meg a célokat.

- ***1m** Paktum: A helyzetértékelés alapján készült el a kistérség foglalkoztatási stratégiája. Ennek kialakításakor a készítők a felülről lefelé építkezés logikáját követték. A stratégia először bemutatja a felsőbb szintű dokumentumok célkitűzéseit. Ezt annak érdekében teszi, hogy bemutassa a kistérség stratégiájának kapcsolódását az EU-s, nemzeti és régiós célokhoz. Ezt követően a korábban már tárgyalt helyzetelemzés tömör és rövid összefoglalását végzi el. Bemutatja a földrajzi adottságok mellett a foglalkoztatási helyzettel kapcsolatos legfontosabb tényezőket egy SWOT elemzés keretein belül. Az erősségek-lehetőségek és a gyengeségek-veszélyek párosításával alakítja ki a stratégiai irányokat. Az átfogó, általános célt, stratégiai céllá, majd prioritásokká és intézkedési területekké bontja. Az anyagban harmadik prioritásként jelennek meg a „partneri együttműködés sikerességét biztosító intézkedések", ami egyértelműen a foglalkoztatási paktum létrehozását és működtetést indokolja. Itt kerül rögzítésre az ICS, a menedzsment és a Foglalkoztatási Fórum feladata is. A stratégia egészen az általános projektjavaslatok szintjéig jut.*
- ***3o** Paktum: Az elkészített stratégiát az Európai Uniós elvárásokhoz, az országos és regionális, megyei és kistérségi foglalkoztatási koncepciókhoz igazították. Mindezek alapján a stratégia elkészítését megalapozta egy előtanulmány, négy résztanulmány, egy köztes munkaanyag, és 14, a megyei kistérségekben, a helyi szereplők részvételével szervezett workshopokon felmerült javaslatok összefoglalása. Ezek után készült el a stratégia.*
- ***4f** Paktum: A paktum stratégia meghatározására munkacsoportokat hoztak létre. Kistérségi szinten kérdőíves felmérés alapján helyzetfeltárás készült. A munkacsoportok (szociális, humántőke fejlesztési, szociális gazdasági és munkaerőpiac munkacsoport) vezetői a helyzetfeltárás eredményéből állították össze a stratégiát. A munkacsoportok vezetői és az azok által bevont személyek (munkavállalói és munkaadói részről) képzéseken vettek részt. Célorientált projekttervezés történt.*
- ***5y** Paktum: Érdekesnek, hogy a friss, 2009 nyarán készített helyzetelemzés nem tartalmaz a foglalkoztatottságra vonatkozó külön fejezetet és részletes elemzést. Nemzetgazdasági ágazatok szerinti felbontásban tárgyalja a térség elsősorban gazdasági, és nem foglalkoztatási helyzetét. Természetesen a két terülten szorosan összefügg egymással, de egy foglalkoztatási paktum esetében véleményem szerint elvárható lenne, hogy a gazdasági helyzet elemzésekor kerüljenek kiemelésre a foglalkoztatáspolitikát közvetlenül és nagyban érintő, befolyásoló kérdések, aspektusok. Hiszen ezeknek a problémáknak a feltárása nélkül megkérdőjelezhető a stratégiai célok megfogalmazásának megalapozottsága, hogy azok ténylegesen a térség problémáira adnak választ.*

  A paktum védelmében azonban el kell mondani, hogy a helyzetelemzés és a stratégia meghatározása során egy sajátos struktúrában dolgoztak, létrehozták az úgynevezett Térségi Jövőkép Műhelyeket, amelyek keretében gazdaságfejlesztéssel, foglakoztatással, közoktatással és esélyegyenlőséggel foglalkozó csoportok jöttek létre, majd ezen team-ek munkájából állt össze a Paktum stratégiája.
- ***6o** Paktum: 2005 áprilisában volt az első helyzetértékelő ülés, ezután 2005 májusában még többször tartottak megbeszélést a helyzetértékelő team tagjaival a helyzetelemzés módszertanáról. A team úgy döntött, hogy az alapítók egyenként elkészítik saját helyzetelemzésüket a megye foglalkoztatási helyzetéről, majd ezek alapján egy szakértő összefoglalja és elkészíti a megyei helyzetértékelést. Az így elkészült helyzetelemzés tényfeltárásával kellőképpen rávilágít a megye foglalkoztatásának érzékeny, illetve gyenge pontjaira, előrevetíti a jövőbeni kívánatos haladási irányokat. A projektben megfogalmazott célok megvalósítása érdekében a helyzetelemzést a megyei fejlesztésben és foglalkoztatásban érintett, tapasztalatokkal rendelkező 7 támogatott partner és 3 közreműködő szakértő együttműködésével véglegesítették. A tematikus megközelítés érdekében módszertani ajánlás*

készült, melyben meghatározták az érintett partnerek feladatait a helyzetelemzés elkészítésében. Ezt valamennyi partnerszervezet véleményezte, majd a vélemények figyelembe vételét követően, a módszertan elfogadásával jóváhagyták a végleges helyzetértékelés tartalmi elemeit, és végül ennek megfelelően készítették el helyzetértékeléseiket.

A Foglalkoztatási Stratégia tervezetét két partnerszervezet szakértői csoportja készítette el. A stratégia tervezetét valamennyi partnerszervezet véleményezte és észrevételeik, módosítási javaslataik bekerültek a végleges stratégiai dokumentumba. A stratégia megvitatására széleskörű foglalkoztatási fórum került megrendezésre, melyen a résztvevők kifejthették véleményüket a dokumentummal kapcsolatosan annak érdekében, hogy a véglegesített stratégia valóban alulról jövő kezdeményezésekre építsen és ezáltal minél szélesebb körben elfogadott legyen. A stratégia véglegesítéseként a tervezetet a Megyei Területfejlesztési Tanácshoz nyújtották be, melyet a Tanács egyhangúlag el is fogadott, illetve döntött arról, hogy a stratégiában szereplő célok megvalósítását a rendelkezésére álló forrásokkal <u>támogatni kívánja</u>(!).

B) Sematikus, általános, nem helyi stratégiák

A stratégiák felépítése, az elkészítés módszertana általában egyazon sémára készült, és ebből a szempontból megfelel az elvárásoknak. (Ugyanakkor önmagában megkérdőjelezi a stratégiák helyi jellegét az, ha a tanácsadó cég a különböző paktumoknak ugyanazt a szöveget adja el.)

- ***1b** Paktum: A Kistérség Foglalkoztatási Paktuma formai szempontból sok hasonlóságot mutat más, a megyében készített és a Területfejlesztési Iroda által megírt foglalkoztatási Paktumokhoz. A célok és a célcsoportok csaknem teljes egészében megegyeznek azoknak a térségben működő paktumoknak a cél- és csoportrendszerével, amelyeket ugyanez a Területfejlesztési Iroda készített el.*

Ami mégis alapvető kritikaként megfogalmazható ezekkel szemben az az, hogy inkább egyfajta központi elváráshoz, mintsem a helyi szereplőkhöz és a helyi igényekhez igazítva készültek (tisztelet a kivételnek).

A paktum-stratégiák elsődleges szekunder adatbázisai a Munkaügyi Központok és a KSH voltak, valamint az országos, regionális, területi fejlesztési dokumentumok. Ezek természetesen hiteles források, azzal az egy hiányossággal, hogy az adatok többnyire egy nagyobb aggregációra készültek (és hiányoznak a pontos és részletes, megbízható lokális, kistérségi, települési adatok akár a KSH-nál, akár a munkaerő-felmérésnél). A fejlesztési dokumentumok is többnyire általános célokat fogalmaznak meg.

Ebből következően gyakran a stratégiák is a nagyobb egységek adataira és standard fejlesztési kliséire épülnek. Így nem, vagy nem eléggé érvényesül az, ami pedig a paktumok foglalkoztatási stratégiájának lényege lenne, az országos és regionális politikák helyi adottságokra és fejlesztési lehetőségekre építő, lokális adaptációja, konkretizálása, aktualizálása. Miközben szakmai szempontból abszolút korrekt stratégiák készültek el, ezekben mégis megmaradt – ismét csak tisztelet a kivételnek – az az egyetlen, apró hiba, hogy <u>túl sok, túl általános célokat fogalmaz meg, vagyis nem eléggé lokális</u>.

Ha pedig a stratégia szintjén nem lehet ennél tovább menni, mert valóban – mint az állatorvosi ló esetében – minden szegmensben van probléma, minden lehetséges eszköz szükséges, akkor legalább az akcióprogramok megfogalmazásában kellene a lokális tényezőkre építeni. Már említettük, hogy ezek viszont a megvalósíthatóság korlátaiba ütközve üresednek ki.

- ***4v** Paktum: Az egyik fő probléma a Paktum nem hatékony működésében az, hogy a pályázatot egy külső pályázatíró cég írta meg, de így nem sikerült figyelembe venni a helyi konkrét fejlesztési igényeket.*
- ***4x** Paktum: Egyértelmű, hogy a megbízott szervezet nem sok tapasztalatot, információt szerzett a helyszínen, hanem a meglévő információkat, elemzéseket értékeléseket használta fel. A*

megállapítások nagyon általánosak, minden hasonló adottságú térségben szinte ugyanez leírható lett volna. Nem tér ki azokra a specialitásokra, ami a térséget jellemzi.

A stratégia fejezetei alapvetően általános elemekből állnak, túl gyakran ismétli a helyzetelemzés általánosságait és önmagát. A prioritások meghatározásánál nem a helyi specialitásokat hangsúlyozza. A prioritások és intézkedések mögé is közhelyeket fogalmaz meg sok esetben. Olyan célcsoportokat említ a stratégiában, amelyek a helyzetelemzésben nem szerepeltek. A tervezett projektek jókívánság szintűek. Erénye lenne stratégiának az intézkedések részletes, táblázatos bemutatása, ha nem általánosságban és nem a helyi adottságoktól elvonatkoztatottan készült volna.

- ***6o** Paktum: Az elkészült helyzetelemzésekben sok helyütt olvashatók általánosságok és közhelyek, amit azonban szinte valamennyi Paktum esetében el lehet mondani ezekről a dokumentumokról. Az elfogadott stratégia illeszkedik a magasabb tervezési szintű, Uniós, nemzeti és régiós foglalkoztatási elemeket tartalmazó stratégiai dokumentumokhoz, fő célja a foglalkoztatási helyzet javítása. Maga a stratégia megvalósítható jövőképet mutat, meghatározták a célpiramist és a hozzájuk rendelhető prioritásokat, valamint megfelelő intézkedéseket. Az általánosság erre a dokumentumra is jellemző, itt is a foglalkoztatás- és munkaerőpiaci politika mindenkire és mindenhol érvényes célkitűzéseit vették figyelembe, kimaradtak a kistérségek jellemzői, az ott szükséges stratégiai célok. Megyei stratégia készült, ami nem kimondottan a helyi igényekre, inkább az általános célok kitűzésére koncentrált.*

C) A rendszeres felülvizsgálat, aktualizálás hiánya

További, külön is kiemelendő problémája a stratégiáknak, hogy az érintettek azokat is projekt-elemnek tekintik. Vagyis el kell készíteni, el kell fogadtatni a saját Foglalkoztatási Fórummal (és a pályázati hatósággal), ezzel teljesítettük a feladatot, kiérdemeltük a pályázati támogatást.

Egy stratégia az üzleti szférában biztosan nem működhetne így. A stratégia akár több évre előremutató célokat határoz meg, megfogalmazza, hogy a szervezet hogyan reagáljon az adott környezet kihívásaira és az általa kínált lehetőségekkel hogyan éljen. Ugyanakkor a stratégia folyamatos felülvizsgálatra szorul, annak mentén, ahogy a környezet is, és maga a szervezet is állandóan változik. Ráadásul a foglalkoztatási stratégia egy olyan munkaerőpiacra irányul, amelyik folyamatosan és nagyon erőteljesen és – pl. a válság nyomán – hektikusan változik.

Ezzel szemben a paktumok – nagyon ritka kivétellel, ld. lejjebb – legfeljebb tervezik, előjegyzésbe veszik, hogy a néhány évvel ezelőtt – egy teljesen más szituációban elkészített – stratégiát majd újra átnézik, frissítik. Vagyis a stratégia folyamatos aktualizálása a hatékony működés alapvető feltétele lenne, - de nem valósul meg.

- ***1s** Paktum: A dokumentum négy prioritást állít fel. A negyedik, a partnerség erősítése egyértelműen a paktum létrehozását célozza, alapozza meg.*
  Maga a Paktum nyolc célcsoportot jelöl meg. Ez egy túl széles kört fed le, ennyi célcsoportot a paktum nem tud hatékonyan kezelni. A stratégiai célok száma szintén túl magas (11). A célok integrálják a foglalkoztatás- és gazdaságfejlesztési célokat, de magas számosságuk miatt nem teszik lehetővé hatékony intézkedések foganatosítását. A foglalkoztatási célok megvalósításához nem készültek akcióprogramok. A dokumentumok aktualizálása az elmúlt időszakban nem történt meg.
- ***3g** Paktum: Közösen készített helyzetelemzés volt, még a projekt ideje alatt. Meg lett jelölve, hogy milyen ágazatokban, milyen formában kellene fejleszteni ahhoz, hogy a foglalkoztatási helyzet javuljon, ezt leírták a Foglalkoztatási Stratégiában. A paktum keret-megállapodásában rögzítették a stratégiai célokat. A helyzetelemzés célja az volt, hogy a célokat minél inkább a helyi feltételekhez tudják igazítani, ebben a Munkaügyi Központ jelentései segítettek sokat. A célok jellemzően a helyi feltételekhez igazodva szórtak, mivel a teljes kistérséget megpróbálták lefedni. Integrálva vannak a különböző célok, mivel abból indultak ki, hogy*

gazdaságfejlesztéssel lehet a foglalkoztatási helyzetet javítani.
Akcióprogramok nem készültek, a dokumentumokat nem aktualizálták.

- ***3j** Paktum: A Paktum stratégiát közösen, helyzetértékelésre épülve készítette el a paktum menedzsmentje.*
  A stratégia felülvizsgálata a 2009-es évben megtörtént, ez alapján új stratégia készült, de kiadása még nem történt meg.
- ***4g** Paktum: Az is alapvető probléma számukra, hogy a paktum az előbb említett stratégiára épült, ami még bőven a válság előtt született. Gyakorlatilag most aktualizálni is kellene a stratégiát, bár nyilvánvalóan az alapvető, átfogó célok, mint a munkahelyteremtés állandóak, azonban a válság miatt még elérhetetlenebbé válnak a célok.*
- ***5j** Paktum: A paktum tagjai közösen készítették el a helyzetelemzést, és ez alapján szintén közösen határozták meg a célcsoportokat (a tartós munkanélküliek, alacsony képzettségi szintű személyek, nők, 40 év feletti korosztály, pályakezdő fiatalok, megváltozott munkaképességűek, halmozottan hátrányos helyzetű személyek, etnikai kisebbségek) és a küldetést. A kitűzött stratégiai célok illeszkednek a helyi feltételekhez, azonban a megfogalmazásuk nagy általános.*
  A célkitűzések jól láthatóan nem fókuszálnak, bár ennél részletesebb célkitűzéseket is fogalmaz meg maga a stratégia, azonban a célok közötti integrációról nem beszélhetünk, azok csak a foglalkoztatás területére terjednek ki. Negyedévente elemzik a munkaerőpiaci helyzetet, ami lehetőséget ad a folyamatos aktualizálásra.
- ***5s** Paktum: Az elmúlt egy-másfél évben a stratégia aktualizálása nem történt meg, de új akcióprogramok kerültek kidolgozásra.*
- ***5y** Paktum: A helyzetértékelés szakmai műhelymunkák során készült. A folyamatba széles körben bevonásra kerültek szakemberek és civilek egyaránt, akik szakmai érveikkel segítették a dokumentum elkészítését. A küldetés, valamint a célok és célcsoportok meghatározása nem okozott nehézséget, nem állt viták kereszttűzében. A Stratégiában lefektetésre kerültek a stratégiai célok, melyek rövid, közép és hosszútávon tartalmazzák a fejlesztési elképzeléseket. A Stratégia felülvizsgálata jelenleg zajlik műhelymunkák keretében. Várhatóan a nyár folyamán az ICS elé kerül módosítás céljából. Tehát mód van rá, hogy a megvalósult stratégiai célok helyett újabb célok kerüljenek megfogalmazásra. A projektek a gazdaságfejlesztési célokat és elképzeléseket is integrálják.*
- ***5o** Paktum: Érdekes megközelítésnek tartom, hogy nem célcsoportokra, hanem gazdasági ágazatokra fogalmaz meg átfogó megállapításokat és készíti el a SWOT-analízist, ellentétben a célcsoportok szerinti elemzéssel. Ezt azért tekintem eredménynek és az integrált szemlélet megjelenésének, mert a stratégia megfogalmazása során a célcsoportok kijelölése után, azokkal is külön foglalkozik. Ennyiben tehát körültekintőbb, az összefüggéseket szélesebb spektrumon vizsgáló munkának tekinthető a helyzetelemzés és a stratégia.*
  Kiemelkedő eredménynek tekintem, hogy a stratégiát évente felülvizsgálják és aktualizálják. Mindennek alapjául a térség legfrissebb statisztikai adatainak elemzése és grafikus szemléltetése szolgál.
  Ezt követően speciális célkitűzéseket fogalmaznak meg a fő prioritásokon belül, melyekhez egyből hozzárendelik az ÚMFT-hez való illeszkedésüket is. Mindez egy világos, könnyen áttekinthető struktúrát eredményez, amit könnyű felhasználni a pályázatfigyelés során is.
  A prioritásokat ezt követően alprogramokra és konkrét intézkedések megfogalmazására bontják, melyekhez eredményindikátorokat és hatásindikátorokat is meghatároztak. Az integrált megközelítés végigkíséri az egész stratégia megfogalmazását, ezáltal jól érzékelhetően nem csak prioritásnak tekintik, de a megvalósítás során is fontosnak tartják az érvényre juttatását a célok elérése érdekében. Mindez a gondolatmenet jól kapcsolódik ahhoz a tényhez, hogy a foglalkoztatás nem önmagában álló probléma, annak javítása komplex szemléletet igényel.
  A stratégia utolsó, nagyobb terjedelmű részében projektötleteket fogalmaznak meg, melyekhez prioritásonként és intézkedésenként hozzárendelik a projekt helyszínét, a projekt gazdáját és a beruházás forrásigényét is.
- ***6f** Paktum: Helyi külső cég készítette az anyagot, de alapvetően közös. Akik készítették a stratégiát, utána nem voltak az alapítók között. Az önkormányzat megbízott egy helyi céget, akik*

az ő ötletük alapján meghatározták a stratégiai célokat, közvetlen valamint közvetett célcsoportot.

- ***6g** Paktum: A helyzetelemzés még a Paktum előtt elkészült, külső szervezet készítette az önkormányzat megbízásából. A helyzetelemzés a tanulmány maga. Ezt képviselőtestületenként kellett elfogadtatni, mert a projekt szereplői az önkormányzatok voltak, de a munkaügyi központ előtt is ott volt véleményeztetésre. A célokat közösen fogalmazták meg, még a pályázat benyújtásakor. Ezek stratégiai célok, amik speciálisan a helyi feltételekre lettek szabva, egyáltalán nem általánosak. Meghatározták a különböző településeken a különböző érdekköröket, ezek így külön szerepelnek az anyagban is, településenként. Ezekről a Térségi Fórumokon döntöttek. Nem lettek aktualizálva. Nem kellett aktualizálni őket, csak sorrendiségben. A projektmegvalósítás idejében kerültek így aktualizálásra. A megnyert pályázat megvalósításakor hoztak létre egy megvalósíthatósági sorrendet, kihangsúlyozva a turisztikát. Mindegyik ilyen projekt felkerült a honlapra, személyekhez hozzárendelve, külön kapcsolattartó megjelölésével.*
- ***7b** Paktum: A helyi sajátosságokhoz, feltételekhez illeszkedő, és a legfontosabb célokra fókuszáló foglalkoztatási stratégia 5000 fős mintavételen alapuló helyzetfeltárás, elemzés, értékelés, széles körű társadalmi vitára bocsátás után, a javaslatokkal kiegészülve készült el. A feladatok az évenkénti munkatervben felelősökkel és forrásokkal kerülnek megállapításra és elfogadásra. Monitoring félévente. A paktum ügyrendje évente felülvizsgálatra kerül ez ideig aktualizálásra nem volt szükség.*

4.2.2 A stratégia iránya

A helyzetelemzés és a kiinduló, alapvető célok megfogalmazása során a paktum-stratégiák általában a helyi munkaerőpiaci adottságokból és a rendelkezésre álló regionális vagy lokális gazdaságfejlesztési, területfejlesztési célokból indulnak ki. Ebből is következően elég jellemző az, hogy a stratégiák elsődleges célrendszere két különböző szinten fogalmazódik meg. Egyrészt megjelennek átfogó terület-fejlesztési, gazdasági és munkaerőpiaci prioritások, másrészt ezen belül konkrétabb foglalkoztatáspolitikai stratégiai célok. (Ez formailag már majdnem az, mint amit az EU az integrált iránymutatásokban, a növekedés és foglalkoztatás együttes céljában megfogalmaz. Gyakorlatilag mégis inkább az integrált fejlesztéspolitika felé tett nagyon fontos, de csak első lépésnek tekintjük, alapvetően két ok miatt.

Egyrészt a két alapvető dimenzió (a gazdaság és a növekedés az egyik-, valamint a munkaerőpiac és a foglalkoztatás a másik oldalról) inkább egymás mellett jelenik meg, és nem együtt, szinergikus hatásban. (Nagyon leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy a területfejlesztésben, gazdaságban gondolkodók az alap-prioritások között elfogadják a foglalkoztatási célokat, de amikor ebből konkrét stratégiai irányok fogalmazódnak meg, akkor már „csak" a gazdaság szférájával törődnek. Ugyanez fordítva is igaz: a foglalkoztatás-politikusok is axiómának tekintik a gazdaság és a munkaerőpiac egymásra hatását, de ezt követően alapvetően mégis elsősorban saját paradigmáikon keresztül keresik a megoldást.) Másrészt ahol fontosnak tartják a kapcsolatokra építeni, ezek ott is többnyire túl általánosak ahhoz, hogy integrált lokális fejlesztéspolitikákat eredményezzenek.

Prioritások

A vizsgált paktum-stratégiák ezért az alapvető prioritások körében is tipikusan több sajátos – bár egymástól természetesen nem független – dimenzió köré csoportosíthatók. A következőkben ezeket mutatjuk be (példa-jelleggel, a teljeskörűség, a tematizálás és rangsorolás igénye nélkül):

A) Általános gazdasági, versenyképességi, területfejlesztési prioritások:

- A gazdasági környezet fejlesztése.
- A meglévő vállalkozások erősítése, új vállalkozások indítása

- A vállalkozók foglalkoztató képességének bővítése; a térségben működő vállalkozások foglalkoztatási szándékának keresletté alakítása
- A vállalkozói környezet javítása az önkormányzatok részéről;
- A „szolgáltató önkormányzat" koncepció kialakítása és megvalósítása.
- A térség hátrányos helyzetének mérséklése.
- Nagy befektetők vonzása a mikro-térségbe
- A kistérségi koordináció erősítése
- A térségi és térségek közötti partneri kapcsolatok létrehozása.
- A lakosság életminőségének javítása.
- A helyi társadalom megújítása a munkaerőpiaci helyzet javításáért

B) Foglalkoztatási, munkaerőpiaci prioritások:

- A foglalkoztatási potenciál erősítése
- A foglalkoztatási szint növelése
- A foglalkoztathatóság javítása
- Az alkalmazkodóképesség növelése
- A munkaerőpiaci kínálat minőségi fejlesztése
- Munkahelyteremtés, a foglalkoztatási lehetőségek további bővítése
- A jelenlegi munkahelyek megőrzése
- A helyben történő foglalkoztatás növelése érdekében gazdasági beruházások támogatása
- A munkaügyi központ és az önkormányzatok munkaerőpiaci reintegrálásra irányuló tevékenységének eredményesebbé tétele
- Mobilitás, a közlekedési hátrányok leküzdése
- Rugalmas foglalkoztatási keretek kialakítása
- A munkanélküliség csökkentése
- A férfiak és a nők esélyegyenlőségének figyelembe vétele
- A hátrányos helyzetű rétegek esélyegyenlőségének megteremtése.
- A hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportok támogatása, bekapcsolása a munka világába
- A szociális gazdaság erősítése
- A társadalmi összetartozás erősítése
- Partnerség elvének érvényesülése

C) Emberi erőforrás-fejlesztési prioritások (amelyek mindkét előző prioritáshoz egyaránt kötődnek):

- A tanuló kistérség megteremtése.
- Oktatás, képzés, munkaerő-fejlesztés
- A szakképzésnek a munkaerőpiaci igényekhez való igazítása.
- Képzések révén a gazdaságilag aktív népesség arányának növelése
- piacorientált humánerőforrás fejlesztés teljes élethosszban
- képző intézmények munkaerőpiaci igényekhez való alkalmazkodása;
- A munkaerőpiaci igényeknek megfelelő versenyképes, rugalmas és hatékony oktatási-képzési rendszer kialakítása
- A gazdaságfejlesztési elképzelések és a szakképzés összehangolása

D) Eszköz jellegű prioritások:

- Pályázatírás

- Pályázati forrásbevonás növelése
- Programmenedzselés

Célcsoportok

Az átfogó prioritások megfogalmazása után a foglalkoztatási stratégiák megfogalmazzák a stratégia célcsoportjait is, vagyis azokat a csoportokat, amelyekre alapvetően fókuszálni kíván a stratégia. Itt már teljesen (pontosabban egy kivétellel) eltűnnek az integrált stratégia jelei, avagy az előzőekben bemutatott „Általános gazdasági, versenyképességi, területfejlesztési prioritások". Háttérbe szorulnak, elfelejtődnek a korábbiakban megfogalmazott foglalkoztatáspolitikai (foglalkoztatás bővítési) célok is, annak csak – az osztrák terminológia szerinti – munkaerőpiac-politikai dimenziója marad meg, amellyel a munkaerőpiaci feszültségek csökkentését lehet elérni: a munkanélküliség csökkentése, a munkaerőpiac hátrányos helyzetű csoportjainak támogatása.

Bár természetesen ebben is vannak azonos forgatókönyv alapján, azonosan megfogalmazott célcsoportok, vannak nagyon hasonlóan, és eltérően megfogalmazottak is, összességében a paktumok tevékenységének következő célcsoportjai tekinthetők általánosnak:

- munkanélküliséggel veszélyeztetett személyek,
- pályakezdő fiatalok,
- megváltozott munkaképességűek,
- tartósan munkanélküliek,
- roma munkanélküliek,
- idősebb munkanélküliek[3],
- nők,
- alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők,
- szakképzetlen, elavult szakmával rendelkező álláskeresők,
- inaktivitásból visszatérők
- helyi vállalkozók

Ezen belül a helyi viszonyoktól is függően, ritkábban megfogalmazott célcsoportok:

- a nőknél különösen a kisgyermekes anyák,
- a pályakezdőknél a fiatal diplomások,
- az ingázásra kényszerülő munkavállalók,
- a mezőgazdasági munkásokat, és vállalkozók,
- a kezdő vállalkozók.

A célcsoportok figyelemre méltó szegmentálásával is találkozhatunk, amikor azt látjuk, hogy a stratégia megkülönböztet egy elsődleges, közvetlen célcsoportot, és egy kvázi másodlagos, közvetett célcsoportot. Ami érdekessé teszi ezt a megkülönböztetést az az, hogy ez a közelítés a közvetlen csoportba elsősorban a paktum együttműködő partnereit, a közvetett csoportba pedig a paktum munkájával érintett „külső" szegmenseket sorolja. (Miközben további érdekességként a hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportokat ugyanezen logikával az egyik paktum a közvetlen, a másik a közvetett csoportba sorolja.)

∗ ***3o*** *Paktum: A Paktum, mint foglalkoztatási célú partnerség közvetlen célcsoportjába a megye területén azok a szervezetek, vállalatok tartoznak, melyek a munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetű rétegek, munkanélküliséggel veszélyeztetettek foglalkoztatási esélyeinek javításában szerepet játszhatnak a partnerség kialakításával: a megye kistérségeiben működő munkáltatók, potenciális foglalkoztatók, bejegyzett civil szervezetek, informális csoportok; további megyei szereplők: kistérségi társulások, önkormányzatok, kamarák stb.; a megyében működő további foglalkoztatási paktumok. Ez nagyjából lefedi a Paktummal együttműködőket, tagokat, partnereket.*

[3] Egyes paktumok 40, mások 45 vagy 50 év felettieket tekintenek ide tartozóknak

A közvetett célcsoportot azok a szereplők alkotják, akikre a projekt megvalósulása, eredményei hatással vannak: a projekt általános távlati célkitűzéséből adódóan a megye lakossága; az álláskeresők: hátrányos helyzetűek (pályakezdők, nők, romák, elavult szakmával rendelkezők, alacsony iskolai végzettségűek), munkahelyük megőrzésében érintettek, inaktivitásból a munkaerőpiacra visszatérni szándékozó munkavállalók.

∗ ***5z*** *Paktum: Közvetlen célcsoport – a foglalkoztatási paktumot aláíró szervezetek (önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek, képző intézmények, egyéb szervezetek)*
Közvetett célcsoport – főként azok a térségben élő társadalmi csoportok, melyek valamilyen hátránnyal küzdenek a munkaerőpiacon történő elhelyezkedésük során.

A foglalkoztatási stratégiák alapvető irányai

A vizsgálat során arra kértük az egyes paktumok képviselőit, hogy egy előre megadott lista alapján jelöljék be az adott paktum által megfogalmazott legfontosabb célokat (természetesen többet is meg lehetett jelölni). Az eredményt a 37. tábla tartalmazza.

Azt nem állt módunkban súlyozni, hogy az egyes paktumoknál melyek a legfontosabb vagy kevésbé fontos célok (a kapott válaszok ebből a szempontból nem minden esetben egyértelműek, volt, ahol rangsoroltak, és volt, ahol csak soroltak). Ezért azt tételezzük, hogy az egyes paktumoknál ezek azonos súllyal jelennek meg, – de a gyakoriság is sokat mond.

Annak alapján, hogy egy adott cél hány paktumnál fontos, a következő rangsor állítható fel:

∗ Egyértelműen a „Foglalkoztatás növelése" a legáltalánosabb cél (34 paktum említi), ami nem meglepő a foglalkoztatási paktumoknál, mégis – megítélésünk szerint a paktum logikához jobban illeszkedő – súlypont-áthelyezést jelent ahhoz képest, hogy melyek voltak a stratégia célcsoportjai.

∗ A második csoportba tartozó célok a „Hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportok támogatása" (28), a „Munkaerőpiaci információ és kommunikáció" (27), valamint a „Munkanélküliség csökkentése" (26) tartozik. Ezek egyértelműen munkaerőpiac-politikai, a munkaerőpiaci szolgáltatásokat és támogatásokat erősítő célok. Ezek is valóban kiemelkedő fontosságú célok. A Paktumokban az állami foglalkoztatási szolgálatnál erősebb a szociális dimenzió, a civilek jelenléte, másrészt információs hidat építhet a képzés és a munkaerőpiac, a munkáltatók és a munkaerőpiac között, és segíthet a munkaügyi központoknak – nem véletlen azok aktív részvétele – a munkanélküliség csökkentésében.

∗ A harmadik csoportba tartozó célok az „Oktatás, képzés, munkaerő-fejlesztés" (23), a „Munkahelyteremtés" (22) és a „Munkaerőpiaci szereplők koordinálása" (21). Az oktatás kiemelt fontossága érthető és üdvözlendő, mert ebben súlyos kereslet-kínálati feszültségek léteznek a munkaerőpiacon. (Valamint azért sem véletlen, mert nagyon sok oktatási intézmény jelenik meg a paktumok partnerei és vezetői között.) A munkahely-teremtés, mint alapvető cél jelentheti a kapcsolatot a gazdaság- és területfejlesztési, integrált célok irányában. A paktumok koordinációs funkciójának ilyen kiemelését nagyon fontosnak (bár kissé meglepőnek) tartjuk, mert ez a paktumoknak valóban alapvető funkciója lenne (magasabb szintű paktumok esetében az alacsonyabb szintű paktumok koordinálása, lokális paktumoknál a helyi munkaerőpiaci szereplők együttműködésének koordinálása), csak eddig ez méltánytalanul kis hangsúlyt kapott a hazai paktumoknál.

37. tábla: A foglalkoztatási paktumok alapvető stratégiai irányai

Paktum sorszám	Foglalkoztatás növelése	„Második piac” létrehozása	Munkanélküliség csökkentése	Munkahely teremtés	Oktatás, képzés, munkaerő-fejlesztés	Mobilitás elősegítése	Munkaerőpiaci információ és kommunikáció	Gazdaságfejlesztés	Hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportok támogatása	Munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtása	Munkaerőpiaci szereplők koordinálása	Pályázatírás	Programmenedzselés
1													
2	x		x	x	x		x	x	x				x
3	x		x	x	x								
4	x		x	x				x	x			x	
5	x						x				x		
6				x					x			x	x
7	x		x		x		x	x	x		x	x	
8	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	
9	x		x				x				x		
10													
11			x	x	x	x			x			x	x
12	x		x	x					x				
13	x		x								x		x
14													
15	x		x	x	x		x		x	x	x	x	x
16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
17	x		x	x					x				
18	x		x		x		x		x	x			x
19													
20													
21	x	x	x	x	x		x	x	x			x	x
22					x		x		x	x	x		
23					x	x	x		x	x	x		
24	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		
25	x		x	x	x		x		x	x	x		

Paktum sorszám	Foglalkoztatás növelése	„Második piac” létrehozása	Munkanélküliség csökkentése	Munkahely teremtés	Oktatás, képzés, munkaerő-fejlesztés	Mobilitás elősegítése	Munkaerő-piaci információ és kommunikáció	Gazdaságfejlesztés	Hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoportok támogatása	Munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása	Munkaerő-piaci szereplők koordinálása	Pályázatírás	Programmenedzselés
26	x						x				x		
27	x		x	x			x	x	x				
28	x		x	x			x		x		x		x
29	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
30	x	x		x									
31	x		x		x		x	x	x				
32					x	x	x		x	x	x		
33	x		x		x		x			x	x	x	x
34	x							x	x				
35	x												
36	x		x	x				x	x				
37	x		x	x	x		x	x	x	x	x		x
38													
39	x		x	x	x		x	x			x		
40	x		x		x					x		x	
41				x	x				x				
42	x						x		x	x			
43	x						x						
44	x	x			x		x		x	x			x
45	x						x				x		
46	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
47													
Σ	34	4	26	22	23	6	27	15	28	15	20	12	13

* A negyedik csoportba sorolták a paktumok a „Gazdaság-fejlesztés” (15) és a „Munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtása” (15) funkciókat. Ezek ritkább megemlítése egyrészt azért érdekes, mert a gazdaságfejlesztési feladat háttérbe szorítása végérvényesen a stratégiák integratív jellegének hiányát bizonyítja. Az, hogy a munkaerőpiaci szolgáltatások sem jelentenek fontos célt, bizonyos szempontból érthető, mivel ott vannak erre a célra a Munkaügyi szolgálat szervezetei. Másrészt a finanszírozás során épp azt említettük, hogy ez jelentheti az egyik fenntartási forráslehetőséget a paktumok számára.
* A „Pályázatírás” biztosan nem lehet önálló cél és öncél a paktumok számára, mint ahogy a „Program-menedzselés” is eszköz, és nem cél.

Indikátorok

Mivel a paktumok finanszírozása meghatározó mértékben pályázati forrásokból történik, ezért a paktumok belső céljaival minimum egyenértékű, vagy több esetben annál is fontosabb lesz a pályázati követelményeknek való megfelelés. Ez egyik oldalról teljesen természetes: a pályázat kiírójának és elbírálójának értelemszerűen kell, hogy legyen lehetősége és joga arra, hogy meghatározza a feltételeket, a teljesítendő kritériumokat. Másik oldalról ugyanakkor ez azért nem feltétlen működik jól a paktumok esetében, mert a „normál” pályázati rendszer nem olyan funkciókra készült, a pályázat lebonyolítási rendszere és annak szakértői nem ilyen funkciókra szocializálódtak. Így megkockáztathatjuk ab ovo azt a kijelentést, hogy miközben a pályázati feltételek lesznek a legfontosabb megvalósítandó célok, ezek valójában sok esetben nem jól szolgálják a paktumok működését, sőt a pályáztató hatékonysági szempontjait sem.

Ha egy pályázat célja egy objektum felépítése, egy üzemegység létrehozása, annak megvalósulása is, hatékonysága is mérhető. A paktumok egy sor dokumentumot kellett, hogy elkészítsenek, vitaüléseket kellett, hogy tartsanak, tagokat kellett, hogy toborozzanak. Ezek teljesítése, megléte mérhető, dokumentálható, de a hatékonysága, hozama nem (szemben egy üzemmel, amelyik vagy rentábilis, vagy nem). A foglalkoztatási stratégiák színvonalát nem lehetett lemérni, mert megvalósításukra csak részleteiben, sporadikusan kerülhetett sor (arra vagy találtak más pályázati forrást, vagy nem). Természetesen egyértelmű, hogy kellenek a lokális stratégiák, de az adott pályázati rendszerben benne volt annak a lehetősége is, hogy elegendő, lehetséges azt formálisan is teljesíteni, mert nincs következménye (pl. tényleges foglalkoztatási hatása sem pro, sem kontra).

Másrészt a pályázati rendszer ugyanolyan projektként fogja fel a paktumot, mint az említett objektum felépítését. Van eleje és van vége, van egy támogatási idősszak, amíg felépül, aztán van egy üzemeltetési időszak, ameddig még fenn kell tartani, gyakorlatilag ezzel bizonyítva, hogy piacképes, funkcióképes az objektum. A paktum viszont nem projekt, mert nem egy „termék” létrehozására irányul, hanem egy folyamatos együttműködés számára hoz létre keretet. Nem a paktumnak kell munkahelyeket teremtenie, hanem az együttműködés nyomán kell hogy létrejöjjön – valahol, valamelyik partnernél – a munkahely. A paktumnak ezért nincs olyan tevékenysége, amelyből olyan bevétele származna, hogy abból – az előző objektum analógiájára – a következő években már fenn tudná tartani önmagát.

A paktum-pályázatok kiírói viszont ugyanolyan foglalkoztatási projektnek tekintették a paktumokat, mint egy munkahely-bővítési pályázatot. Nem volt víziójuk arról, hogy a paktum miért nem azonos a másik foglalkoztatási pályázattal. Ezért születtek gyakran formális és irreális indikátorok és pályázati feltételek, és ezért csodálkozik a pályázat kiírója azon, hogy miért gond, ha – ugyanúgy, mint a pályázattal létesített munkahely esetén – még öt évig fenn kell azt tartani, és miért nem lett önfinanszírozó a létrejöttét követően.

- ***1s** Paktum: Projekt-szemlélet: A menedzser szerint a legfontosabb elvárás az ICS részéről a Paktummal szemben a pályázati indikátorok teljesítése. Ez sajnos azt mutatja, hogy a Paktum a pályázatnak való megfelelést fontosabbnak tartja, mint a foglalkoztatási célok megvalósulását.*
- ***4b** Paktum: A Paktum indikátorai soha nem voltak reálisak, nem szolgáltatnak adekvát információt a Paktum tényleges eredményeiről és annak működési hatékonyságáról.*
- ***4m** Paktum: A paktum indikátorait nem tartja túlzónak, azokat sikerült túlteljesíteniük. /Ahol testreszabott, teljesíthető, ott elégedettek az indikátorokkal, ahol nem, ott nem…/*
- ***4o** Paktum: A foglalkoztatott munkavállalók száma jelentősen meghaladta az utánkövetési időszak első évébe betervezett munkahelyek számát. Ennek oka a Közmunkaprogram pályázat kiírása és a benyújtott pályázatok támogatása.*
- ***4z** A Paktum indikátorai: a létrehozott új munkahelyek száma, média, rendezvények, PR tevékenységek megvalósítása, valamint a kidolgozott tanulmány (Átképzési terv) elkészítése. A paktum hatékony működésének mérése nem lehetséges. A munkahelyek megőrzése nem egy nyilvános siker, nehezen kommunikálható, de nagy munkát igényel.*

4.3 A paktumok aktivitása

4.3.1 A legfontosabb tevékenységek

Arra most nincs módunk, hogy tételes leltárt állítsunk össze és adjunk közre az összes paktum összes tevékenységéről. Csak a legfontosabb aktivitásokat mutatjuk be, úgy, hogy azokat tipikus tevékenységi csoportokba rendeztük, és kiemeltük az azokhoz tartozó legjellemzőbb tevékenységeket. Előre kell bocsátanunk, hogy egyrészt ennek során messze nem törekedhettünk a teljeskörűségre. Másrészt – ugyancsak értelemszerűen – az egyes tevékenységi csoportok között nincsenek merev választóvonalak, gyakran összemosódnak, ezért adott esetben erőteljes átfedések is lehetnek.

A következőkben tehát az öt alapvető tevékenységi kört soroljuk fel.

a) Tervezés

- Paktum programterv
- Közös helyzetértékelés
- Javaslatok a résztvevőktől
- Foglalkoztatási stratégia
- Képzési stratégia

A tervezési funkcióhoz tartozó fenti, legfontosabb tevékenységek nem véletlenül kerültek a tevékenységek legelső csoportjába, mert ezek az alapvető meghatározói a paktumnak. Az előző, 4.2.1 fejezetben már részletesen bemutattuk ennek folyamatát. A helyzetértékelés és stratégia-készítés a pályázat kötelező eleme is volt, tervezés és szabály-alkotás tehát valamilyen módon minden paktum esetében történt. Ennek eredményét mutatják a 3.5.5 fejezetben felsorolt dokumentumok

b) Képzés

- A partnerek felkészítése
- Találkozók
- Workshopok
- Konferenciák
- Tanfolyamok

A képzés a paktumok életének két fázisában is jelentős szerepet játszik. Az egyik az alapítás és tervezés időszaka, amikor nagyon sok paktum megbízott vagy leendő menedzsere vett részt felkészítéseken, majd szervezett maga is felkészítő tréningeket, workshopokat, konferenciákat, ezzel erősítve a partnerség iránti igényt és elkötelezettséget. A másik fázis a folyamatos működés, amelynek során a paktum képzéseket, tájékoztatókat, konferenciákat szervez a tagok felkészítésére, az aktuális területfejlesztési, munkaerőpiaci kérdések, szabályozók stb. megvitatására. Ugyancsak gyakran vesz részt (önállóan vagy társ-szervezőként) a paktum a vállalkozó-képzésben, valamint a szakképzés és a munkaerőpiac közeledését szolgáló pályaorientációs rendezvények előkészítésében és lebonyolításában.

c) Szervezés

- Partner-találkozók
- Irányító testületi ülések
- Kapcsolatfelvétel paktumokkal, hatóságokkal, képzőkkel stb.
- Információs rendszer kiépítése
- Hálózati együttműködés szervezése
- Más paktumokkal való együttműködés (hazai, külföldi)

A szervezési funkció a paktumnak, mint a lokális partnerség keretének a működtetését biztosítja. A menedzsment szervezi a paktum-testületek (az Irányító Csoport és a Foglalkoztatási Fórum) munkáját, amelybe bele tartozik az előkészítés, a lebonyolítás és a határozatok/ajánlások megvalósítása, beépítése a paktum munkájába. A szervezési funkció másik dimenziója a paktum-tagok ellátása információval, tájékoztatás a környezeti feltételrendszer változásairól, pályázati lehetőségekről, illetve a paktum eredményeiről. Ennek másik iránya a paktum-tagoktól érkező kérdések, javaslatok feldolgozása. A harmadik terület a külső kapcsolatok szervezése: kapcsolattartás hivatalokkal, intézményekkel, a különböző projektekhez kapcsolódó együttműködés lebonyolítása. Végül a negyedik a társ-paktumokkal való kapcsolat: jelentősége és specialitása miatt erre még részletesebben kitérünk.

d) Projekt-generálás

- Benyújtott pályázatok
- A Paktum által generált projektek
- A Paktum által szervezett együttműködések
- Vállalkozások támogatása

Alapvető, elvi kérdés, hogy a paktumok stratégiai céljainak megvalósítása (foglalkoztatás bővítése, gazdasági aktivitás növelése, térségi gazdaságfejlesztés stb.) nem a paktumon (a paktum szervezetén) belül, hanem a partnerségi együttműködésen, a partnerek körében kell, hogy megvalósuljon. Nem a paktumnak kell adott számú munkahelyet teremtenie, hanem azt kell elérnie, hogy az együttműködés során a paktum tagjainál, illetve a lokális munkaerőpiacon ez megvalósuljon. Ezért a paktum aktivitása elsősorban arra kell, hogy irányuljon, hogy a paktum résztvevői olyan pályázatokat készítsenek, olyan projekteket hajtsanak végre, amelyek a paktum stratégiájának megvalósítását biztosítják. Ehhez kell a paktum menedzsmentjének szervezői, pályázati tanácsadói (vagy pályázat-írói), szükség esetén projekt-menedzseri tevékenységet végeznie. Ugyanígy a paktum feladatának és sikerének tekintjük azt is, ha a Paktum segíti a vállalkozásokat, és ennek nyomán a vállalkozás versenyképessége, foglalkoztató képessége javul.

e) Közönség-kapcsolatok

- Sajtó
- Politika

- Nyilvánosság, átláthatóság
- Web-lap, annak frissessége, tartalma
- Kiadványok, tájékoztatók, prospektusok

A paktumok jelentős részének pályázati feladata is a Paktum web-es megjelenítése, honlap készítése és fenntartása. Ez többnyire meg is valósul, bár a naprakészséggel és a tartalommal kapcsolatban gyakran vannak még problémák. Tapasztalataink szerint fontos, de ma még inkább háttérbe szoruló funkciója a paktumoknak a közönség-kapcsolatok szervezése, ápolása, naprakészen tartása. Ennek egyaránt fontos dimenziója a sajtó (és ezen keresztül a szakmai, illetve a helyi közvélemény) folyamatos tájékoztatása a paktum létéről, működéséről, eredményeiről. A másik fontos dimenzió a politika, ami mögött nem kell inkorrekt szándékokat tételezni: egyszerűen fontos a paktumok számára az országos és helyi politikai döntéshozókat tájékoztatni, és ennek eredményeként támogatónak megnyerni.

A tevékenységi körök általános áttekintése után itt is bemutatunk néhány konkrét példát. (Ezzel kapcsolatban előre kell bocsátanunk, hogy a célunk itt a szemléltetés, és nem a minősítés volt. Vagyis az, hogy egy adott paktumnál esetleg csak egy aktivitási területet emeltünk ki, az nem jelenti azt, hogy másban nem aktívak. Csupán a sorozatos ismétléseket akartuk elkerülni.)

- ***1b** Paktum: A tervezés terültén elkészült a közös helyzetértékelés és a foglalkoztatási stratégia. Ezeket a dokumentumokat jelenleg frissítik. A képzések területén a Paktum workshopokat rendezett. Szervezési feladataik között rendszeresek az ICS- és menedzsment-ülések, az indikátorok teljesítése végett a Foglalkoztatási Fórumok. Ezek mellett partner-találkozók szervezésére került sor. A projekt-generálás terén három pályázatot tud felmutatni. Ezen a területen pályázatfigyelési funkcióval a vállalkozások támogatása (tanácsadás) is megvalósul. A közönség-kapcsolatok között kell felsorolni a viszonylag régen frissített web-lap mellett a kiadványokat, a tájékoztatókat, a prospektusokat, amivel igyekeztek a közvéleményt a Paktum tevékenységéről tájékoztatni.*
- ***1g** Paktum: A stratégia megvalósítása szorosan kapcsolódik a képzés területéhez. A partnerek felkészítése, találkozók, workshopok konferenciák, tanfolyamok szervezése mind a Paktum tevékenységei között sorolható fel. A szervezés területén a Paktum felvette a kapcsolatot más paktumokkal annak érdekében, hogy a hatékonyságukat a megosztott tapasztalatok mentén javítani tudják. A legfontosabb és legláthatóbb aktivitása az együttműködésnek a majdnem 50 benyújtott pályázat, paktum által generált projekt. A közönség-kapcsolatok tekintetében is aktív az együttműködés: rendszeresek a sajtómegjelenések, a web-lap tartalma friss, kiadványokban, tájékoztatókban ismertetik meg a közvéleménnyel a munkát, eredményeket.*
- ***1m** Paktum: Jelenleg készül a helyzetértékelés frissítése. Ezzel párhuzamosan a menedzsment összegyűjti a stratégiára vonatkozó javaslatokat a résztvevőktől és ez alapján aktualizálják a foglalkoztatási stratégiát. A Paktum eddigi működése során rendszeresek voltak a szakmai képzések és találkozók. Megtörtént az informális kapcsolatfelvétel más paktumokkal is. A projekt generálás tekintetében szerény eredményeket ért el egyedül a Paktum.*
- ***1o** Paktum: Az ICS a munkarendben foglaltaknak megfelelően évente négyszer ülésezik. A Kistérség a környezetével hálózati együttműködést szervezett, így megvalósult a kapcsolatfelvétel is más paktumokkal is. Ezek mellett rendszeresek a partner-találkozók is. A partnerség eddig összesen egy pályázatot nyújtott be. A közönség kapcsolatok sajtó megjelenésekre, a nem túl friss tartalmú web-lapra, kiadványokra, tájékoztatókra, prospektusokra bontható.*
- ***1s** Paktum: Projekt-generálási tevékenységről a menedzsment nem tudott beszámolni. A közönség-kapcsolatok területén létrejött a weblap, amelyet az új OFA pályázatból frissíteni is fognak, valamint kiadványok, tájékoztatók, prospektusok készültek. Összességében a Paktum működése és tevékenysége igen korlátozott volt a megalakulása óta eltelt hat évben, eredményei szerények.*

- ***2b*** *Paktum: a Vállalkozói Központban működik a Partnerségi Iroda, frissítik a honlapot, ill. a projekt keretében vállalt szolgáltatások egy része is itt érhető el (pl. ingyenes álláskereső szolgáltatás, munkaerőpiaci monitoring rendszer működtetése). A paktum szolgáltatásai: speciális szolgáltatások: pályázatfigyelés, projektgenerálás, vállalkozói, jogi, pénzügyi tanácsadás, rendszeres hírlevél. A Képző Központ pályaorientációs, ill. pályaalkalmassági vizsgálatok lebonyolítását vállalta, saját forrásból. Szerveztek kistérségi tapasztalatcseréket, vannak olyan új projektek, ahol a paktum segítségével szerzett tapasztalat, a kialakított együttműködési készség tette lehetővé, hogy ismét közösen dolgozzak egyes résztvevők. 2008 őszén – a válságkezelés helyi összefogással jegyében – megrendezésre került a „Párbeszéd Tanácsa", amikor a város vezetősége két találkozó során mind a nagyfoglalkoztatókkal, mind a KKV-k képviselőivel tárgyalt.*
- ***2g*** *Paktum: A partnerség bővítésére a térségben működő munkáltatók elérésén keresztül törekednek. A munkaügyi szervezetekkel jó kapcsolatot ápolnak, bár az együttműködés inkább ad hoc, mint folyamatos. Az oktatási folyamatok alakulására pillanatnyilag nincs ráhatásuk. A paktum tagjai egymástól és a Paktum Irodától és az Információs Pontoktól szolgáltatásokat vehetnek igénybe, illetve maguk is felajánlhatnak saját szolgáltatásokat a paktum tagok számára. A Paktum menedzsmentje vállalja, hogy segítséget nyújt a tagok által felajánlott szolgáltatások kommunikációjában. A menedzsment szervezet a kommunikáció mellett segítséget kíván nyújtani a stratégiában szereplő fejlesztési projekttervek megvalósítását szolgáló pályázatok elkészítéséhez, illetve előkészítésében, valamint újabb fejlesztési projektek generálásához.*
- ***3g*** *Paktum: Természetesen megtartják az ügyrendben és munkaprogramban elfogadott üléseket és fórumokat, azonban elmondásuk alapján nagyobb programok megszervezésére nincs elegendő forrásuk. Így szinte csak és kizárólag pályázatírással foglalkoznak, ebben tulajdonképpen ki is merül a paktum tevékenysége.*
- ***3m*** *Paktum: 400 gazdasági szereplőt sikerült bevonni a projektbe a helyzetfeltárás során, ezzel alapozva meg a stratégia hitelességét. A projekt során 77 rendezvény zajlott, ezek közül körülbelül 30 az, amely szélesebb érintett kör és a nyilvánosság bevonásával került megrendezésre. A paktum által szervezett rendezvényeken az eredetileg tervezett 350 fővel szemben annak több mint háromszorosa, 1118 fő vett részt. A paktum során 6 kiadvány készült, mind a partnerség előre meghatározott célrendszerét és az elért eredményeket, hátralévő feladatokat hangsúlyozva. Kiemelkedő rendezvény a Szakképzési Fórum és a Szakmatúra, amelynek keretében pl. 2008-ban három nap alatt 10 település 16 iskolájától mintegy 500 résztvevő 15 cégnél tehetett látogatást. Fontos szolgáltatás a vállalkozások közötti kapacitásközvetítés és a heti rendszerességgel közreadott Pályázati hírlevél.*
- ***3o*** *Paktum: A stratégiában meghatározott célcsoport viszonylag széleskörű (romák, nők, pályakezdők, tartós munkanélküliek stb.), a Paktum különböző tevékenységei, rendezvényei igyekeznek mindet lefedni, közben újabb partnerek bevonásával. Kiemelendő program volt például a „Nyitott műhelyek" és a „Képzési és Karriernap", mely a tájékoztatók mellett üzemlátogatásokat szervezett kb. 300 gyereknek számára 9 helyszínen, 27 szakmában.*
- ***4f*** *Paktum: A vállalkozókkal legjobban úgy tudják tartani a kapcsolatot, hogy minden évben tartanak egy vállalkozói fórumot, ahol jobban meg tudják vitatni a problémákat, milyen gondokat látnak, milyen munkalehetőségeket tudnának kínálni. Sajnos inkább a negatívumok jelennek meg, de legalább elő tudják segíteni a kommunikációt, információt tudnak adni, hogy mit lehetne módosítani.*
- ***4m*** *Paktum: A Paktum működésének eredménye és sikere a térségben egy húsfeldolgozó üzem létesítése. Az együttműködés a Paktum tagjain keresztül úgy valósult meg, hogy a vállalkozónak információt és toborzási, valamint kiválasztási segítséget tudtak adni.*
- *A térségben a Paktummal szemben elvárás, hogy a Paktum szervezete naprakész információval lássa el őket, segítsen tájékozódni a pályázati kiírások terén illetve az egyes pályázatok elszámolási és utánkövetési feladatainak helyes értelmezésében és ellátásában. A vállalkozások igénylik a rendszeres ügyfélfogadásokat, a jogi és pénzügyi tanácsadást, amelyet a munkaszervezet tagjai látnak el.*

- ***5b*** *Paktum: A paktumnak sikerült eddig együttműködéseket generálni önkormányzatok, munkáltatók és munkaügyi központ között. A kistérségi foglalkoztatási stratégia alapján egy, a foglalkoztatással, egészségturizmussal kapcsolatos uniós pályázatot nyertek el. A paktum-tevékenységet és a benne rejlő lehetőségeket a nyilvánosság elé tárják újságok, hangzó médiumok és az internet segítségével. Reklám szóróanyagokat is készítettek a program népszerűsítésér. A vállalkozók bevonása érdekében egyedi igényeik feltérképezését is folytatták, intenzív állás-közvetítői tevékenységet is végeznek. Szórólapokon, sajtóban és honlapon is népszerűsítik a Telekocsi programot, mely segíti a munkahelyre való közlekedést, egyfajta közösségi összefogásra építve.*
- ***5g*** *Paktum: A projektek generálása a paktum saját működésének körében indult, azóta azonban általában pályázatok keretében történik. A paktum minden lehetséges eszközt igénybe vesz, hogy a nyilvánosságot tájékoztassa és bevonja. A sajtóban rendezvényeiken és projektjeiken keresztül rendszeresen megjelennek, folyamatosan biztosítva van a nyilvánosság, átláthatóság és a részvétel lehetősége. A paktumnak külön honlapot hoztak létre, színes, jól szerkesztett kiadványok készültek tájékoztató füzetek, sajtó anyagok és DVD formájában is.*
- ***5m*** *Paktum: A paktum a Vállalkozásfejlesztési Alapítvány szervezetén belül működik. Havi szinten készítenek munkaerőpiaci jelentést a paktum működési területére vonatkozóan. Ezek az anyagok rendszeresen felkerülnek a paktum honlapjára is.*
- ***5s*** *Paktum: A Paktum segítségével a helyi szereplők is megtanulták, miként kell működtetni a partnerség intézményét. A Paktum segítségével sikerült egy asztalhoz ültetni a különböző szektorok képviselőit, melynek eredményeképpen felszínre kerültek az eddig egymással meg nem osztott problémák és elindult egy közös gondolkodás, megoldáskeresés a térség foglalkoztatási gondjainak megoldására. A Vállalkozó Központ koordinálásával 2008 decemberében megalakult a térségi HR klub, a helyi nagyvállalatok humánerőforrás szakembereinek részvételével. A havi rendszerességgel, nagy érdeklődés és aktivitás mellett összegyűlő klub célja a helyi foglalkoztatási kérdések, aktualitások megbeszélése az adott téma szakembereivel. A menedzsment szervezet munkatársai az elmúlt időszakban személyes, telefonos és elektronikus vállalkozási és szakértői ingyenes tanácsadást nyújtottak a menedzsment szervezet székhelyén. A honlapon havonta hírlevelek jelentek meg az aktuális, paktum tagokat érintő eseményekről, új információkról, pályázati lehetőségekről, valamint szintén havi frissítéssel aktuális foglalkoztatási témájú gyűjtött és saját szakmai cikkek jelentek meg. Sor került a menedzsment szervezettel együttműködő vállalkozások körében a hiányszakmák feltérképezése is. A hiányszakmák és a képzési kínálat feltérképezésének eredményeként létrejött munkaerő keresleti - képzési kínálati adatbázis a honlapon működik, és folyamatosan frissítésre kerül.*
- ***5t*** *Paktum: A paktum foglalkoztatási információs pontokat hozott létre (a térségben 16 településen van ilyen), valamint fogyatékos fiatalok nappali foglalkoztatását oldotta meg az elmúlt két évben. Hetvenhét új munkahely létesítését vállalták, s nyolcvankettőt teljesítettek. A Senior Foglalkoztatási Klub célja a térségbeli munkáltatók és a 45 év feletti álláskeresők fórumának megteremtése.*
- ***5v*** *Paktum: Elkészült a térség adatbázisa, melyben megtalálhatóak az egyéni vállalkozók, a szállásadók, a foglalkoztatók ágazatonként csoportosítva, a civil szervezetek, a települési és kisebbségi önkormányzatok. A negyedévente megjelenő Hírlevél folyamatosan tájékoztat a paktum tevékenységéről, az aktuális pályázati lehetőségekről és lehetőséget nyújt a paktum partnerek bemutatkozására. Befektetői kiadvány készült a potenciálisan kiajánlható területek és ingatlanok listájáról, három nyelven. Összefoglaló kiadvány készült a paktum öt éves tevékenységéről.*
- ***6o*** *Paktum: A Paktum legkiemelkedőbb sikere, a 2010. február 4-én megtartott „Projektvásár”. Ennek kézzel fogható eredményeként született meg a Jó gyakorlatok projektgyűjteménye c. „füzet”, mely egyfajta „best practice”-ként tartalmazza a rendezvényen részt vett szervezetek által sikeresen megvalósított vagy folyamatban levő projektek leírását. A bemutatkozó projekteket egy független szakértői zsűri értékelte, és a Foglalkoztatási Stratégia megvalósítását leginkább szolgáló, a Paktum célkitűzéseivel leginkább összhangban lévő projektet díjban részesítették. A partnerek tisztában vannak azzal, hogy a Paktum nem azonos a munkaügyi*

központ szervezetével, de mivel a menedzsment is ott működik, így gyakran fordulnak hozzájuk segítségért. A különböző médiákban való megjelenésük nagyon erős, ami erőteljesen hozzájárul a működés hatékonyságához. Weblapjukat folyamatosan frissítik, és minden eseményt közzétesznek rajta.

4.3.2 Kapcsolat más paktumokkal

Az elmúlt években egyes foglalkoztatási partnerségek illetve főleg ezek menedzsmentszervezetei között már kialakultak együttműködések, tapasztalatcserék. Ez ugyan még nem általános, de a kutatás során látható volt, hogy egyre többen tartják ezt fontosnak. Vannak olyan mintaértékű megoldásokat felmutató paktumok, amelyeknek híre ment és így egyfajta „paktum turizmus" célponttá váltak, egyre többen keresik fel őket a gyakorlati megoldások megismerése érdekében. Ugyanez tapasztalható a paktumok rendezvényeire történő meghívásoknál, előszeretettel kérnek fel jól működő paktumoktól érkező előadókat a partnerségbe történő bevonás, meggyőzés érdekében.

Vannak akik csak országos fórumokon találkoznak a többi paktum menedzsmentjével, ez részben formalizált, de általában nem formalizált módon is egyeztetnek. Fontos az egyes meghatározó emberek, személyiségek szerepe a paktum-társadalomban, mivel Ők azok, akik véleményükkel formálják a többiek véleményét, kiállásukkal pedig elősegítik az érdekérvényesítő képességük javulását.

Több paktum csak a területileg hozzájuk kapcsolódó, szomszédos vagy környékbeli települési, kistérségi paktumokkal tartja a kapcsolatot, így lehetőség van köztük a tapasztalatok megosztására, az eredmények kiértékelésére. Van ahol ezek a kapcsolatok jelenleg még csak alacsony intenzitásúak, de már így is lehetőséget látnak benne, hogy tanácsokkal tudnának egymásnak segíteni, pl. a különböző pályázati elszámolások elkészítésében, tapasztalatok megosztásában (pl. hány új munkahelyet tudtak teremteni).

Többen nyilatkozták, hogy más paktumokkal van ugyan kapcsolat, de nincs köztük kifejezett együttműködés. Az OFA hálózattal elég jó kapcsolatot ápolnak, elsősorban őket próbálják megkérdezni, hogy mire van igény, tehát mi az, amit ők nem tudnak nyújtani vagy mi az, amit elvárnak tőlük és nem sikerül.

Van olyan regionális paktum, amelyik a projekt lezárása után a paktumot mindenképpen szeretnék átalakítani egy ernyőszervezeti funkcióval felruházott paktummá, amennyiben arra igény mutatkozik. Több helyen megfogalmazódott, hogy jó lenne egy regionális vagy központi paktum-módszertani támogatás, de ugyanakkor az sem mindegy, hogy milyen keretek között, milyen finanszírozással. Mindenképp kellene egy olyan szint és szervezet, amelyik összefogja a többieket, segíti őket, de ugyanakkor képviseli az érdekeiket is. Jelenleg az OFA látja el ezt a szerepet, ami önmagában jó, de inkább hiánypótló kényszer-megoldás, mert az OFÁ-nak nem ez az alapvető feladata. Tehát kellene egy kimondottan csak paktumokkal foglalkozó szervezet.

Ahol van kapcsolat a térségben működő paktumokkal, ott részt vesznek egymás rendezvényein, konferenciáin, megosztják egymással tapasztalataikat. A térség paktum-szakértőinek közvetítő tevékenysége fontos szerepet játszik mind az elkötelezettség, mind az információáramlás szempontjából.

A tapasztalatok megosztásán keresztül tanulhatnak egymástól, ami erősítheti a „best practice" megoldások terjedését (a buktatók elkerülése, a hatékony végrehajtás érdekében), emellett pedig lehetőség van a foglalkoztatási stratégiák összehangolásával közös projektek lebonyolítására, közös, térségeken átívelő projektek kidolgozására, a szakmai erőforrások megosztására, a munkaerő mobilitás elősegítésére. Emiatt is lenne igény egyfajta módszertani támogatás igénybevételére, mivel a tapasztalatok megosztásán keresztül a paktumok tanulhatnak egymástól, ami erősítheti a „best practice" megoldások terjedését. Emellett

lehetőséget látnak még szakmai információk átadására, közös javaslatok megfogalmazására, hálózati együttműködésre, forrásszerzésre stb. is. Az információ-csere jól megoldható egy (leginkább elektronikus, internetes) hírlevél rendszer alkalmazásával, ahol megosztásra kerülnek egymással a programtájékoztatók havonkénti rendszerességgel. Fontos lenne tehát egymás példaértékű projektjeinek megismerése, érdekérvényesítés összefogással, közös megoldások keresése a hasonló problémákra stb.

Van már ahol ezek az együttműködések már formalizálttá váltak, a paktum-menedzserek megállapodtak abban, hogy munkaszervezeteik a projektek megvalósítása során szerzett tapasztalataikat, munkamódszereiket egymással megosztják, az esetlegesen felmerülő közös problémák megoldásában folyamatosan együttműködnek. Az ilyen együttműködési megállapodásokban vállalt legfontosabb tevékenységek:

- Folyamatos kapcsolattartás a programok megvalósítási ideje alatt
- Tapasztalatcsere a megvalósult tevékenységekre vonatkozóan
- Egymás rendezvényein részvételi lehetőség biztosítása.

A fenti célok megvalósítása érdekében kéthavonta egy alkalommal, illetve szükség szerint, rotációban a munkaszervezetek székhelyén találkoznak rendszeres munkaértekezlet céljából. Van olyan régió is, ahol a Regionális Munkaügyi Központ rendszeresen lehetőséget biztosít arra, hogy a régióban található paktumok megoszthassák egymással tapasztalataikat, bemutassák tevékenységeiket, a nagyobb rendezvényeinken a régió paktumai állandó meghívottak.

Több helyen is elhangzott, hogy jónak tartanának egy közös, regionális érdekképviseletet, mivel több paktum hiányosságának tekinthető, hogy nincsenek mély szakmai-módszertani ismereteik, valamint a más paktumokkal való kapcsolat gyengesége/hiánya miatt a szakmai információáramlásból is kimaradnak. A paktumok közötti regionális együttműködésnek számos haszna lehet, így:

- Módszertani támogatás
- Jó gyakorlatok, tapasztalatok megosztása
- Kollektív fellépés a jogalkotók irányába az adott terület szabályozásának tekintetében
- Az adott régió munkaerőpiaci lehetőségeinek hatékonyabb kihasználása.

Néhány konkrét megjegyzés, kiegészítésként:

- *Nincs semmilyen kapcsolatunk.*
- *Csak névlegesen, informális úton, a személyes kapcsolati tőkére építve létezik kapcsolat.*
- *Közvetetten van. A Területfejlesztési Iroda a közvetítő, hiszen ő más Paktumoknál is közreműködő.*
- *Alacsony intenzitással a régió összes paktumával van kapcsolatuk. Lehetőséget jelentene, hogy tanácsokkal tudnának egymásnak segíteni, pl. az elszámolások elkészítésében, tapasztalatok megosztásában (pl. hány új munkahelyet tudtak teremteni stb.).*
- *Egy már korábbi együttműködés kedvező tapasztalatai mentén alakult ki a jó viszony a két paktum menedzser között*
- *Tavaly október-november környékén volt egy találkozó a paktumok részére. Azt látták, hogy volt, aki tudta azt finanszírozni, hogy valaki teljes munkaidőben csak a paktumokkal foglalkozzon. Ez a találkozó hasznos volt. Az volt azért a tapasztalat, hogy mindenki számára nehézséget okoz, hogy a vállalt feladatokat hogyan tudja teljesíteni. Ha korábban lett volna egy ilyen rendezvény, akkor lehetőségük lett volna a jó ötletek saját paktumba történő beillesztésére.*
- *Alkalmi kapcsolatban vannak, hogy megismerjék más, sikeres paktumok működését.*

- *Intenzív, élő kapcsolataik vannak sok Paktummal. Ha kérdésük van, akkor leginkább egymástól kérdeznek.*
- *Van kapcsolat a térségben működő paktumokkal, részt vesznek egymás rendezvényein, konferenciáin, megosztják egymással tapasztalataikat. A térség paktum szakértőinek közvetítése fontos szerepet játszik mind az elkötelezettség, mind az információáramlás szempontjából.*
- *A Regionális Munkaügyi Központ rendszeresen lehetőséget biztosít arra, hogy a régióban található paktumok megoszthassák egymással tapasztalataikat, bemutassák tevékenységeiket. Havonta vannak találkozók, a gondok és tapasztalatok átadásáról.*
- *A projektmenedzserek megállapodtak abban, hogy munkaszervezeteik a projektek megvalósítása során szerzett tapasztalataikat, munkamódszereiket egymással megosztják, az esetlegesen felmerülő közös problémák megoldásában folyamatosan együttműködnek. Ezek megvalósítása érdekében kéthavonta egy alkalommal, illetve szükség szerint, rotációban a munkaszervezetek székhelyén tartanak rendszeres munkaértekezleteket.*
- *Egy másik csoportnál is vannak rendszeres találkozók 3 havonta, és részt vesznek egymás rendezvényein. Lehetőség: egymás példaértékű projektjeinek megismerése, érdekérvényesítés összefogással, közös megoldások keresése a közös problémákra, stb.*
- *A paktumok közötti együttműködés hozadéka megnyilvánulhat a tapasztalatcserében, a megvalósítás segítésében, illetve a bevált módszerek átadásában.*
- *A megyei Paktummal való kapcsolat fenntartása és tényleges működtetése érdekében 2007. december 10-én sor került a két Paktum közötti együttműködési megállapodás aláírására. Ebben rögzítésre kerültek az együttműködés területei: a Megyei Paktum szakmai segítséget nyújt a Kistérségi Paktum működtetésének kialakításához tapasztalatainak és szakmai dokumentumainak átadásával, a Kistérségi Paktum a megyei egységes paktuminformáció nyújtásához a keletkező szakanyagait közzéteszi a megyei Paktum honlapján is. Az előzőeken túl mindkét Paktum vállalta, hogy együttműködnek egymással, kölcsönös segítséget nyújtva a szakmai fejlődéshez, valamint rendezvényeikről kölcsönösen tájékoztatják egymást, kiadványaikban, Fórumaikon biztosítják a részvétel.*
- *A jövőben azt tervezik, hogy ha lezárul a működést finanszírozó OFA program, amely kifejezetten köti őket a paktum típusú célkitűzések megvalósításához, tehát ennek a vonalnak a követéséhez, a paktumot mindenképpen szeretnék átalakítani egy ernyőszervezeti funkcióval felruházott paktummá, amennyiben arra igény mutatkozik. Mindenképpen fel kell tehát mérni, hogy mire lenne igény és mit tudnak nyújtani a kistérségi paktumok szintjén. Ez alapján próbálnának meg tovább működni.*

4.4 A partnerség kultúrája, intenzitása

4.4.1 A partnerség jellemzői az induláskor és jelenleg

Az értékelés logikája

Annak érdekében, hogy egy átfogóan értelmezhető és valamelyest egzakt képet nyerhessünk a paktumok működéséről, egy 9 elemet tartalmazó skálát állítottunk fel, a következő megfogalmazásokkal

a) Csak formálisan létezik, gyakorlatilag nem működik
b) Ad hoc, informális működés
c) Információ közvetítés (inkább egyoldalú), eseti akciók
d) Információcsere, szakmai viták
e) Közös helyzetelemzés, politikák meghatározása
f) Közös helyzetelemzés, politikák meghatározása, akcióprogramok végrehajtása
g) A közös foglalkoztatási politikák kiterjesztése a gazdaságfejlesztésre, integrált politikák meghatározása

h) Írásba foglalt és ténylegesen ennek megfelelően működő szövetség
i) Kölcsönös vállalások meghatározása és teljesítése, közös felelősségek és hasznok

Ehhez a skálához három érdemi megjegyzést kell jó előre hozzátenni. Egyrészt az a) fázis (Csak formálisan létezik, gyakorlatilag nem működik) az induláskor annyiban természetesen nem értelmezhető, hogy a paktum létrejött, mégis megtartottuk arra a fokozatra, amikor a paktumot már eleve, jól láthatóan nem sikerült megszervezni, érdemben nem sikerült működtetni.

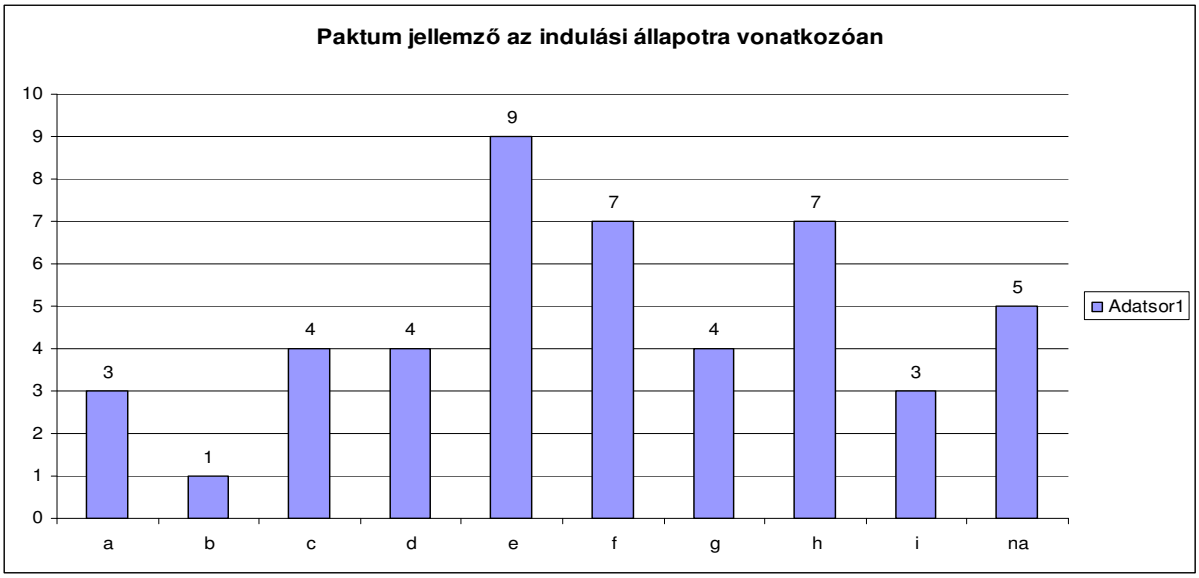
Másrészt az egyes tényezők mellé nem tudunk objektív mércét állítani, és az egyes szintek között nincsenek merev határvonalak, hosszabb vagy rövidebb ideig lehetnek közös részeik. A besorolásban ezért természetesen és szükségszerűen lehet szerepe, hatása a szubjektív megítélésnek és mérlegelésnek is.

Továbbá nagyon fontos elvi és minőségbeli kérdés, hogy a 9 tényezőt tartalmilag egy fejlődési skála mentén értelmeztük. Ebben a közelítésben a paktumok egy olyan fejlődési ívet futhatnak be, amelynek alacsonyabb szintjein csak esetleges és informális a működés (ténylegesen, függetlenül attól, hogy milyen szerződést kötöttek a partnerek). Egy következő fokozatot jelenthet az, amikor a paktum már képes rendszeresen információt közvetíteni a partnerek között, esetleg ennek alapján szakmai viták is zajlanak, de ezek megmaradnak a véleménycsere szintjén. Előrelépést jelent erről a szintről, amikor a résztvevők nem állnak meg a véleménycserénél, hanem tovább lépnek, és már közösen fogalmaznak meg helyzetértékelést, foglalkoztatási és más politikákat. Ez sajnos megmaradhat az „íróasztal-fiókban" is, érdemi hatás nélkül, vagy legalábbis csak „elvi" iránymutatásként. Előrelépés, ha ez nem marad meg a /szak/politika szintjén, hanem a partnerek akcióprogramokat alakítanak ki (felelőssel, határidővel, finanszírozási forrással), és együttműködnek ennek megvalósítása érdekében. Még többet jelent, ha a paktum nem pusztán csak egy helyi foglalkoztatási stratégiát készít, hanem azt integrálja a helyi gazdaságfejlesztési, területfejlesztési lehetőségekkel és törekvésekkel (ld. analógiaként az EU növekedés és foglalkoztatás integrált iránymutatásait). A következő fokozat kulcsszava az írás és főleg a szövetség: a paktum nem egyszerűen egy közös stratégia, amelyhez csatlakoznak a helyi érintettek, hanem valós szövetség, a felek határozott elkötelezettsége az, hogy együtt fognak működni ennek megvalósítása érdekében. Ezt még egy szint emelheti, amikor a stakeholderek nemcsak szerződésben rögzítik elhatározott szándékukat a lokális fejlesztéspolitika együttes megvalósítására, hanem annyira elkötelezettek és annyira fontosnak tartják azt, hogy hajlandóak saját erőforrásaikkal részt is vállalni annak megvalósításában. Közös erőforrásokkal és közös felelősségvállalással jön létre a paktum, természetesen az összes résztvevő közös (helyi) hasznának reményében.

A fenti skála szerinti pozícionálást elvégeztettük az interjúk során mind a paktum indulásának fázisára vonatkozóan, mind a jelenlegi helyzetre. A következőkben ezeket mutatjuk be.

4.4.1.1 Az induló helyzet megítélése

Először a 15. ábrát nézzük meg, amelyben a paktumok induló helyzetére vonatkozó jellemzők láthatók.



15. ábra: A paktumok jellemzői az indulás állapotában

Az ábra alapján látható legfontosabb jellemzők:

- Információink szerint négy paktum már induláskor sem kecsegtetett sok sikerrel.
- További 4-4 paktum tevékenysége – függetlenül attól, hogy formálisan hogyan teljesítették a pályázati feltételeket – gyakorlatilag kimerült az információ-közvetítésben, illetve információ-cserében, szakmai vitákban.
- A legtöbb (9+7) paktum a pályázati követelményként is megfogalmazott közös helyzetértékelést és stratégia-alkotást végezte el, valamint ezeket lebontotta akcióprogramokra is.
- Ennél jóval kevesebb (összesen négy) paktum jutott el oda, hogy a foglalkoztatási stratégiát ötvözni igyekezett a gazdaságfejlesztési törekvésekkel.
- További 7 paktum minősült az értékelés szerint valódi szövetségnek és 3 olyannak, ahol meghatározó erővel bírt a paktum-tagok részéről a közös erőforrás-átadás és felelősségvállalás.

Összességében azt a képet alakíthatjuk ki az ábra alapján, hogy a paktumok már indulásukkor is nagyon eltérő helyzetben voltak. Akadtak egyszerűbb funkciókra szerveződő paktumok, és olyanok is, amelyek magasra tették a mércét. Az ábra azt is szemlélteti, hogy átlagos alaphelyzetnek (egyúttal a pályázati kiírásban is követelményként megfogalmazott) szintnek az „e” funkciót tekinthetjük. Ehhez viszonyítva vannak „alacsonyabb” szintű és „magasabb” szintű paktumok is, az arány viszont egyértelműen az utóbbiak felé tolódott el. (9 paktum az „e” ponton, 12 paktum ez alatt, 21 paktum pedig fölötte helyezkedik el.)

A 15. ábrában bemutatott összefoglaló adatokat a 38. táblában régiók, a 39. táblában paktum-szintek szerint is kirészletezzük.

A 38. tábla adatai alapján érdekesnek tűnik, hogy

- Az információ-csere szintjén leragadt paktumok jellemzően az „északi” régiókban vannak. Ugyanakkor ezekben a régiókban találhatók magas induló szintű paktumok is.
- A legmagasabb szintű együttműködés a Nyugat-dunántúli Régióban a legelterjedtebb. Emellett a Dél-dunántúli Régióban minden paktum a közép és annál magasabb szinteken helyezkedik el.

38. tábla: A paktumok induló állapotbeli jellemzői régiók szerint

Paktum-jellemzők - indulás	DA	DD	ÉA	ÉM	KD	KM	NYD	Összesen
a	1					1	1	3
b			1					1
c			2	1			1	4
d	1		2	1				4
e	1	3	1	1	1	1	1	9
f		1	2	1			3	7
g			1	1			2	4
h		1		2			4	7
i		1	1		1			3
na	3		1	1				5
Összesen	6	6	11	8	2	2	12	47

39. tábla: A paktumok induló állapotbeli jellemzői a paktumok szintje szerint

Paktum-jellemzők - indulás	H	K	M	R	T	Összesen
a	1	2				3
b		1				1
c		3			1	4
d		3		1		4
e		4	3		2	9
f		6			1	7
g		4				4
h	2	4	1			7
i		1	1		1	3
na		3	1	1		5
Összesen	3	31	6	2	5	47

A 39. tábla alapján azt érdemes kiemelni, hogy

- A határ menti paktumok – természetükből következően – „kétesélyesek”. Ha megvannak a szükséges politikai feltételek a határ mindkét oldalán, akkor biztosan nagyon jó paktumot lehet szervezni, ha viszont ez hiányzik, akkor az a paktumot is bukásra (vagy legalábbis befagyasztásra) ítéli.
- A kistérségi paktumoknál minden előfordul, majdnem azonos arányban.
- A települési paktum logikailag nagyon szűk közeg szoros együttműködése lenne, ami a siker záloga lehetne, de az adatok szerint ez van, amikor megvalósul, és többször fordul elő, hogy nem.

Az egyes jellemzőkre vonatkozóan – értelmezésként és részben magyarázatként is – a paktumok szakértői az interjúk során a következőket fogalmazták meg:

Ad a) Három paktumot értékeltünk úgy, hogy a paktum csak formálisan létezett/létezik. Ebből két esetben rögtön a magyarázat is megfogalmazódott.

- *Ez a kezdeti kiinduló állapotra érvényes, amikor tulajdonképpen még nem működött érdemben a Paktum.*
- *A paktum nem a saját körében felmerült probléma miatt nem működik, hanem a határ menti két térség közötti, a paktumtól teljesen független politikai konfliktus miatt. A helyzet politikai megoldása esetén vélhetőleg megkezdődne az érdemi munka a paktum keretében is. A közvetlen*

érintettek egyértelműen az együttműködésben érdekeltek, mint ahogy sok szálon – a hivatalos paktumtól függetlenül – ma is eleven, létező az együttműködés.

Ad c) Egyoldalú információ közvetítésre és eseti akciókra hoztak létre 4 paktumot. Induláskor a nyugat-dunántúli példát látva kezdtek el együtt gondolkodni a foglalkoztatási helyzet javításáról és kezdték el a paktum létrehozását. A másik paktum indulásakor a gesztor szervezet folytatott jellemzően egyoldalú kommunikációt a Paktumot aláírt szervezetekkel. Két már működő partnerség aktivitása a pályázati támogatás megszűnése után leredukálódott, majd az újraindítás fokozta az együttműködési készségeket. Egy további paktum jelezte (e-nél), hogy az indulásnál az információ közvetítés volt a cél, hogy a Paktum széles körű nyilvánosságot kapjon, majd a későbbikében megfelelően tudjon működni.

- *A Paktum működése, ahogy arról már korábban volt szó, három részre osztható, az indulás, a 2007-2009 közötti inaktív és a 2009 után következő növekvő aktivitású szakaszra. A Paktum megalakulásakor az ad hoc, informális működés volt a jellemző a legfontosabb funkció az információ közvetítés (inkább egyoldalú) és az eseti akciók voltak. Ezek után létrejött a Paktum formális szervezete és a munka rendje, a pályázat kapcsán elkészült a helyzetelemzés és a foglalkoztatási stratégia, azonban a források és az eszközök hiánya miatt a tevékenység jellemzően az indikátorok teljesítésére korlátozódott. A 2009 utáni időszakban újra főállású munkatárs foglalkozik a Paktum menedzselésével és új célok jelentek meg a Paktum életében. Előrelépésnek tekinthető, hogy az információ átadás kétoldalúvá vált, információcseréről és szakmai vitákról beszélhetünk. Bár a Paktumnak létezik a kistérségre vonatkozó közös helyzetelemzése és foglalkoztatási stratégiája, ami prioritásokat és projektterveket is tartalmaz, de fő funkcióját tekintve továbbra is az információs szerepe marad erős az együttműködésnek. Az információáramoltatás funkcióhoz köthetőek a különböző workshopok, szakmai viták.*

Ad d) Információcserék, szakmai viták jellemeztek 4 paktumot az induláskor. Megbeszéléseiken az információcserére és a szakmai viták kialakítására törekedtek, bár gyakran egyoldalú információ közvetítéssé alakultak rendezvényeik. Volt olyan paktum, amely a szerzett tapasztalatokat kamatoztatta, a tagok közötti rendszeres egyeztetést választotta és pontosan meghatározott feladatvállalásra törekedett.

Ad e) Az egyik paktumnál a közös helyzetelemzéstől vártak több munkahelyet a résztvevők. A másik paktum a térség lakossága összetételének foglalkoztatási szempontból való hasonlóságára építve remélte, hogy közösen több eredményt lehet elérni és a szakértelem is összegeződik. A többi paktum is azt jegyezte meg, hogy a helyzetelemzés, valamint képzési és foglalkoztatási stratégia elkészítése a térség foglalkoztatási helyzetének javítását szolgálta. Többen jelezték, hogy a helyzetelemzés közösen zajlott egy hosszadalmas folyamat során. Egy paktum aláírói felismerték, hogy összefogással tudnak hatékonyan javítani a rossz foglalkoztatási mutatókon, ezért első lépésként a helyzetelemzést és a ráépülő foglalkoztatási stratégia kidolgozását tűzték ki célul.

- *A közös helyzetelemzés lehetőségétől több munkahelyet vártak a résztvevők.*
- *Információcsere folyamatosan működik, a helyzetelemzés kialakítása teljes mértékben közösen zajlott egy hosszadalmas folyamat során.*
- *Az első lépés a Paktum létrehozása volt, így az indulásnál az információ közvetítés volt a cél, hogy a Paktum széles körű nyilvánosságot kapjon, hogy a későbbikében megfelelően tudjon működni, valamint kezdeti lépés volt egy helyzetelemzésre épülő stratégia megalkotása és a későbbiekben ennek megvalósítása.*
- *Az 5 kerület lakossági összetétele foglalkoztatási szempontból hasonló, közösen több eredményt lehet elérni és a szakértelem is összegeződik.*
- *Az indulás állapotának a Foglalkoztatási Partnerség alapítását tekintjük. Ekkor helyzetelemzés valamint képzési és foglalkoztatási stratégia készült a megye foglalkoztatási helyzetének javításáért.*
- *Az indulás állapotában a kistérség a megye második legrosszabb foglalkoztatási mutatóival rendelkezett. A Paktum aláírói felismerték, hogy összefogással tudnak hatékonyan javítani a*

mutatókon. Első lépésként a helyzetelemzést és a ráépülő foglalkoztatási stratégia kidolgozását tűzték ki célul.

- *Az adott Paktumra az indulás állapotát tekintve az ad hoc, informális működés volt a legjellemzőbb. A térségben az igényt azonosították az együttműködés kialakítására, informális úton kezdődtek tárgyalások egy potenciális együttműködés megvalósítására, azonban ennek szervezett kereteit nem határozták meg. Ugyanakkor a pályázati lehetőséggel igaz még ad hoc módon, de a már felmerülő igény kielégítésére hozták létre a Paktumot. Annak ellenére, hogy az indulásnak nem a szervezettség volt a fő jellemzője, mára a Paktum kinőtte magát. Jelenleg a Paktum működésének kereteiben nem csak az egyoldalú információ közvetítés valósul meg eseti akciók mentén, hanem szakmai információcsere is létrejön. Az indulást követő fázisban kerültek kidolgozásra a közös helyzetelemzések és a közös politikák meghatározása is megvalósult.*

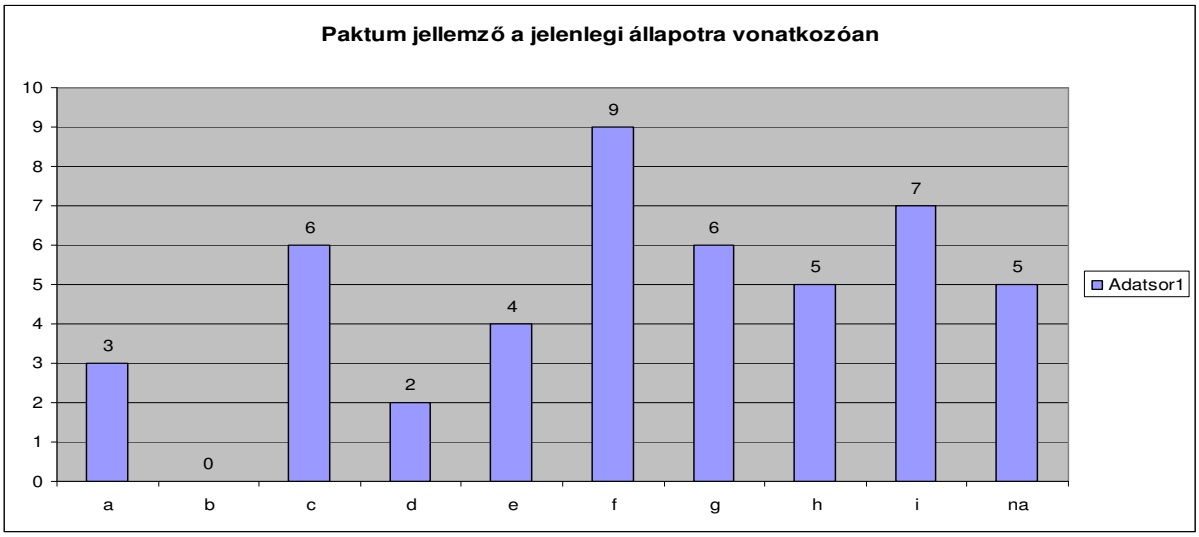
Ad f) Közös helyzetelemzés, politikák meghatározása, akcióprogramok végrehajtásának tervezését határozta meg induláskor 7 paktum. Indoklásként egy partnerség jelezte, hogy a paktum céljainak megvalósítása döntően projekteken keresztül valósult meg. Az indulás évében aktívan vettek részt a paktum szereplői a projektek generálásában, megvalósításában. Műhelymunkák, szakmai programok keretében történt a helyzetelemzés, a stratégia megtervezése, ezen dokumentumok tartalommal való megtöltése.

- *Az adott Paktumra jellemző az indulás állapotára vonatkozóan, hogy elsődlegesen információ közvetítés szerepét vállalja fel, az is inkább egyoldalúnak tekinthető eseti akciók keretein belül. Azonban megjelent az igény olyan fórumok rendezésére is, amely szakmai viták, többoldalú információcseré lebonyolítására kínál lehetőséget. Az indulást mindeneképpen jellemezte a közös helyzetelemzés elkészítése, ez alapján közös politikák kerültek meghatározásra, valamint akcióprogramok kidolgozása.*

Ad i) Bár valóban nem tipikus, hogy a paktumok tagjai anyagilag is hozzá járulnának a Paktum működtetéséhez, szerencsére – mint ahogy a finanszírozási fejezetben már láttuk – ez példa nélkülinek sem tekinthető. Vannak olyan partnerségek, ahol a résztvevők anyagilag is működtetői a paktumnak.

- *A paktum tajgai részéről a paktum létrehozása után és működtetése során voltak vállalások. Anyagi vonzatot jelentett, minden partner önerővel járult hozzá Paktum operatív feladatainak ellátásához szükséges források egy részének megteremtéséhez. A tagok egyszeri hozzájárulásokat fizettek be, valamint több tagi felajánlást is kapott a Paktum. Az anyagi hozzájárulások a kölcsönösség elvén működtek, és ez egységes partneri megnyilvánulást eredményezett.*

4.4.1.2 A jelenlegi helyzet megítélése



16. ábra: A paktumok jellemzői azok jelenlegi állapotában

Az ábrából kiolvasható legfontosabb jellemzők:

- A 16. ábra szemmel is jól látható átrendeződést jelez az induláskori állapotokhoz képest.
- Már nem az „e" tevékenységi csoportba tartoznak a legtöbben, hanem az „f"-be. A kettő között az a meghatározó különbség, hogy az utóbbiban a kölcsönös helyzetelemzés, politikák meghatározása mellett már ott szerepel az akcióprogramok megvalósítása is. Vagyis az alapítás óta történtek konkrét lépések a stratégia végrehajtására.
- A korábbinál többen értékelik a stratégiájukat integratívnak, ami legalább a tervezés szintjén jelzi a gazdaság- és foglalkoztatáspolitika közeledését, illetve azt, hogy a foglalkoztatási stratégia megvalósítása egyre erősebben kötődik a területfejlesztési célokhoz (és forrásokhoz).
- A második legszámosabb csoportot alkotja már jelenleg a legmagasabbnak tekintett fokozat, ahol a valódi szerződéses kapcsolat közös felelősségvállalással és teherviseléssel párosul. Ezt még akkor is lényeges előrelépésnek tarthatjuk, ha erre több esetben a pályázati források elapadása, vagy a pályázatok sajátos feltételei késztették-kényszerítették a tagokat.
- A polarizálódást jelzi ugyanakkor az is, hogy jelentős azon paktumok száma is, ahol a paktum csak gyengén, esetlegesen van jelen, küld információt a tagoknak, de ez már csak egyoldalú próbálkozás a partnerség ébrentartására.

Összességében a korábban középpontnak tekintett „e" tevékenységi körhöz viszonyítva jelenleg 11 paktum szerepel az „alacsonyabb", és 27 paktum a „magasabb" fokozatokban.

40. tábla: A paktumok jelenlegi jellemzői régiók szerint

Paktum-jellemzők - jelenleg	DA	DD	ÉA	ÉM	KD	KM	NYD	Összesen
a			1			1	1	3
b								
c		1	3	1	1			6
d			2					2
e		1	2	1				4
f	1	3		2			3	9
g	1		1	2			2	6
h		1		1		1	2	5
i	1		1		1		4	7
na	3		1	1				5
Összesen	6	6	11	8	2	2	12	47

A 40. tábla adatai alapján érdekesnek tűnik, hogy

- A legmagasabb szintű együttműködés a Nyugat-dunántúli Régióban a legelterjedtebb.
- Más közelítésben: csak két olyan régió van, amelyre nagyjából azt mondhatjuk, hogy a paktumai legalább az „f" szinten működnek: ez a Dél-Alföld (igaz, hogy a paktumainak fele nem szerepel ebben az összevetésben) és a Nyugat-Dunántúl (a már korábban is említett egyetlen, „önhibán kívüli" esetet leszámítva).
- Észak-Alföldön viszont épp az „f" alatti szintek dominálnak.
- A Dél-dunántúli és az Észak-magyarországi paktumok eléggé szórtan helyezkednek el a fenti skálán.

41. tábla: A paktumok jelenlegi jellemzői a paktumok szintje szerint

Paktum-jellemzők - jelenleg	H	K	M	R	T	Összesen
a	1	2				3
b						
c		3	2		1	6
d		1		1		2
e		2	1		1	4
f		9				9
g		6				6
h	1	1	1		2	5
i	1	4	1		1	7
na		3	1	1		5
Összesen	3	31	6	2	5	47

A 41. tábla alapján azt érdemes kiemelni, hogy

- A határmenti és a települési paktumok többsége magas szinten működik.
- Ezzel szemben – bár vannak kifejezetten jól működő megyei paktumok is – a megyei és régiós paktumok többsége nem találta meg a helyét, tevékenysége alacsonyabb szintű maradt, vagy alacsonyabb szintre redukálódott.
- A kistérségi paktumok differenciált képet mutatnak. Elég sok a nem vagy alig működő, de a zöme azért az „f” és „g” kategóriába tartozik, dolgozik, szövetségként működik.

A jelenlegi jellemzőket az interjúk alapján a következőkkel lehet még kiegészíteni:

Ad a) Jelenleg 3 paktum csak formálisan létezik, gyakorlatilag nem működik. Az, hogy ezek léteznek még, a kistérségi paktumok esetében csak az utófenntartási kötelezettségen múlik.
Ad c) Információ közvetítés (inkább egyoldalú), eseti akciók jellemzők 6 paktumra.

Az egyik paktumnál ennek az az oka, hogy – az alapítók szándékától eltérően – alapvetően a célcsoport befogadó / közreműködő készsége hiányzik, így a tájékoztatás, projektgenerálás megmaradt ugyan a paktum tevékenysége körében, de a másik oldal hiányában ez csakis egyoldalú és eseti lehet. Egy másik paktum arról számolt be, hogy a paktum jelenleg egyesületi formában működik, amely elsősorban információt közvetít a megyei munkaügyi szervezetek, valamint a munkáltatók között. Programjaikat a helyi erőforrásokra építik, és próbálják az érintetteket minél szélesebb körben elérni és tájékoztatni. A tájékoztatás csatornái: honlap, hírlevél, személyes találkozások, kistérségi fórumok. Egyébként pedig ez a pályázati kötelezettség alapján „kényszerűen” fenntartott paktumok tipikus működési fázisa.
Ad e) Közös helyzetelemzés, politikák meghatározása jellemző 4 paktum jelenlegi tevékenységére. Ez már egy valós és jó aktivitás a paktum részéről. Van egy közös stratégiájuk, amely mentén gondolkodnak. Abban nem tudnak jelentős mértékben előrelépni, hogy ez közös – és megvalósítható, finanszírozható – akcióprogramokká formálódjon. Az egyik paktumban ezzel együtt úgy értékelte saját helyzetét, hogy évente értékelik az elért eredményeket, közösen valósítanak meg beruházásokat a résztvevő paktum-tagok.
Ad f) Közös helyzetelemzés, politikák meghatározása, akcióprogramok végrehajtása jellemző 9 paktumra. Az egyik paktum szerint a Foglalkoztatási Paktum egyik legfőbb feladata, hogy közvetítő szerepet töltsön be a kistérség köz-, gazdasági-, civil szektorai között, mely eredményeként ezek a szereplők kapcsolatba kerülnek egymással. A tapasztalatok kölcsönös átadásával és a folyamatos információ-cserével az elvégzett munka hatékonyabb lesz, mely hosszú távon várhatóan a kistérség fejlődéséhez vezet. Tapasztalataik szerint a leghatékonyabb együttműködést a rendezvények generálják, mivel itt személyesen

találkoznak a paktum résztvevői, a célcsoport tagjai. Az indulásnál elkészült stratégia felülvizsgálata, aktualizálása megtörtént, így az ott kialakított prioritások mentén működik majd a továbbiakban a Paktum. Egy másik paktum szerint a működésében részt vevő partnerek szakmai viták, fórumok keretében adnak hangot az elképzelésüknek. Közösen szervezett programok keretében lehetőséget teremtenek a fő célkitűzések megvalósítására, elsősorban a kistérség munkaerőpiaci helyzetének javítására. Egy harmadik szerint a paktumtagok különböző projekteket generálnak, különböző projekteket hajtanak végre. Működik a szervezet, a szabályzatoknak megfelelően megtartják az üléseket, rendezvényeket. Egy újabb paktum jelezte, hogy megbeszéléseiken az információcserére és a szakmai viták kialakítására törekszenek, annak érdekében, hogy a foglalkoztatási helyzet pozitív irányba változzon. A Paktum kikéri a tagok véleményét, azért hogy reális helyzetkép alakuljon ki az aktuális helyzetről és megfelelő módon tudjon a Paktum menedzsment reagálni a változásokra.

Egy paktumnál a paktum-projekt kidolgozását ténylegesen a nyertes pályázatot követően kezdhették meg 2010. január 1-től, az eddig elért eredményeik még kezdetlegesek.

Ad g) A közös foglalkoztatási politikák kiterjesztését a gazdaságfejlesztésre, integrált politikák meghatározását 6 paktum tartja jelenlegi feladatának. Az egyik paktum menedzsmentje napi kapcsolatban áll az együttműködő szervezetekkel egyeztetések történnek, az aktualitásokról Pályázati információs levelet, illetve Hírlevelet kapnak a tagok elektronikus formában. A foglalkoztatási politikák összehangolására az „Út a munkához" program kapcsán merült fel az igény. Az önkormányzat a Foglalkoztatási tervét a munkaügyi kirendeltség, civil szervezetek véleményét is meghallgatva készítette el.

Egy paktum jelezte, hogy komoly fejlődés indult el az információ cserék útján, a kistérségi szintű együttműködésekben. Ez leginkább a fejlesztési pályázatok generálásában, partnerségi megvalósításában mutatkozik. Pl. infrastrukturális pályázathoz a munkaügyi központ bértámogatást nyújt a munkanélküliek foglalkoztatásához. Jelentősen bővült a kistérségi szintű felnőttképzések száma, és elérhetővé vált a kistérség zárt településein élő, rendkívül nehéz közlekedési viszonyokkal küzdő álláskeresők részére. A szakképzések a helyi vállalkozások konkrét igényeihez illeszkednek. Elindult egy fémipari tanműhely és felnőttképzési bázis kialakítása a kistérségben, a munkaügyi szervezet is gazdasági igényekhez alakítja a képzési palettáját.

Egy paktum arról számol be, hogy a térség önkormányzataival közös foglalkoztatási projekteket dolgoznak ki, ezekhez forrásokat igyekszik teremteni (pl.: közmunka programok, térségi közfoglalkoztatás, öngondoskodás a Szociális Földprogram keretében).

Egy paktum jelezte, hogy minden évben az aktuális statisztikák alapján közösen felülvizsgálják a paktum stratégiáját és szükség esetén módosítják. A stratégia meghatározása teljes mértékben integrált megközelítést alkalmaz, felismerve, hogy a foglalkoztatás nem önmagában álló probléma, elsősorban az egyes gazdasági szektorok elemzésén keresztül vezetik le a feladatokat, és ennek megfelelően igyekeznek a projekteket is kialakítani, úgy, hogy azok ne csupán munkahelyet teremtsenek, de ténylegesen járuljanak hozzá a térség gazdasági fejlődéséhez, és ne átmeneti megoldásokat alkalmazzanak, hanem hosszabb időtávban gondolkodjanak a beruházások kapcsán.

Ad h) Írásba foglalt és ténylegesen ennek megfelelően működő szövetségként határozta meg paktumát 5 paktum.

Egy paktum fogalmazta meg, hogy a gesztor szervezet által rendezett műhelyfoglalkozásokon elindult egy közös gondolkodás, párbeszéd az együttműködő szervezetek között, melynek eredményeként közös helyzetelemzésre, stratégiaalkotásra és közös projektfejlesztésre került sor. Így az írásba foglalt együttműködés ténylegesen és eredményesen működő szövetséggé vált. Egy másik paktum úgy fogalmazott, hogy a jelenlegi projekt megvalósítása a kölcsönös vállalások teljesítéséről szól.

Ad i) Kölcsönös vállalások meghatározásában és teljesítésében, közös felelősségekben és hasznokban határozta meg jelenlegi lényegét 7 paktum.

Egy paktum szerint a partnerek nem csak szakmai munkájukkal, de pénzügyi forrásokkal is hozzájárultak a projekt sikeres megvalósításához. Aktívan kivették részüket a projektben vállalt feladatok ellátásából (pl. honlap üzemeltetés, tanácsadás, pályaorientációs vizsgálatok stb.), ugyanakkor a projekt keretében nyújtott szolgáltatásokat a Paktum összes tagja igénybe veheti, hasznosíthatja. A projekt megvalósításában résztvevő Vállalkozói Központ a Városfejlesztési szervezettel együttműködve önerőből vállalta a portál üzemeltetését, frissítését. Folyamatos a munkaerőpiaci információk gyűjtése, a portál frissítése, az aktuális információkat tartalmazó hírlevelek a fenntartási időszakban is megjelennek.

Van olyan paktum, ahol a közös vállalások kifejezetten az utánkövetés időszakára vonatkozóan jelennek meg.

42. tábla: Az induló helyzet változásai

Induló jellemzők	**Jelenlegi jellemzők**								
	a	**b**	**c**	**d**	**e**	**f**	**g**	**h**	**i**
a	2					**1**			
b					**1**				
c			1	**1**			**1**	**1**	
d			*1*	1		**1**	**1**		
e			*1*		3	**2**	**1**	**1**	**1**
f	*1*		*1*			5			
g			*1*				2		**1**
h							*1*	3	**3**
i			*1*						2

A 42. tábla egy nagyon érdekes és tanulságos összevetést közöl az induló jellemzők változásáról. Azt írja le, hogy az induláskor egy adott pozíciót elfoglaló paktum hova mozdult el a működés során. A sötét keretbe foglalt átlóban elhelyezkedő paktumok helyzete nem változott: összesen 19 paktum tartozik ide. Az átlótól balra elhelyezkedők (dőlt szedéssel) „rontottak" a pozíciójukon. Ez gyakorlatilag minden korábbi szinten előfordult, a visszaesés jellemzően a „c"-re történik. Az átlótól jobbra elhelyezkedők (kövér szedéssel) a „javítók". Ők többen vannak és jellemzően nem is csak egy szinttel léptek előre.

4.4.2 Partnerségi kultúra

A kutatás során abból indultunk ki, hogy a foglalkoztatási partnerségek eredményes működésének alapfeltétele, hogy létrejöjjön egy olyan közös szellemiség, kapcsolat és kötődés, amelyik partnernek tekinti az adott ügy más érintettjeit. Bizalommal van és együttműködésre képes és kész, mert meggyőződése, hogy a helyi ügyek felelősei és letéteményesei elsősorban mi magunk vagyunk, és ez közös fellépést és tevékeny részvételt, aktivitást igényel (valamint természetesen ugyanezt tételezi a partnerség többi résztvevőjétől). Nevezzük ezt partnerségi kultúrának. Azt is gondoltuk, hogy a paktumok léte, a kibontakozó együttműködés, a pozitív tapasztalatok majd szélesebb körben is alakítja a közvetlen és közvetett érintettek magatartását, hozzáállását, vagyis a paktum nemcsak feltételezi, hanem erősíti és terjeszti is ezt a kultúrát. Végül is ezért tartottuk fontosnak a paktumok szakértőinek véleményét megismerni arról, hogy mi a jellemző és mi változott ebben a tekintetben.

A szerteágazó véleményeket a következő markánsabb csoportokba lehetett összegyűjteni:

Közöny, bizalmatlanság

A pozitív attitűdök jelenléte a paktum alapfeltétele lenne, de ez igen gyakran hiányzik. Az eleve meglévő tartózkodás, bizalmatlanság pedig gyakran eleve megakadályozza a partnerségnek az elindulását is. Ugyanebből következik az is, hogy ha nem jönnek azonnal az eredmények, máris sokan elfordulnak a partnerségtől. A bizalom megteremtése, a pozitív hozzáállás megteremtése és fenntartása nagyon nehéz feladat, amelyért valóban sokat kell dolgozni.

- ***1b** Paktum: A közöny a jellemző. A kezdetekben talán volt szalmaláng lelkesedés is, de mára ez is elkopott. Bizalomhiány is jelen van. Ezek inkább általános társadalmi jellemzők és nem a paktumra vonatkozó specifikumok.*
- ***4j** Paktum: A paktum létrehozását szalmaláng lelkesedés jellemezte. Továbbá valószínűsíthető az is, hogy a saját haszon elérésre, pályázati források elnyerése is jelentős motiváló tényező lehetett az együttműködés létrehozása során. A mostani állapotot leginkább a közöny jellemzi.*
- ***4z** Paktum: A partnerségi kultúrát elsősorban a közöny jellemzi. A partnerek közötti aktivitás változó, a teljesen közönyöstől a lelkesig.*
- ***5x** Paktum: A vállalkozások elsősorban a saját hasznukat várják, illetve elvárják, ha belépnek, akkor részesüljenek kézzelfogható eredményből. A vállalkozókkal először bizalmi viszonyt kell kialakítani személyes konzultációkon, hogy a partnerség kialakulhasson.*
- ***6o** Paktum: Az alapító tagok részéről teljes mértékű elkötelezettség van. Nagyon sokat kell dolgozni azon, hogy a kialakuljon ez a bizalom, és képesek és hajlandóak legyenek velük együtt dolgozni.*

Politikai megosztottság

Bár a paktumok nem a politikáról szólnak, a társadalomban létező megosztottságot időnként a paktumok sem tudják elkerülni. (Ezért – sajnos – egy adott esetben lehet, hogy egyáltalán nem mindegy, hogy ki mond vagy támogat valamit.) A leggyakoribb hatalmi-politikai korlátot az önkormányzati választások jelentik, amikor egy új szemléletmód és értékrend jelenik meg a vezetésben, amelyik nem biztos, hogy elfogadja a korábbi partnerségi kapcsolatokat.

- ***1s** Paktum: A partnerség gondolata, eszméje a Paktum működésének négy évében kevéssé vált elfogadottá a résztvevők között. Jellemző a kistérségben a politikai megosztottság, a szalmaláng lelkesedés.*
- ***4f** Paktum: Kölcsönös együttműködés jellemzi a paktum szereplőit, a máskor politikai szembenállás a paktum szervezetén belül nem érzékelhető. Kistérségi szintű együttműködésben gondolkoznak a szereplők.*
- ***5x** Paktum: Az önkormányzatok inkább közömbösek, mint aktívak, nagy akadályt jelent az együttműködésre a választás.*

Csökkenő lelkesedés

Sajnos elég gyakori – különösen azok körében, akik korábban sem voltak teljes egészében a paktum hívei –, hogy az előkészítés időszakában még jelentős a lelkesedés és a várakozás, de amikor nem történnek csodák (és amikor saját erőfeszítést is igényel), elfogy a lelkesedés.

- ***1j** Paktum: Tudnak paktumot kötni, de igazából úgy gondolja, hogy paktum nélkül is ugyanúgy mennének a dolgok, ahogy most mennek. Nem talál olyan területet, amely ne működne egyébként is, ha a paktumot nem kötik meg. A résztvevőknek nagyon kis hatókörük van, illetve ami hatásköre a hivatalnak vagy a munkaügyi központnak van, az paktum nélkül is megvan. Korábban is volt együttműködés a vállalkozások és a hivatalok között, tehát a paktum gyakorlatilag ennek az együttműködési formának a papírra vetését jelentette.*

  A paktum megalakulása óta gyakorlatilag az összes partner aktivitási szintjében jelentős mértékű csökkenés volt megfigyelhető, a paktum gyakorlatilag nem működik. A partnerség szellemében is csökkenés következett be, jóllehet az nem volt olyan nagy mértékű, mint a tényleges aktivitás tekintetében.
- ***1o** Paktum: Az indulás után alábbhagyott a lelkesedés. A résztvevők egyharmada az, aki lelkes.*

- ***4v*** *Paktum: A paktum nem működik, nincs partnerségi kultúra. A partnerek között csak informális párbeszéd jelenik meg, amelyet kizárólag a korábbi kapcsolati tőke ösztönöz és nem a Paktum szerveződése*

Érdek-függőség

A partnerségi kultúra lényege épp az lenne, hogy a felek a közös érdeket közösen akarják megvalósítani (ami nem mond ellent a saját érdek érvényesítésének, csak nem abszolutizálja azt). A nálunk kialakuló paktum-kultúra ennél egyénibb és prózaibb közelítést alkalmaz. Amikor a saját érdek úgy diktálja, megnő az együttműködési készség, ennek hiányában viszont nincs jelentősége a paktumnak. (Sajnos ez a logika nem megy tovább, annak vizsgálatára, hogy a közös érdek és a partnerség közvetve és esetleg hosszabb távon milyen mértékben támogatja majd az egyéni hasznokat is.)

- ***1m*** *Paktum: Párbeszéd, partnerség létezik az érintettek között, egy adott cél érdekében össze tudja fogni az szereplőket a Paktum. Az együttműködési készség, partnerenként nagyon változó. Pályázati lehetőségtől is függ a partnerség mértéke.*
- ***3g*** *Paktum: Akik beregisztrálnak, azok egyértelműen azzal a céllal teszik ezt, mert segítséget várnak, hogy valamilyen hasznuk származzon.*
- ***3o*** *Paktum: Két terület látszik aktívnak: a pályaorientációs tevékenység és a munkaerőpiaci információk nyújtása. Egyéb területeken az érdekellentétek, az előnyök fel nem ismerése, bizalmatlanság és egyéb okok folytán nem tud létrejönni párbeszéd, hacsak nem találnak közös pontot (pénzügyi források, közös „hatalmi" célok).*
- ***5j*** *Paktum: Viszonylag alacsony az érdekeltség a települések részéről. Jellemző, hogy egymás ellen harcolnak különböző területeken (pl. hol legyen iskola), és ez a szembenállás és ellenérdekeltség kihat a paktum keretében történő együttműködésükre is.*

Személy- (szervezet-) függőség

A partnerségi kultúra léte, erőssége természetesen eltérő súllyal van jelen a különböző személyek és szervezetek értékrendjében, ezért a paktum és a környezete sem lesz homogén ebben a tekintetben.

- ***3b*** *Paktum: A „kemény mag"-nál nagyobb az aktivitás. A később csatlakozóknál a lelkesedés megvan, de kialszik. A keménymag kb. 20 partner. Rájuk lehet számítani. A kemény magon belül nincs szembenállás, bizalomhiány.*
- ***3g*** *Paktum: A Vidékfejlesztési Egyesület sokat segít a bizalomhiány leküzdésében, mivel tagjainak „beajánlja" a paktumot. Az önkormányzatokkal való bizalmat a kistérségi társulással való évek óta tartó közös ügyek biztosítják. Ezen a körön kívül jellemző a bizalomhiány.*

Cél-függőség

Ez a tényező nagyban hasonlít a korábban megfogalmazott érdek-függőségi tézisre. A paktumok azt a tapasztalatot fogalmazza meg, hogy az „elvi", „virtuális", „beszéljük meg" lehetőség önmagában nem jelent vonzerőt, a konkrét lehetőségek és feladatok azok, amelyek képesek mozgósítani.

- ***5b*** *Paktum: Párbeszéd működik, de mindig akkor, ha konkrét feladatok vannak (állásbörze, tájékoztatók, pályázatok) Ha van tennivaló, működik a partnerség*
- ***5g*** *Paktum: A kezdeti lendület sokat veszített erejéből, de megvalósítás alatti projektek esetén a csapat együttműködik.*
- ***5m*** *Paktum: Folyamatos és célirányos az együttműködés a paktum keretein belül, ennek megfelelően jó a kapcsolat a partnerek között.*
- ***5y*** *Paktum: A paktum résztvevői pozitív várakozással léptek be az együttműködésbe, és bár az aktivitásuk ingadozó, úgy tűnik a paktummal szembeni elkötelezettsége megmaradt a tagoknak. Nyilvánvalóan az egyes szereplőknek mind megvannak a saját, egyéni problémái. Ez is lehet az oka annak, hogy konkrét projektek kidolgozásában és megvalósításában könnyebb megmozgatni őket, mint egyszerű és rendszeres megbeszélések keretében.*

Aktivitás, együttműködés

Végül különösebb kommentár nélkül a következőkben pozitív példákat mutatunk be, amelyek jelzik, hogy az előzőekben említett problémák mellett és ellenére a partnerségi kultúra létezik és fejlődik.

- ***1g*** *Paktum: Sikerült egyfajta aktivitást kialakítani, nemcsak az ICS- és a menedzsment-üléseken. Workshopokra, szakmai konferenciákra is elmegy 50-60 ember.*
- ***1t*** *Paktum: Politikai szembenállás; közöny; szalmaláng lelkesedés; saját haszon reménye; szinergiák fel nem ismerése, bizalom-hiány akadályozhatja általában a partnerségi kultúra kialakulását. De ez egy komoly tanulási folyamat. A paktum működése, ezeket a problémákat túllépi, egyre komolyabb partnerségi viszony kialakításának lehetősége mutatkozik. Ennek szükségességét a kis-térség szereplői is egyre inkább felismerik.*
- ***3j*** *Paktum: A Foglalkoztatási Paktum egyik legfőbb feladata, hogy közvetítő szerepet töltsön be a kistérség köz-, gazdasági-, civil szektorai között, mely eredményeként ezek a szereplők kapcsolatba kerülnek egymással. A tapasztalatok kölcsönös átadásával és a folyamatos információ cserével az elvégzett munka hatékonyabb lesz. A civil szervezetek jó kapcsolatban vannak egymással, ami az eredményes munkában nyilvánul meg.*
- ***3m*** *Paktum: A tapasztalat azt mutatja, hogy a partnerség tagjai között létrejött és jelenleg is megvan az együttműködés, sőt a tagok egy része a későbbiek folyamán ennek szándékát nélkülözhetetlennek tartja.*
- ***4g*** *Paktum: Partnerségi kultúra az egyik krízispontja a paktumnak, mert az együttműködésnek általában hullámvölgyei vannak. Van, amikor egy projekt vagy valami egyéb kapcsán nagyon topon vannak, és tényleg működik a dolog, és van, amikor ellaposodik.*
- ***4o*** *Paktum: A partnerségi kultúra kialakítását megalapozta a résztvevők közötti együttműködési készség, a bizalom.*
- ***4m*** *Paktum: A vállalkozói kör meglehetősen elkeseredett, azonban politikamentes a légkör és a paktum működése a közös helyzetelemzésen alapszik.*
- ***4s*** *Paktum: A projekt legnagyobb hatással a térségben eddig hagyománnyal nem rendelkező széles körű partnerség és együttgondolkodási folyamatra volt. Egyértelműen megállapítható, hogy a kezdetleges partnerségi kultúrával jellemezhető térségben az önkormányzatok vállalkozók felé való „nyitása", a szolgáltató önkormányzati szerep a vállalkozók körében pozitív fogadtatásra talált. A térség fejlődéséért – nem csak munkaerőpiaci és humánerőforrás fejlesztő szemszögből figyelve – tenni akaró szervezetek, illetve magánszemélyek is kedvezően ítélték meg partnerség építés csíráinak megjelenését, az együttgondolkodás elindítását a térség fejlődése érdekében jótékony folyamatként ítélték meg. Tapasztaljuk azonban, hogy a partnerség építése igen nehéz feladat. A vállalkozók nyitottsága az információk befogadására jellemző, azonban a további együttgondolkodás és tervezés már nehezebben valósítható meg.*
- ***5o*** *Paktum: A paktumnak sikerült olyan bizalmat kiépítenie a menedzsment irányába, amely alapvető tényezője a sikerességüknek. Különösen nagy eredménynek tekinthető mindez, mivel a vállalkozások körében sikerült ezt leginkább megvalósítaniuk, amely szféra köztudottan bizalmatlan.*
- ***5s*** *Paktum: Legfontosabb eredménynek értékelhető, hogy a Foglalkoztatási Paktum segítségével a helyi szereplők is megtanulták, miként kell működtetni a partnerség intézményét. A Paktum segítségével sikerült egy asztalhoz ültetni a különböző szektorok képviselőit, melynek eredményeképpen felszínre kerültek az eddig egymással meg nem osztott problémák és elindult egy közös gondolkodás, megoldáskeresés a térség foglalkoztatási gondjainak megoldására.*
- ***5v*** *Paktum: A projektben eltöltött évek alatt, arra a szilárd véleményre jutottam, hogy a foglalkoztatási szerződés egy olyan közös gondolkodás, cselekvés, feladat kitűzés lehetőségét rejti magában, amellyel a térség szereplői javíthatják a helyi foglalkoztatást, illetve a foglalkoztathatóság szintjét. A szereplők egy asztalhoz ültetése, a bizalomépítés, a problémák közös felismerése, a lehetséges alternatívák megbeszélése már eredmény lehet az egyébként egymással kapcsolatot alig tartó szervezetek között. Olyan kapcsolati háló jött létre, amely a*

vállalkozások, civil szervezetek, oktatási intézmények és a munkavállalók közötti információáramlást és együttműködést segítette a foglalkoztatási helyzet javítása érdekében.

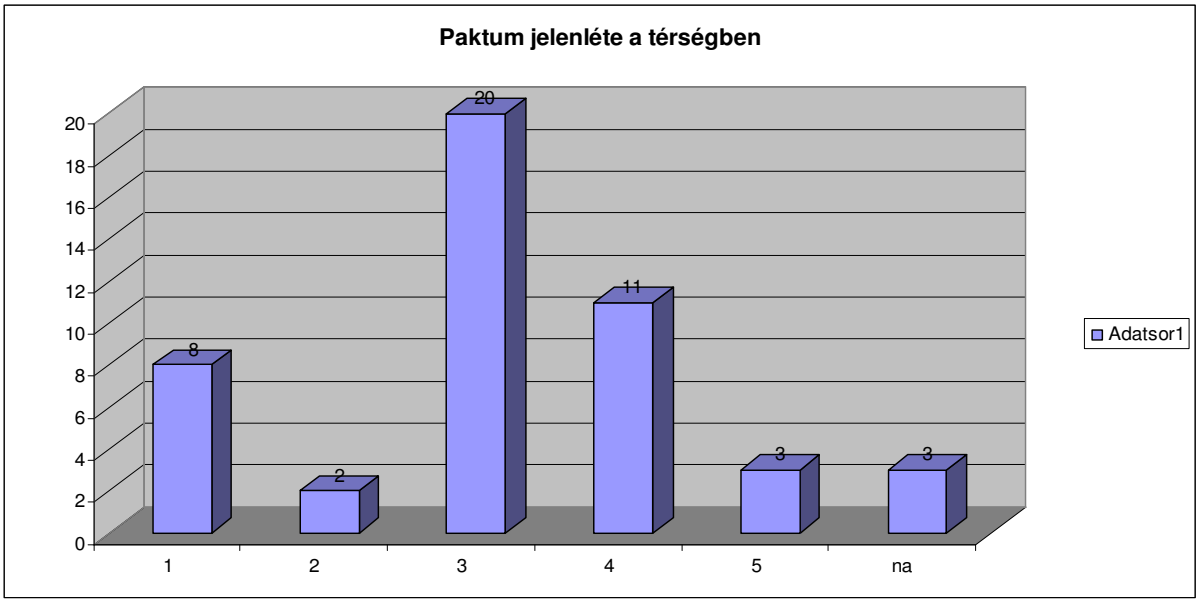
4.4.3 A paktum jelenléte

A paktumok szerepe – elvileg – az, hogy egy térség erejét összefogva, közös célok mentén és közös megvalósítással alakítsa a munkaerőpiacot. Ha nincs érezhető hatása a foglalkoztatásra, ha nem alakul ki együttműködés, akkor nem volt elég hatásos a paktum működése. A következő kérdésben ezért azt vizsgáljuk, hogy milyen erősnek ítélhető a paktum jelenléte az adott térségben.

Még egyszer szeretném egyértelművé tenni: a térségi jelenlét – megítélésünk szerint – elsődlegesen nem azon múlik, hogy maga a paktum adott-e be pályázatot, szervez-e projekteket és teremtett-e munkahelyeket. Ez utóbbiak a partnereknél kell, hogy megvalósuljanak, a paktum működése nyomán. A paktum erejét az határozza meg, hogy mennyire képes

- párbeszédet, *partnerséget* kialakítani;
- a partnerek együttműködése alapján irányítani a munkaerőpiaci, oktatási stb. folyamatokat;
- szinergikus hatást kiváltani az együttműködés során;
- a gazdaság és a foglalkoztatás integrálásával javítani a foglalkoztatottságot, az oktatás és a munkaerőpiac kapcsolatát;
- *információs* rendszert működtetni;
- *projekteket* generálni;
- *forrásokat* mobilizálni;
- a paktum tevékenységével (tagjain keresztül) abszolút és/vagy relatív módon növelni a gazdasági aktivitást, a foglalkoztatást.

Ilyen szempontok alapján kértük meg a paktumok vezetőit, hogy értékeljék, osztályozzák a paktum erősségét egy 5-fokozatú skálán, (ahol az 5-ös osztályzat jelenti a legerősebbet). Az eredményt a 17. ábra mutatja.



17. ábra: A paktum jelenlétének ereje az adott térségben

Az ábra alapján megfogalmazható alapvető jellemzők:

- A 44 értékelt paktumból 10 (az összes paktum 17%-a) kapott nem elfogadható minősítést, vagyis nincs vagy abszolút minimális a hatásuk az adott térségre.
- A paktumok többsége (20 paktum, 43%) közepesnek ítéli meg a hatását. Vagyis jelen van, képes alakítani a folyamatokat, de még nem igazán jelentős, csak kevéssé érzékelhető.
- 11 paktum (23%) erősnek, 3 paktum (6%) pedig nagyon erősnek ítéli a jelenlétét.

Ez a kép teljesen egybecseng azzal, ami korábban is kialakulhatott már a paktumokról. Vannak kifejezetten gyengék, a legtöbb még olyan is-is állapotban van (még megerősödhet, de még nincsenek olyan gyökerei a helyi piacon és közösségben, amelyek megvédenék egy esetleges kudarctól), és van egy jó tucatnyi sikeres paktumunk.

A következő táblák ezt az összetett képet további dimenziók mentén bontják fel.

43. tábla: A jelenlét ereje régiónként

Régió	1	2	3	4	5	na	Összesen
DA	2		2	1		1	6
DD			5	1			6
ÉA	3		5	3			11
ÉM	1	2	3	1		1	8
KD			1	1			2
KM	1		1				2
NyD	1		3	4	3	1	12
Összesen	8	2	20	11	3	3	47

- A „nagyon erős hatású” paktumok mind a Nyugat-Dunántúlon vannak, de a többi ottani paktumra is a erős jelenlét jellemző.
- A többi régió között nem lehet statisztikailag jelentős különbséget tenni, alapvetően közepes a paktumok hatása a térségükre. A régiókon belül a gyenge és a jó paktumok is nagyjából azonosan oszlanak el.

44. tábla: A jelenlét ereje szintenként

Paktum szintje	1	2	3	4	5	na	Összesen
H	1		1		1		3
K	4	2	13	7	2	3	31
M	1		3	2			6
R	1		1				2
T	1		2	2			5
Összesen	8	2	20	11	3	3	47

Jelentős különbségek a paktumok erejében a szintek szerint sem látszanak. Minden szinten belül – a régiós szintet kivéve – találhatunk nagyon gyenge és közepes, illetve erős hatású paktumokat is. Az utóbbiak közé minden szinten nagyjából a paktumok egyharmada sorolható.

45. tábla: A jelenlét ereje a menedzsment kiépültsége szerint

Menedzsment	1	2	3	4	5	na	Összesen
IE			4	1			5
IP		2	14	9	2	1	28
IT					1	1	2
na	5						5
NI			2				2
NM	3			1		1	5
Összesen	8	2	20	11	3	3	47

Azt a korábbi tézisünket, hogy jobb a független menedzsment, mint a partnerek valamelyikébe integráltan működő, ezek az eredmények nem igazolják vissza. A civil szervezetbe integrált menedzsment mellett a paktumok hatása erősen közepes lett, míg a partnerek keretei között vannak ugyan alig érzékelhetők, de jelentős számban vannak jó és kiváló osztályzattal rendelkezők is.

Ahol viszont nincs önálló menedzsment csak egy esetben találkoztunk jó minősítést kiérdemlő paktummal, a többségnek nincs semmilyen térségi szerepe.

A továbbiakban ismét néhány jellemző véleménnyel egészítjük ki az osztályzatokat.

Ad 1.

- *A paktum nem működik, így semmilyen hatás kiváltására nem alkalmas.*
- *A Paktum jelenlétét a térségben nehéz definiálni. Jöttek létre jó elgondolások, melyek egy része megvalósításra is került, de ezek realizálásában nehéz megjelölni a Paktum súlyát.*
- *A Paktum jelenléte egyedül a másodlagos piac felélénkítésében érezhető.*

Ad 2.

- *Az információs rendszer megvan, de a szereplők részéről a fogékonyság hiányzik. A pályázati önrészt nem tudják biztosítani a szereplők és nincs a paktum kezében eszköz a motiválásra. Így sokszor feleslegesnek tűnik a kezdeményezés. A Paktum hibája, hogy nincs olyan ösztönző erő, amely érdekeltté tenné a tagokat a megállapodás megvalósításában.*
- *A partnerség gondolata kevéssé elfogadott a helyi társadalom és politika számára. Gyenge a partnerség legitimációja a paktumot körülvevő társadalmi közegben. Az eredményességgel, hatékonysággal a résztvevők és a menedzsment sem elégedett. Véleményük szerint a Paktumnak kicsi a mozgástere, a felmerülő problémákat nem tudja hatékonyan kezelni, ráadásul hivatalos folytatása, szócsöve sincs pl. a Fórumokon felmerülő problémáknak.*

Ad 3.

- *Az információáramlás biztosítása a legerősebb, oda-vissza irányban gyorsan és hatékonyan működik. A forrásszerzést tulajdonképpen nem próbálták meg, minden település a „saját pecsenyéjét próbálja sütögetni". Projekteket képes generálni a Paktum, ezek szerepelnek is a honlapon. A partnerség nem túl jól, de azért működik.*
- *Az információs rendszer működik, azonban mivel nem csak a paktumtól kapnak információkat, ez önmagában nem jelentene semmit. A projektgenerálás kötelezően előírt feladat, lassan 900 projektötletet regisztráltak, ezeknek nagy része már elavult. A forrásszerzést pályázatokkal oldják meg, jellemzően a tagok/partnerek részére. Egyértelmű szinergikus hatást nem képesek kifejteni, bár próbálkozások voltak erre nézve is.*
- *Egyre jobban beivódik a Paktum jelenléte a térségbe. A médiában, híradásokban rendszeresen felmerül, akár a munkaügyi központ, akár a polgármesterek nyilatkoznak, igyekeznek beleszőni, hogy tudatosítsák az emberekben, hogy mi is ez a Paktum. Projekteket képes generálni, az önkormányzat által alkalmazott paktummenedzser közvetít a partnerek között.*
- *Ez a hatékonyság, nem a szereplők hibájából adódik, hanem ennél komolyabb állami beavatkozás kellene az eredmények felmutatásához.*

- *Kölcsönös együttműködés jellemzi a paktum. Jelenleg közepesnek ítélik a jelentőségét, mivel a lehetőségeket némiképp behatárolja a gazdasági válság, amely a kistérség szereplőit nehéz helyzetbe hozta. Több termelőüzem kényszerült leépítéseket végrehajtani. A fejlesztési projektek gazdaságélénkítő programjába nem tudtunk szereplőket integrálni a kistérségünkből.*
- *A paktum képes partnerséget kialakítani, a foglalkoztatási helyzetre csak esetenként van hatása, képes projekteket generálni, erősség tekintetében azonban ezzel együtt is csak közepes.*
- *Párbeszédet, partnerséget képes kialakítani a Paktum, de irányítani csak nagyon korlátozottan, vagy alig tudja a munkaerőpiaci folyamatokat, mert nincsenek meg a megfelelő eszközei.*
- *A paktum képes a párbeszédre és a partnerségek kiépítésére. A partnerek által képes hatni a munkaerőpiac alakulására is a térségben, melyet jól bizonyít az indikátorok teljesülése is. A 2008-as és a 2009-es évben 31 új munkahely létrejöttében volt szerepe a Paktumnak, ami nem tűnik nagy számnak, de a kistérségi viszonyokhoz képes ez is nagy előrelépés. A paktum projektek generálásában is részt vesz.*
- *Az együttműködésnek köszönhetően sikerült egy újfajta gondolkodásmódot, a közös érdekek együttes képviseletét meghonosítani a város munkaerőpiaci szempontból releváns képviselői között, melynek köszönhetően közös munkára és célokra alapozott projektek kerültek, illetve kerülnek kidolgozásra, aktív együttműködés és párbeszéd, hatékony és gyors információáramlás alakult ki.*
- *A térségben a közös projektek megvalósítása egyáltalán nem jellemző. Kevés az igazán innovatív, életképes projekt. Ezek kidolgozása így nehéz mások helyett.*
- *Van hatása a régió munkaerőpiaci helyzetére, jól működő paktum, de a külső negatív tényezőkkel nem tud mit tenni a paktum.*
- *A paktumról sok információ, híradás jelent meg, de valójában az, aki nem érintett valamilyen módon a paktum által, az nem tud róla. Sok tevékenységről, amit megvalósítottak a paktum pályázat során, sokan nem tudták, hogy paktum rendezvény, csak azok, akik a paktum szereplői.*
- *A partnerség bővítésére a térségben működő munkáltatók elérésén keresztül törekednek. A munkaügyi szervezetekkel jó kapcsolatot ápolnak, bár az együttműködés inkább ad hoc, mint folyamatos. Az oktatási folyamatok alakulására pillanatnyilag nincs ráhatásuk. Az információs rendszert a honlapon és a hírleveleken keresztül próbálják folyamatosan naprakészen tartani, bár ez emberi erőforrás-hiány miatt időnként nehézkes. A forrásszerzés a szervezet mérete miatt sokszor nehézségekbe ütközik.*
- *Ha a megbeszéléseken szerzett információ birtokában sikerült egy problémát adott vállalkozónak megoldania, arról csak később szerzett a Paktum menedzsmentje tudomást, mivel a visszacsatolás elmaradt. A konkrétan megvalósult szinergikus hatások eredményét a résztvevők is később egyéni eredményként és nem a Paktum által szerzett információ és segítség felhasználásával született eredményként interpretálják.*

Ad 4.

- *Bár áttörést nem hozott a térség életébe, mégis a résztvevők a kölcsönös vállalások mellett hasznokat is látnak a Paktum működéséből. A párbeszéd, partnerség létezik az érintettek között, egy adott cél érdekében össze tudja fogni a szereplőket a Paktum.*
- *A paktum képes partnerséget kialakítani a térségében. Legerősebb hatást az egyéni munkavállalókra és a foglalkoztatókra tud gyakorolni, sokkal kisebb a mozgástere az oktatás-képzés terén. Pozitív példa azonban erről a területről, hogy a munkaügyi hivatal javaslatára a hiányszakmák ösztöndíj rendszerét már korábban bevezette az önkormányzat. Emellett több esetben nyújtott segítséget a paktum a munkaerőpiaci szereplők egymásra találásában.*
- *A Paktum működése során, kölcsönös bizalmon alapuló jól működő partnerség jött létre a térség munkaerőpiaci szereplői között. Sikerült megismerni és megismertetni internetes honlapon és kiadványokon keresztül a térségben működő vállalkozások tevékenységét, fejlesztési elképzeléseiket, segíteni a térség forrásszerző munkáját. A partnerség mindenképpen pozitív változásokat eredményezett a térségben. Elindultak a folyamatok, amelyek a vállalt együttműködések alapján a térség fejlődését segíthetik. A foglalkoztatási partnerség az eddigi tapasztalatok alapján jó eszköznek bizonyult a kistérségek fejlesztésében. A partnerség szereplői*

jelenleg is rendszeresen találkoznak, véleményt, eszmét cserélnek, megismerik egymás aktuális problémáit, a felderített problémákra közösen keresnek megoldást. Kiemelkedő eredmény, hogy széles körben nyilvánosságot kapott a paktum eszmeisége, célja. A rendezvényeken egyre többen érdeklődnek a paktum által nyújtott lehetőségekről, amellyel javítani tudnak az általuk képviselt szervezet foglalkoztatási helyzetén. Egyre többen keresik fel a paktum menedzsment tagjait személyesen, hogy a rendezvényeken elhangzott témákban és a pályázatokkal kapcsolatban a bővebb információt kapjanak. Ezek az apró jelek mutatják meg igazán, hogy a térségben elindult valami, ami előmozdítója lehet a fejlődésnek.

- *A Paktum hatására jelentős javulás érzékelhető a párbeszéd területén. Az önkormányzatok, vállalkozók, civil szervezetek többet, közösen gondolkodnak a foglalkoztatási helyzet javításán. A paktum képes projekteket generálni és forrásokat szerezni a megvalósításhoz. A gyakorlat ugyanakkor azt mutatja, hogy jelenleg még nem képes a gazdaság és a foglalkoztatás integrálására.*
- *4-es erősségűnek ítélhető, 2008-2009-ben meghatározó volt a tevékenysége a válságkezelésben, és az információ-szolgáltatásban, mostanra a finanszírozás hiányában inkább csak eseti akciók jellemzők.*

Ad 5.

- *A paktum képes párbeszédet kialakítani a partnerek között. Képes projekteket generálni és forrásokat szerezni. A munkaerőpiacon elsősorban a tartós munkanélküliek foglalkoztatására, képzésére, átképzésére dolgoz ki projekteket. Egy 2009 végén készített kérdőíves értékelés szerint a válaszadók 88% szerint a paktum képes párbeszédet fenntartani a térségben a munkaerőpiaci szempontból releváns szereplőkkel.*

5. Működési eredmények és feltételek

5.1 A partnerség SWOT-analízise

A felmérés során minden paktumtól külön is kértük, hogy állítsa össze saját SWOT-analízisét. Ezekből készíthető lenne esetleg egy egyetlen, egyoldalas összegzés, de úgy ítéltük meg, hogy így túlságosan általános, konkrétabb helyzetkép kialakítására és következtetések levonására már nem alkalmas összeállítás születne. Ezért – köztes megoldásként – egy olyan SWOT táblát állítottunk össze, amely régiónként külön helyzetképet ad (ezt a régiók eddig is használt betűkódjaival jelöltük), de ezen belül csak két szintet különböztet meg: a lokális (beleértve a korábbi kistérségi és települési paktumokat, a táblázatban: L), valamint a regionális szintet (ide számítva a régiós, megyei és határmenti paktumokat, a táblázatban: R).

46. tábla: A paktumok SWOT-analízise

R / S	Erősség	Gyengeség	Lehetőség	Veszély
DA / L	○ Erős információs kapcsolat ○ Szervezeti és személyi bizalom	○ Tőkehiány ○ Politikai, döntéshozatali nemtörődömség ○ Együttműködés hiánya	○ Összefogás, azonnali kontroll a megvalósításnál ○ Együttműködések által generált projektek ○ Ha együtt képesek fellépni, több forrást tudnának bevonni	○ Kiábrándultság ○ Megváltozott gazdasági és jogi környezet ○ Bizalom-hiány a tagok között
DA / R	○ Honlap ○ Saját menedzsment ○ Helyi szereplők összefogása	○ Partnerek aktivitása eltérő ○ Forráskoordináció hiánya ○ Szemléletváltásra lenne szükség	○ Közös projektek megvalósítása ○ Információáramlás erősítése	○ Forráshiány
DD / L	○ Jó kapcsolat a kistelepülések önkormányzataival ○ Erős szervezetek vannak benne ○ Tapasztalat ○ Térségi együttműködés ○ Együttgondolkodás ○ Szervezett kommunikáció	○ Pályakezdők ○ Tapasztalat hiánya ○ Együttműködési nehézségek a Munkaügyi Központtal ○ Nincs igazán kapcsolat a vállalkozásokkal ○ Nem tudnak nyitni a képzések felé ○ Morális problémák, általános fásultság ○ Forráshiány, motiváció hiánya	○ Piaci alapokra helyezni a Paktum működését: pályázatíró irodává alakulás ○ A működtetetést támogassák, ne az újak alapítását ○ A foglalkoztatottság növelése: hosszú távú stratégia kialakítása, több csatlakozó partner, több új munkahely	○ Gazdasági válság: a finanszírozás bizonytalan, csökken az érdeklődés a pályázatok iránt ○ Nem biztosított a költségek finanszírozása hosszútávon ○ A jogi környezet változása ○ A potenciális partnerek vonakodása
DD / R	○ A kemény mag aktív szerepe ○ A pályázó szervezet támogatása, részvétele ○ A paktum partnereinek száma ○ Megvalósított projektek eredményei ○ Helyi kezdeményező csoportok aktív jelenléte ○ Szervezetek közötti információáramlás ○ Együttműködési készség	○ Civilek, vállalkozók mozgósításának nehézsége ○ ICS alacsony szerepvállalása ○ Forráshiány (nem piaci tevékenység) ○ Eltérő együttműködési hajlandóság ○ A szándékok és döntések terén gyenge a befolyásolási erő	○ Megyei önkormányzat forráselosztó szerepe nő ○ Piaci alapra helyezett tevékenység ○ Partnerek aktivitása ○ Gazdasági helyzet indukálta változtatási igény a társadalmi-gazdasági környezetben ○ Pályázati források megléte ○ A foglalkoztatási érdekegyeztetés hatékonyságának emelése ○ Integrált fejlesztések	○ A piac elutasítása – forrás elmaradása ○ Partnerek igényének változása ○ Megyei tevékenységek esetén a jelenlét hiánya ○ A gazdasági válság kedvezőtlen hatása vállalkozások munkahelyteremtő és megtartó képességének romlása ○ A hátrányos helyzet és tartós munkanélküliség újratermelődése
ÉA / L	○ Partnerség kialakulása ○ Együttműködési hajlandóság, együttgondolkodás ○ Tapasztalat ○ Jó kapcsolatrendszer	○ Forráshiány, gazdasági szereplőink tőkehiánya ○ Motiválatlan partnerség, passzivitás érdektelenség ○ A térségi civil szféra gyenge	○ Pályázati források bevonása, koordinátor alkalmazása ○ Régiós működés átalakítása ○ Más paktumok megismerése, módszerek átvétele	○ Érdektelenség ○ Túl nagy célterület ○ A befektetők hiánya, a gazdasági válság elhúzódása ○ A jogi környezet változása

R / S	Erősség	Gyengeség	Lehetőség	Veszély
	○ Térségi együttműködés ○ Szervezett kommunikáció. ○ Menedzsment ○ Közfoglalkoztatás kedvező hatása ○ Pályázati lehetőségek kiaknázása ○ Közös projektek	○ A megkérdezett térségi kis- és középvállalatok nem nyitottak a munkaügyi folyamatokra	○ Hosszú távú stratégia, igények és képzések összehangolása, több csatlakozó partner, több új munkahely. ○ Új szemlélet megjelenése a térségben	○ A potenciális partnerek vonakodása ○ Túlzottan magas elvárások.
ÉM / L	○ Életképes működés ○ Partnerség, szereplők közötti együttgondolkodás, együttműködés ○ Információcsere, szakmai viták, nyilvánosság ○ Megfelelő, elismert menedzsment ○ Konkrét, kézzel fogható célok ○ Reális projektelemek ○ Információ a források elérhetőségéről	○ Önállótlanság, külső függés ○ Erőforráshiány, finanszírozási forrás-hiány ○ A gazdasági érdekeltség hiánya ○ Elkötelezettség hiánya ○ a működéshez ○ Helyi felnőtt-képzők hiánya ○ Erős civilek hiánya	○ Folyamatos működéssel önfenntartóvá válhat ○ Hagyományos problémákra újszerű megoldások ○ Kistérségi szintű szakképzés ○ Kistérségi foglalkoztatási és gazdaságfejlesztési stratégia ○ Kistérségi foglalkoztatási programok ○ Kistérségi egyeztető fórum létrehozása a decentralizált források fölhasználásáról	○ A külső források megvonása ○ A képzetlen és motiválatlan munkavállalók számának növekedése ○ Forrás hiány miatt működés-képtelenné válhat, nem elég biztosíték a pályázat ○ Támogatottság elmaradása ○ A menedzsment aktivitás csökkenése
KD / L	○ Jelentős lépések a válságkezelésben, több jó gyakorlat kialakítása	○ Néhány alapító részéről csökkent az aktivitás	○ A városban futó egyéb projektek szinergiáinak kihasználása	○ A válság hatásai még mindig érződnek és nem indult be igazából a gazdaság
KD / R	○ A paktum együttműködés, mint szemlélet elfogadtatása a térségben működő foglalkoztatókkal ○ Paktum aktivitása (térségi megjelenés, tájékoztatók, fórumok, konferenciák) ○ Kommunikációs csatornák és kapcsolatrendszerek megfelelő és hatékony kihasználása	○ Kezdeti érdeklődés csökkenése ○ Egyéb feladatok miatt nehezen mozgósítható tagság ○ Bizonyos szereplők hiánya (vállalkozók, oktatási intézmények) ○ A finanszírozás nehézségei (nincs bevételtermelő tevékenység)	○ Együttműködés területi kiterjesztése ○ Együttműködés és tapasztalatcsere más paktumokkal ○ Közös érdekképviselettel elérhető központi finanszírozás (Paktumok hálózatba szerveződése)	○ Instabil gazdasági környezet ○ Az önkormányzatok költségvetési megszorításai ○ A szűkös anyagi erőforrások miatt nincs mód szervezetfejlesztésre, a humán erőforrás növelésére
KM / L	○ Tudományos igényesség, szakirodalmi és gyakorlati tájékozottság, stratégiai gondolkodás ○ Közös projektek ○ Jó szakmai és informális kapcsolatok ○ Nyitottság egymás problémái iránt ○ Őszinte viták, költséghatékony szemlélet	○ Időhiány, főállású munkatárs hiánya ○ A pénzügyi források szűkössége ○ A tagok ingadozó aktivitása ○ Az egyes kerületek nem mindig a megfelelő munkatársat delegálják ○ A vállalkozók bevonása akadozik ○ A gazdasági válság visszavetette a kezdeti lendületet	○ Önkéntesek bevonása ○ EU-s pályázatok, projektek ○ Bővülő kapcsolati háló új források, pályázati lehetőségek felkutatása közösségépítés ○ Szociális gazdaság műhelyek kiépítése ○ Kapcsolódási pontok keresése és	○ Érdekcsökkenés a paktumon belül ○ A hosszan elnyúló gazdasági válság okozta munkaerőpiaci problémák ○ A polgármesterek személyének megváltozása

R / S	Erősség	Gyengeség	Lehetőség	Veszély
			megtalálása a bolognai rendszerben (szakmai utánpótlás)	
NYD / L	○ Humán tőke (menedzsment és ICS), kapcsolatrendszerek ○ Közös érdekek a partnerek között Egységben az erő ○ Több éves tapasztalat ○ Eredményes együttműködés a paktum partnerek és a külső partnerek között, civilekkel, képző intézményekkel ○ Infrastruktúra ○ Ismertség ○ Elkötelezett, erős identitással rendelkező helyi lakosság ○ Erős civil aktivitás ○ Magas vállalkozói aktivitás ○ Növekvő pályázati aktivitás ○ Aktív szereplő a Munkaügyi Központ ○ Az Önkormányzat továbbra is támogatja	○ Tőkehiány, anyagi támogatások hiánya ○ Közömbösség ○ Gyenge a vállalkozói képviselet az együttműködésben – nem találtuk meg a közös érdekeket ○ Egy lábon álló gazdaság, gazdasági stratégia hiánya ○ Állami, önkormányzati, vállalkozói, oktatási, civil szféra közötti partneri viszonyok, együttműködések nem megfelelő szintje ○ Tőke- és információhiány ○ Információs társadalom kiépületlen ○ Hiányzó erőforrástérkép ○ A változások lassan kezelhetők	○ A paktumok közti hálózati együttműködés intenzitásának növelése ○ Forrásszerző képesség növelése, pályázati konzorciumok létrehozása ○ Szociális gazdaság fejlesztése, közmunkaprogramok indítása, jól működő másodlagos munkaerőpiac kialakítása ○ Munkaerőpiaci szolgáltatások átvállalása ○ A paktum elfogadott Akciótervében nevesített, illetve ahhoz illeszkedő projektek támogatását kellene előtérbe helyezni ○ Összefogás, érdekképviselet kialakítása a paktumok között	○ Pályázati források hiányában ellehetetlenül a jól működő paktum is ○ Negatív attitűd a paktum menedzsmentjének és vezetésének gyámkodása miatt ○ Külső gazdasági folyamatok kedvezőtlen alakulása ○ A vállalkozói készség csökkenése, további munkahelyek elvesztése ○ A hátrányos helyzetű munkanélküliek képzési hajlandóságának csökkenése ○ Kulturális különbségek ○ A projektfinanszírozás veszélyei ○ Az önkormányzati váltás miatti bizonytalanság
NYD / R	○ Összefogás ○ Együttműködés ○ Vállalkozók és munkáltatók aktivitása és érdekeltsége ○ A közös érdekeltség megtalálása	○ Belső konfliktusok ○ Elsősorban a pályázatok keretében lehet megmozgatni a tagokat ○ A vállalkozói aktivitás elsősorban szlovák, és nem magyar oldalon jellemző ○ Fordítások megoldása nem könnyű feladat	○ Pályázatokon való közös részvétel ○ Inaktívak feltárása, érdekeltségük megteremtése, hogy ne feketemunkából vagy segélyekből akarjanak megélni	○ Érdektelenség ○ Válság (egyben kihívás is)

5.2 Best and bad practice

5.2.1 Jó gyakorlatok

A foglalkoztatási együttműködések fejlődésének egyik jó eszköze a máshol már bevált jó megoldások feltárása, bemutatása és átvehetővé tétele. Ebben a fejezetben ezek közül emeltük ki a jellemzőbbeket, - minden különösebb rangsorolás nélkül.

Paktum menedzsment

A paktum menedzsmenthez mindenképpen kell legalább egy olyan ember, aki főállásban végzi a paktummal kapcsolatos feladatokat, mozgatja a partnerséget, adaptálja a máshol bevált megoldásokat. Fontos a személyes kapcsolattartás és projektgenerálás a bizalom elnyerése érdekében. Tapasztalható egyesek részéről közöny is, a bizalom megnyerése a személyes kapcsolatok révén éppen ezért fontos. Mivel személyre szabottak a problémák, sokkal inkább az egyénre, cégre szabott tanácsadás szükséges és az ebből keletkező projektgenerálás, ami eredményre vezethet.

A partnerség kiszélesítése

Adott esetben nemcsak a „saját" Foglalkoztatási Paktum lehet olyan szerveződés, amely a helyi gazdasági és munkaerőpiaci szereplők összefogására, bevonására irányul. A tapasztalat azt mutatja, hogy nagyon hasznos szinergikus hatások érhetők el, jelentős mozgósító és támogató (finanszírozó) erő vonható be az ilyen szervezetekkel, programokkal (pl. a LEADER Helyi Akciócsoporttal) való együttműködés során.

Pályázat-menedzsment

Az újszerűsége abban van a Paktumok menedzsmentjének, ha az információátadáson túl képes – a paktum foglalkoztatási stratégiájával, elfogadott akció-programjaival összhangban, azok megvalósítását is szolgálva – pályázatokat írni és menedzselni. Enélkül nem lesz hatékony a paktum munkaszervezete. A paktumok egyik hozadéka az lenne, hogy forrásokat hozzon a térségbe, ami a stratégiai célok megvalósítását szolgálja.

Több helyen felmerült javaslatként egy olyan rendszer kialakítása, amelyben a paktum támogató nyilatkozatot ad a tagoknak azokhoz a pályázatokhoz, amelyeknél a benyújtott pályázatok keretében végzendő tevékenység vagy megvalósítandó beruházás összhangban van a paktum és a térség gazdasági és foglalkoztatási stratégiájával. (A paktumot feltétlen erősítené, ha erre megfelelő ellenőrzés és bizalom mellett plusz pontot kaphatnának a pályázatok az elbírálás során.)

Nyitottság, párbeszéd

A folyamatos párbeszéd, a paktum megismertetése mindenképpen pozitívumként említendő. Voltak olyan paktumok, amelyek nyílt napokat tartottak, amikor az érdekeltek, mindenki a maga területén megmutatta, hogy miben tud együttműködni, segíteni, mivel tud a paktum működésében, működtetésében részt venni. Erre volt is érdeklődés, mindazok, akik érintettek lehettek a paktum hozamában, kaptak meghívót és sokan el is fogadták.

A Foglalkoztatási Fórumok sikere önmagában is a paktum eredmények közé sorolható, mert ezen keresztül lehet a párbeszédet erősíteni, megfogalmaztatni és befogadtatni új elképzeléseket, illetve széles körű támogatottságot biztosítani a paktum törekvései számára.

Kommunikáció, tájékoztatás, PR

Sok féle jó megoldás van már a paktum-tagok, illetve a térségi vállalkozások, valamint a média tájékoztatására, de ez még ma sem eléggé elterjedt és különösen nem egy jól működtetett funkció. Erre nagyon komolyan oda kell figyelnie minden paktum-menedzsmentnek. (Internetes honlapok, fórumok, elektronikus és papír-alapú hírlevelek, sajtótájékoztatók és –kampányok, befektetői tájékoztatók, adatbázisok stb..)

Vállalkozói fórum

A vállalkozókkal az egyik paktumnál úgy tartják a kapcsolatot, hogy minden évben tartanak egy vállalkozói fórumot, ahol jobban meg tudják vitatni a problémákat, milyen gondokat látnak, milyen munkalehetőségeket tudnának kínálni.

Projekt-vásár

Ötlet-börze, piacképesnek látszó, de még nem kidolgozott, vagy kidolgozott, de befektetői háttér nélküli üzleti, innovációs, műszaki fejlesztési ötletek bemutatása, (vásár-díjjal is jutalmazva). Jó lehetőség ebbe bevonni a társág fiatalok által alkotott közösségeit, iskolásait közép- és felsőoktatási szintekről egyaránt.

Erőforrás-térkép (-leltár)

Volt olyan paktum, ahol elkészült a nem védett természeti értékek teljes leltára a térségben, amely országosan egyedülálló kezdeményezés. Annyiban azonban megállt a folyamat, hogy mindezidáig nem sikerült a gyakorlati hasznosításba átvinni az ötleteket. Ennek számos oka van, amelyek nem elsősorban a kezdeményezés elhibázottságából vagy a rossz menedzselésből, sokkal inkább abból adódnak, hogy az önkormányzatoknak nincsenek meg jelenleg a szükséges forrásaik ezeknek a lehetőségeknek a kiaknázásához, sem egy átfogó térségi projekt, sem különálló kisebb projektek keretében.

A képzés munkaerőpiachoz illesztése

Több paktum esetében a képzés, szakképzés területén nagyon jó kapcsolat van a Kamarával. Közös munka, probléma-felvetések, kerekasztal-beszélgetések kerületek megszervezésre az aktuális problémák, reális lehetőségek figyelembe vételével.

Több helyen jó gyakorlatként emlegették az állásbörzék és a komolyabb foglalkoztatási projektek közös megvalósítását. Erre azonban nincs mindenhol kapacitás, nincs elegendő tapasztalat. (Egyes paktumoknál ezek jól működnek, máshol még nem). Mindenképpen jó gyakorlat a nyitott műhely program megszervezése, a fiatalok pályaválasztásának támogatása, a közös üzemlátogatás (szülők, gyerekek együtt). Máshol ugyanezt a célt szolgálja az ún. Szakmatúra program, amely során az általános/középiskolai diákok látogatást tehetnek a munkáltatóknál.

Általában is nagyon jó gyakorlatnak tekinthető a munkaadói oldal bevonása a pályaorientációs programba, a Paktum és a vállalatok közötti együttműködés és kommunikáció javítása, és ennek keretében a munkáltatók munkaerő-igényének felmérése, közvetítése a képző intézmények felé.

Kiemelt figyelem a hátrányos helyzetűekre

Több helyen eredmény, hogy bedolgozói munkát sikerült biztosítani a térség hátrányos helyzetű vagy csökkent munkaképességű munkavállalói számára. A kistérségi paktumok közül több abban is bizonyított, hogy számtalan ilyen jellegű összefogást, pályázati együttműködést generált aláírói, támogatói között.

Az emberi erőforrás menedzsment támogatása

Az egyik paktum menedzsmentjének koordinálásával megalakult a térségi HR klub, a helyi nagyvállalatok humánerőforrás szakembereinek részvételével. A havi rendszerességgel összegyűlő klub célja a helyi foglalkoztatási kérdések, aktualitások megbeszélése az adott téma szakembereivel. A klub segítségével a résztvevők közvetlenül juthatnak információkhoz az aktuális gazdasági helyzetről, foglalkoztatási kérdésekről. A térség humánszakemberei pedig a találkozók során aktuális problémákról, rendeletekről, jogszabályi változásokkal kapcsolatos kérdésekről, közvetlenül a témák szakembereitől hallhatnak hasznos információkat.

Ösztöndíjas program a szakemberek megtartása érdekében

Országosan is elterjesztendő jó megoldás a Hazavárunk ösztöndíj program, igényfelmérés a volt és jelenlegi ösztöndíjasok körében két célból:

- a Hazavárunk hatásai a hazatelepedésre, a helyi kapcsolatok megtartására

- annak felmérése, hogy a településen lakó felsőoktatási hallgatók milyen igényeket támasztanának a város felé annak érdekében, hogy ténylegesen megvalósuljon a hazatérésük (a támogató rendszer elemeinek azonosítása).

Előzetesen legfontosabb elemeknek tartható a térségi munkaadók és a hallgatók közötti közvetítő szerep ellátása (gyakorlati, gyakornoki hely, szakdolgozati témák, projektek végrehajtása, ösztöndíj programok kidolgozása és egyeztetése stb.), illetve a letelepedés segítése.

5.2.2 Rossz gyakorlatok

A jó megoldások megismerése mellett legalább olyan fontos a rossz gyakorlatok megismerése, hogy a foglalkoztatási paktumok tanuljanak egymás hibáiból, a később indulók el tudják kerülni azokat a buktatókat, amelyeket a korábbiak elszenvedtek.

Túlvállalás

Az, aki feltétlen meg akarja nyerni a pályázatot, mert szüksége lenne az azzal megnyíló forrásokra, a biztos nyerés érdekében (vagy azért, mert nem is tudja valójában, hogy mit vállalt) hajlandó a túlvállalásra. Olyan dolgokat ígér meg, amelyek reálisan nem teljesíthetők, illetve nem is igazán a paktum munkájától függőek. Ezzel javítja a nyerési esélyeit, de elég nehéz helyzetbe hozhatja önmagát, ha megnyerte a pályázatot. Az elvont célok kitűzése (a pályázatokban) csupán feleslegesen befektetett energia, ha nincs összhangban az országos politikai döntésekkel. Erre is érvényes az az alapszabály, hogy kötelezettséget vállalni csak szakmai mérlegelés alapján, szakemberek véleményének meghallgatása után szabad.

Túl általános, nem aktualizált programok

Komoly csábítást – és a dolgok leegyszerűsítését – jelenti a helyzetfelmérést a meglévő országos adatokra és elemzésekre építeni, a stratégiai céloknál az uniós és hazai követelményeket megidézni, szakmai kliséket alkalmazni. Így szakmailag jól megalapozott, csak éppen a helyi adottságokat, lehetőségeket, véleményeket, törekvéseket nélkülöző stratégiák és programok készülnek. Ezekre biztosan nem lehet építeni majd helyi projekteket és együttműködéseket.

Hiányzó partnerek

A helyi adottságok és a helyi szervezetek, érintettek számbavétele, illetve a paktum alapvető céljai alapján minden paktum esetében külön és tételesen meg kell határozni azokat a személyeket és szervezeteket, akik feltétlen szükségesek a paktum eredményes működtetéséhez. Ha ez a mérlegelés nem elég szisztematikus, ha a partnerek „toborzása” önkéntes jelentkezéseken alapul, akkor könnyen kimaradhatnak olyan – egyébként fontos, meghatározó – szervezetek, amelyek pedig szükségesek lennének a paktum céljainak megvalósításához.

Túlméretezett paktum

Bár a pályázati feltételek időnként ezt is indikátorként alkalmazzák, a gyakorlati szakemberek mégsem ajánlják a nagyobb, átláthatatlan nagyságrendű paktumok létrehozását, illetve a működő paktum túlméretezését. Egy adott – a paktum céljaitól és a menedzsment kiépítettségétől is függő – méret fölött ezek működtetése nehézkessé válik, eltűnik a közvetlen kötődés a paktumhoz (leszűkül a Fórumon való kötelességszerű és teljesen felesleges, hatástalan részvételre), és illúzióvá (áltatássá) válik minden, a paktummal kapcsolatos konkrét ígéret, várakozás.

Egy szűk partneri körre fókuszálás

A paktumok tekintetében általános az a megállapítás, hogy a partneri körben az ún. „kemény magon” kívüli tagokat nagyon nehéz megmozgatni a közös célok érdekében. Ez bizonyos mértékig „kényelmes” is a paktum-menedzsment számára, mert könnyűnek és

elégnek látszik ezzel a kemény maggal kommunikálni, őket mozgósítani. Ez viszont hamar nyilvánvalóvá válik, és az aki kívül marad ezen a körön, ettől kezdve biztosan nem fog részt venni a paktum munkájában. Vagyis nem szabad elfelejteni, figyelmen kívül hagyni a „kemény magon" kívülieket, mert azok között is lehetnek még szép számmal olyanok, akikre még nagy szüksége lehet a paktumnak, illetve akik még mozgósíthatók a paktum céljaira.

Egysíkú, nem paktum-jellegű működés

Van olyan menedzsment szervezet, ahol szinte csak és kizárólag pályázatírással foglalkoznak, ebben tulajdonképpen ki is merül a paktum tevékenysége. A regisztráltak mást nem is várnak el tőlük, ők hiába szeretnének mást is nyújtani, csak erre van igény. Fontos nyilvánvalóvá tenni, hogy egy paktumot nem lehet ilyen szűken értelmezni/működtetni. Ne csak ilyen szűk körben valósítsák meg az együttműködést és ne csak egyféle tevékenységgel foglalkozzanak. Ezzel akaratuk ellenére is lejáratják a paktum, a partnerség eszméjét és rendszerét, és kirekesztik azokat, akik valóságos együttműködésre törekednének.

Közöny a közönyösekkel szemben

Van ahol a tagok között nagy a bizalmatlanság, rossz a hozzáállás, közöny érződik. Ezek magyar „sajátosságok", ennek megszüntetéséhez valójában a társadalmat kellene átformálni. Egy paktum-menedzsment mégsem fogadhatja el ezt a helyzetet tétlenül, mert ezzel épp a partnerségi eszmét adná fel. Szisztematikus és kitartó munkát igényel a bizalom megteremtése, nehéz az érdeklődés felkeltése, de aki eleve lemond erről, az a partnerségről mond le.

A források elapadása

Több paktum esetében a rossz gyakorlatot nem is az elvégzett munka jelenti, hanem a pályázati források elapadása, ami megállíthatja a paktum programban elkezdett jó gyakorlatok megvalósítását. A fenntarthatóság megteremtése – önhibáján kívül – általában megoldhatatlannak bizonyult a menedzsment számára. A hazai paktumok nem tudnak támaszkodni tőkeerős vállalkozói befizetőkre, akik cserébe fontos képzési, munkaerőpiaci szolgáltatásokat kaphatnának viszont a paktumtól. Az önkormányzatok kevés pénze is jobban kell másra. Így a projekt zárása után semmilyen pénzügyi forrás nem látszik, amiből működhetne a térség foglakoztatási paktuma. Ez szomorú adottság, de – jelentős részben – a gesztor és a paktum-menedzser felelőssége is, bármennyire is valós hivatkozási alapot jelenthet a pályázati rendszer, és általában a paktumok finanszírozási rendszerének minden problémája.

Szendergő utánkövetés

Több paktumnál a pályázati forrás megszűnése után már nincs olyan szervezet és/vagy személy, aki finanszírozta, illetve kézben tartotta volna az utánkövetést. Azon persze lehet vitatkozni, hogy jó-e így ez a rendszer, de az biztos, hogy a szendergő, csak papíron létező – de szükségből papíron mégis működőnek feltüntetett – paktumok a létező legrosszabb megoldást jelentik. Felesleges feszültséget és munkát jelentenek az adminisztrátoroknak, látszat-tevékenységekre késztetik a (volt) paktum-menedzsereket, lejáratják a közvélemény és a szakma előtt is a paktumokat. A fenntarthatóságról már az alapítás előtt gondolkodnia és gondoskodnia kell a paktum gesztorának (és menedzsmentjének).

Szakmai és érdekérvényesítésbeli hiányok

Egy paktum szervezése, irányítása az szakma, meghatározott felkészültséget, szervezési és vezetési ismereteket, munkaerőpiacra vonatkozó tudást, kapcsolatrendszert, kommunikációs készségeket stb. igényel. Ezért van (lenne) szükségük az egyes paktumoknak szakmai és módszertani támogatásra, hogy a legfontosabb feltételeket meg lehessen teremteni, és az alapvető hibákat már az első időszakban ki lehessen küszöbölni. Ehhez egyrészt egy tudásbázis kellene, másrészt egy regionális szintű összefogás és koordináció, valamint egy országos szintű érdekképviselet.

5.3 A siker (és sikertelenség) belső és külső tényezői

Fontosnak tartottuk feltárni azokat a belső és külső (környezeti) tényezőket, amelyek segítik vagy akadályozzák egy paktum működését. Ha ezeket – minél szélesebb körben – be tudjuk azonosítani, nagyon hasznos itinert tudunk adni mind a paktumok helyi szereplőinek, mind a foglalkoztatáspolitika központi szereplőinek kezébe. Az alább felsorakoztatott tényezők természetesen nem azonosak a szakirodalmi ajánlásokkal, a kutatás összegzéseként csak kötegeltük a helyszínen megfogalmazott véleményeket.

5.3.1 A belső tényezők

5.3.1.1 A siker belső tényezői

Elkötelezettség a paktum és a közös célok iránt
- A paktum lényegének felismerése és ennek megfelelő működtetése, irányítása.
- A Paktum menedzsmentjének és az Irányító Csoportjának elhivatottsága, tapasztalata. A Paktum partnerség-szemlélete, partnerség-tudata, ennek rögzítése egy együttműködési megállapodásban
- A siker legfontosabb oka a megvalósítók elhivatottsága, közösségért érzett felelőssége.
- Mindenki hivatástudatból dolgozik a paktumban és nem személyes érdekek miatt.
- Közös foglalkoztatási stratégia, közös érdekek megtalálása
- Az egyes partnerek elkötelezett, támogató hozzáállása, a közös gondolkodás, a közös érdekek megfogalmazása.
- Más megélni és más hallani, tanulni valamit: felkészült és tapasztalatokkal is rendelkező partnerek és menedzsment szükséges.

A kölcsönös bizalom megteremtése
- Bizalom a partnerek között
- Az egymás közötti bizalom építése, különös tekintettel a vállalkozókra és az önkormányzatokra.
- A hatékony együttműködés, kölcsönös bizalom, pozitív példák
- A paktum partnerei is elhiggyék, hogy a paktum segíteni tud a problémáik megoldásában

Kapcsolatok kiépítése
- Személyes kapcsolat kiépítése és fenntartása az aktív partnerekkel, a paktumiroda részéről.
- Jó belső partneri viszony az Irányító Csoport tagjai között
- A jó személyes kapcsolatok a paktumon belül.
- Informális emberi kapcsolatok is fejlődnek a paktum keretében.
- Kapcsolati tőke
- A paktumtagok igyekeznek mindenféle formális kötöttséget mellőzni a hétköznapi gyakorlatban.
- Partnerség a paktumok között. A módszeres munka és a régió paktumainak összefogása
- Kapcsolatszervezés, hálózat-építés, tapasztalatcsere stb.. A közös problémák felvetése, a feladatok közös egyeztetése, a tapasztalat- és információcsere meghatványozhatja a sikert.

Aktív menedzsment
- Projektmenedzser személye. Mennyire fogadják el és mennyire aktív. Felkészültsége. Mennyire néz dolgoknak utána.
- Kell egy főállású menedzser, anyagi keret kell.

- Tapasztalattal rendelkező, aktív Paktum menedzsment
- Stabil munkaszervezet és pénzügyi forrás a paktum működtetéséhez.

Belső kommunikáció és tanulás
- A hiteles információhoz jutás az elsődleges.
- A kommunikáció zavartalansága a Paktumon belül a szereplőkkel.
- Hasznos volt, hogy a pályázat során kitapasztalták a hibákat, ezeket a tapasztalatokat később az önkormányzatok saját pályázatainál nagyon jól tudtak hasznosítani.
- Az egymás közötti tapasztalatcserén keresztül sokkal többet lehet tanulni, mert annyira egyediek az egyes országok belső problémái és kapcsolatrendszerei.
- Meg kell tanulni helyben, hogyan kell/lehet együttműködni. Rengeteg tudás, tapasztalat halmozódik fel egy térségben, de segíteni kell ennek felszínre hozásában, aktivizálásában.

Aktív partnerek
- Az aktivitás szerepe: nagyon fontos, hogy minden fél komolyan vegye a feladatát.
- Helyi szereplők aktivitása. Motiválni tudják a többieket, akik még nem látják a Paktumnak a lényegét.
- Együttműködés a foglalkoztatási projektek megvalósításában

Konkrét célok, feladatok, és érdekérvényesítési lehetőségek felmutatása
- Ha önszántából valaki azt látja, hogy neki ebből hosszú távon előnye fog származni.
- Amikor van forrás és hozzárendelt feladat, működik az együttműködés
- Erős multiplikációs hatás, egy siker erősen kihat az egész térségre

5.3.1.2 A sikertelenség belső tényezői

Kiábrándultság
- Bizalomhiány és közöny.
- Kiábrándultság: ha sokáig (több évig) kell várni az eredményre.
- Érdektelenség és passzivitás

Belső kapcsolatok, támogatottság hiánya
- A Paktum nagyon személyfüggő. Attól a személytől függ, aki ezt létrehozta. A bizalmat nem lehet átadni a következő kollégának, aki azzal fog foglalkozni, mert nem fogják komolyan venni pl. a vállalkozások, és így eltűnik a nehezen kiépült bizalom.
- Ha a paktum nem alulról építkező – mint ahogy lennie kellene –, hanem pályázati és forrás-hiány miatt szerveződött, akkor a pályázati időszak után biztos a kudarc
- Támogatottság hiánya. Nincs egy olyan „komoly” szervezet, alapító tag sem, aki képes lenne kiállni a Paktum mellett, kiharcolni a támogatásokat.
- Személyi okok (belső ellenállás) ami meghatározó lehet.
- A kapcsolatok hiánya, elzárkózás
- Személyes ellentétek a menedzsment és a gesztor között
- A passzív partnerek szemlélete, hozzáállásuk a Paktum működéséhez.

Alacsony hatékonyságú irányítás és menedzsment
- Tapasztalat nélküli munkatársakkal működik az iroda, ez sokszor hátrányos.
- Nincs elég fantáziájuk, nem vesznek észre minden lehetőséget, amit kihasználhatnának.
- Az ICS üléseken a résztvevők nem rendelkeznek döntési jogkörrel

- Vállalkozókkal az együttműködés nem kellően elmélyült. Nem sikerült közös célokat meghatározni, kevés közös programot sikerült elindítani.
- Információhiány, média-megjelenés hiánya, kapcsolattartás hiánya a partnerekkel, a menedzsment szervezet „gyengesége”.

Alacsony aktivitás a tagok részéről
- Aktivitás és érdekeltség ingadozása, a tagokat lefoglalják saját problémáik, pedig egy részükre közösen könnyebben találnának megoldást.
- A paktumtagok aktivitása nem egyenletes. Vannak, akik nagyon sokat dolgoznak, és vannak, akik kevesebbet és az ő motiválásuk, a problémáik feltárása plusz energia.
- A vállalkozások inaktivitása
- A paktum jelenlegi tevékenysége kevésbé illeszkedik az alapító szervezetek egy részének alapvető céljaihoz, így a programokon való részvételük többnyire elmarad. Valamint a gazdasági-társadalmi környezet változása az alapító szervezeteket saját belső stratégiájuk átalakítására kényszerítette, ami akadályozta az együttműködési vállalásuk teljesítését.
- Korlátozó tényező, hogy nagyon sok civil szervezet van, de ők nem képesek önállóan pályázni

Forráshiány
- Forráshiány a működtetéshez. Az elért eredmények fenntartásának és működtetésének igénye.
- A finanszírozás hiánya miatt nincs főállású menedzsment, aki szervezési és kapcsolattartási feladatait napi szinten, folyamatosan ellátná.
- Tőkehiányból adódóan a döntéshozók más fontosabb térségi programok megvalósítását fontosabbnak tarthatják.

5.3.2 A külső tényezők

5.3.2.1 A siker környezeti tényezői

A helyi partnerségi kultúra jelenléte
- A térség szellemisége erősíti az együttműködési hajlandóságot és azt a sikeresség irányába tolja.
- Aktív partnerség, nyilvánosság.
- Bizalmi kapcsolat, a menedzsment és a vállalkozói kör, valamint a munkavállalói kör egyes csoportjai között.

A helyi politika támogató hozzáállása
- Kedvező politikai környezet.
- A helyi politika pozitív hozzáállása mellett a gazdasági szereplőket nem kell külön megszólítani
- Ha a kistérségi elnökök támogatják, akkor megy…
- A helyi önkormányzatok feladata és felelőssége a munkaerőpiac megfelelő állapota: kritikus a helyi döntéshozók hozzáállása, támogatása (a munkaerőpiac problémái visszavetülnek rájuk is)

A helyi szereplők összefogása
- Többszereplős összefogás. Önállóan sokszor nem tudnának pályázni a különböző kiírásokra, csak összefogással.

- A gazdasági környezet megváltozása a piac szereplőinek nyitottabbá válását eredményezte
- Támogatottság, nagyobb érdeklődés.
- Jó kapcsolat a különböző aktív civil szervezetekkel.
- A helyi szereplők kevés olyan forrással rendelkeznek, amelyet többé-kevésbé szabadon a paktum céljaira tudnának fordítani: a pénzhiány mellett és miatt meg kell tanulni a pénzteremtő kezdeményezések és együttműködések szellemiségét és gyakorlatát is.

Foglalkoztatás-, gazdaság-, területfejlesztési támogatás
- A foglalkoztatás és a térség erősebb felkarolása
- A különböző szakmai konferenciák elérhető távolságban vannak.

Pályázati támogatás
- A paktumok kormányzati oldalról történő támogatottsága
- A meglévő pályázati források (bár ez már csak időlegesen áll fenn).
- A pályázati kiírások, hogy milyen lehetőségek adódnak az együttműködésre. Ezek a Paktumtagoktól függetlenül jönnek, vagy élnek vele vagy nem.
- A siker külső tényezője lehet a paktumok további támogatása.
- Megfelelő pályázati és támogatási források megjelenése. Nem a működtetés-finanszírozás a legfontosabb, hanem az előrevivő pályázati lehetőségek.
- A külső szereplők (pl. EU) által nyújtott finanszírozási lehetőségek

A Munkaügyi Központ támogatása
- A MK infrastruktúrája
- A MK információs rendszere
- A MK bértámogatása

Paktumok összefogása
- Más paktumokkal és szakértőkkel való jó kapcsolat, tapasztalatcsere
- Foglalkoztatási paktumokat összefogó országos egyesület

5.3.2.2 A sikertelenség környezeti tényezői

A támogató társadalmi feltételek (paktum-kultúra) hiánya
- Az emberek fásultsága.
- Általános közömbösség, válság.
- Általános érdektelenség, az együttműködés hiánya.
- A politikai-szervezeti körülmények megváltozása. Az új vezetők már nem feltétlen támogatják a paktum működését.

A gazdasági válság, a foglalkoztatási lehetőségek általános és helyi korlátozottsága
- Gazdasági válság, a hosszú távú tervezés hiánya és akadályai.
- Ha a jogszabályok, a finanszírozási rendszer támogatná, lenne munkateremtési lehetőség
- Gazdasági és politikai helyzet kiszámíthatatlansága, forráshiány. Különösen kedvezőtlen a jelenlegi helyzet a gazdasági válság miatt.
- A foglalkoztatás fenntarthatósága a jelenlegi gazdasági válságban nem vállalható.
- Gazdasági válság következtében gazdasági visszaesés az amúgy is hátrányos helyzetű térségben
- A térség hátrányos helyzetéből fakadó problémák
- A tőkehiány, a partnerek, támogatók időhiánya, szerteágazó elfoglaltsága.

- Az önkormányzatok nem a paktum keretében, hanem saját maguk, önállóan próbálják megoldani a foglalkoztatási gondjaikat.

A pályázati rendszer
- Várhatóan az utánkövetési időszakot ez évben lezáró paktumok pályázati forrásokat nem tudnak majd igénybe venni működésükhöz. A partnerségből vagy a piacról érkező támogatásból tudná csak fenntartani magát, azonban az eddigi időszakban sem volt jelentős partneri támogatás.
- A tartalmas, sok elemmel gazdagított, eredményes működés csak megfelelő pénzügyi forrás mellett biztosítható. Az elmúlt időszakban azonban a már működő paktumok részére pályázati forrás nem volt elérhető.
- A pályázatok bürokratikusak, a kiírások bonyolultak és nem figyelnek eléggé a helyi sajátosságokra. A pályázati szerződések egyoldalúak (pályázónak kötelessége van, a kiírónak, ellenőrző szervezetnek pedig jogai, önkényesen változtat bármit kedve szerint), a kifizetések késedelmesek és így nehéz finanszírozni a foglalkoztatást, hiszen az APEH felé a járulékokat fizetni kell, a késedelmesség csődbe juttathat szervezeteket.

A szervezetek, információk, tevékenységek szétforgácsoltsága
- Túl sokféle, túlságosan specializált szerveződés van pl. kistérségi szinten (pl. a helyi vidékfejlesztési irodák is összeszerveztek egy kistérségi szereplőkből álló együttműködést, melynek egyik kiemelt célja a vidéken élők foglalkoztatásának, életszínvonalának javítása). Ezt például, be lehetett volna (központilag) illeszteni a Paktum tevékenységébe, forrást biztosítani az akciók lebonyolítására.
- Az egymásközti kapcsolatnál az információáramlás a hatékonyságot növeli. Az egyénileg elért eredmények fölötti sovinizmust meg kellene szüntetni és megosztani közösségen belül a tapasztalatokat.
- Az információcsere forrás nélkül is működhetne
- A paktumok közti együttműködések javítása. Jelenleg mindegyik a saját fenntartásával, működésével van elfoglalva.

A paktumok foglalkoztatási szerepének tisztázatlansága
- Kérdés, hogy magyarországi viszonylatban mennyire van így létjogosultsága egy paktumnak, aminek nincsen állami támogatottsága, csak egy-egy pályázat erejéig
- A munkaerőpiaci szolgáltatásokban a paktumok még nem kaptak lehetőséget.
- Nincs hosszú távú működési forrás a menedzsment foglalkoztatására.
- Ha a foglalkoztatáspolitika egyértelművé tenné, hogy a helyi foglalkoztatáspolitika kormányzati szintről is elismert központja (a stratégia megfogalmazásában és megvalósításában) – ott ahol erre igény van, és létrejött a partnerség szervezete – a foglalkoztatási paktum, akkor nagyobb súlya és biztosabb bázisa lenne, eredményesebben tudna működni. Így könnyen légüres térbe kerül, elveszti aktivitását és kiürül.

5.3.3 A paktumok jövőbeli támogatási igénye

Szakmai támogatás
- Fontosnak és szükségesnek tartják nemcsak az új paktumok létrehozását, hanem kiemelten a meglévő paktumok fejlődésének és működtetésének a támogatását is.
- Kormányzati oldalról koordinációs platform szervezése, módszertani kutatás támogatása.

- Fontos lenne módszertani kutatást végezni az együttműködés szerepéről, jelentőségéről, elvárásairól, mely eredményeit át lehetne ültetni a paktumok gyakorlatába, elősegítve a paktumok társadalmi integrációját.
- Módszertani találkozók is szükségesek országos szinten évente egy-két alkalommal.
- Műhelymegbeszélések, melyeken a Paktumok a saját tapasztalataikat és problémáikat meg tudják beszélni.
- A Munkaügyi Központ segítségét igényelnék, ne csak évente egyszer legyenek találkozók, szakmai tanácsokért fordulnának hozzájuk.
- A VÁTI Kht. pontosabb, konkrét iránymutatása, elvárásai.

Pénzügyi támogatás

- A kormányzati támogatás könnyítéssel igénybe vehető. Kisebb összeggel támogassák, és ezért cserébe kevesebbet várjanak, hogy megvalósíthatók legyenek és merjenek pályázni.
- 2004-től számos eredményt értek el a munkaerőpiaci szereplők partnerségi összefogása területén. Kutatások, helyzetfelmérések, stratégiák, születtek a térség foglalkoztatási lehetőségeinek bővítésére. Elkészült a paktum bevált működési szabályzata. Foglalkoztatási célú projektek segítségével a térségben több száz munkahely jött létre. Sajnálatos lenne, ha finanszírozás hiányában ezek az eredmények elvesznének
- A Paktumot önerőből nem tudnánk működtetni, a pályázati forrás feltétlenül szükséges a célok eléréséhez. Megoldás lehet, hogy a már évek óta sikeresen működő Paktumok Központi forrásból címzett támogatásban részesüljenek, a munkaügyi központon és a helyi önkormányzatokon keresztül, minimális (10 %-os) önerő hozzáadásával.
- Kormányzati oldalról: pályázatok kiírása munkahelyteremtésre Paktummal rendelkező szervezetek részére

Pályázati támogatás

- Az OFA-tól 15 hónapnál hosszabb időtartamra várnának újabb, egyszerűbb pályázati kiírásokat a továbbműködésre. Legyenek ésszerűbbek a pályázati kiírások.
- Előnyt kellene élveznie egyes szakmai pályázatok (mindhárom szféra kedvezményezetti megjelölése esetén) bírálata során annak, aki működő foglalkoztatási paktum tagja, illetve ha a paktumban résztvevők együttesen (ha nem is minden résztvevő együttműködésében) nyújtanak be valamilyen támogatási igényt.
- A TÁMOP 1.4.4 következő Akciótervében jó lenne a már működő paktumok akcióterveiben foglalt projektek megvalósítását támogatni. Fontos lenne, hogy a pályázó szervezeteknél a non-profit kft-k is megjelenhessenek.
- Javasoljuk, hogy a foglalkoztatást elősegítő, ill. gazdaságélénkítő pályázati kiírások kapcsán vonjanak be eredményesen működő paktumok irányító csoportjából szakértőket a bíráló bizottságba, a pályázati útmutatók kidolgozásába.
- A kifizetések időben történő teljesítése (az OFA részéről).

A menedzsment fenntartása

- Önálló menedzsment lenne az ideális, a csatolt munkaköri megoldása 5-10mFt éves szinten, működésre.
- Legalább egy finanszírozott embert be kellene vállalni, amíg nem jönnek be olyan projektek, amiből önfenntartóvá válhat. Ezt felülről kellene megoldani, nekik az OFA-s finanszírozás bevált, azt igényelnék ezután is még pár évig.
- A projekt által elért eredmény nem minden projekt esetében fenntartható, rövid idejű projektek esetén a továbbfoglalkoztatás finanszírozási okok miatt nem biztosítható. A paktumok leghatékonyabb utánkövetését, akkor látjuk legjobban biztosítottnak, ha az

utánkövetési időszakra minden paktum szervezet egy fő menedzsert és egy adminisztratív munkatársat teljes munkaidőbe bértámogatással tudna alkalmazni.
- Az lenne a legjobb, ha lenne egy költségvetési forrás, amelyet nem pályázathoz és bizonyos feltételekhez kötnek, és amely lehetővé teszi 2-3 ember foglalkoztatását. Egy kisebb önkormányzat, szervezet talán jobban fenn tudná így tartani az eredményeket.

Érdekképviselet
- Fontosnak tartanánk egy olyan, minősített paktumokat tömörítő érdekérvényesítő szervezet létrehozását, mely a paktumok kormányzati és társadalmi elfogadtatását, illetve forrásszerzési képességét erősítené.

Lokális foglalkoztatáspolitikai szerep biztosítása
- A helyi foglalkoztatási igényeket, feladatokat a paktumokra kell bízni megfelelő szakmai és pénzügyi források hozzárendelésével, tudományos háttérrel együtt, célirányos, térségre vonatkozó pályázati feltételekkel.
- A munkaügyi szervezet tripartit szervezete regionálisan igen távolra került a kistérségben zajló élettől, annak igényeitől. A kistérségre decentralizált minden forrás felett egy véleményező testület felállítása a paktum keretein belül megoldható lenne. Megyei koordináció szükséges lenne, melyben szívesen vállalnánk szerepet.

6. Összegzés

6.1 Összefoglaló a hazai foglalkoztatási paktumok helyzetéről

Az előzőekben bemutatott kutatás kiemelkedő jelentősége épp abban rejlik, hogy a kutatás idején létező foglalkoztatási paktumok mindegyikét felkereste és vizsgálta annak érdekében, hogy mélyebben megismerhessük azok tartalmát, jellemzőit, és működését. A kutatás során végül is 47 paktumot sikerült regisztrálni. A kutatás így valós „látleletet" adott a paktumokról, ezzel segítve elő a vélemények megalapozását, esetleg ütköztetését.

Paktum-regiszter és dokumentumtár

A kutatás első, igen jelentős – és látványos – eredménye a „Paktum-regiszter" kigondolása, elkészítése, majd feltöltése a kutatás nyomán megszerzett adatokkal. A regiszter gyakorlatilag egy átfogó adatbázis, jelen pillanatban az egyedüli az országban. Előnye, hogy viszonylag egyszerűen kezelhető, nem igényel különösebb informatikai felkészültséget, ugyanakkor alkalmas mélyebb szakmai vizsgálatok elvégzésére, összefüggések és kapcsolatok kutatására is, valamint folyamatosan bővíthető, aktualizálható, naprakészen tartható.

A könnyebb kezelhetőség és átláthatóság érdekében a regisztrációs rendszert két szintre osztottuk. Az első szinten, az alap-táblában jelennek meg a legfontosabb, legátfogóbb adatok, majd ezek kibontása már az adatbázis mellékleteiben, az excel fájl külön munkafüzeteiben jelenik meg.

A feltöltött adatbázist értelemszerűen a Megbízó rendelkezésére bocsátjuk. Az már egy következő, kormányzati-foglalkoztatáspolitikai szintű döntés kérdése, hogy erre melyik szervezet, milyen mértékben és módon tart igényt, és hogyan látja lehetségesnek a folyamatos karbantartást, működtetést.

Kutatóink a helyszíni vizsgálatok során igyekeztek minél több dokumentumot begyűjteni a felkeresett paktumoktól és paktumokról. A dokumentumok többsége elektronikus úton tárolható, más része papír-alapú formában is, vagy csak papíron áll rendelkezésünkre. Ez a

gyűjtemény természetesen szabadon elérhető, rendelkezésre áll bárkinek, további vizsgálatra, elemzésre, kutató munkára.

Az alapvető jellemzők

A kutatás kezdetén (2010. január-február) fellelhető információk alapján 47 paktumot sikerült beazonosítanunk, és azokról információt gyűjteni. Első, nagyvonalú közelítésben ezek közül 3 gyakorlatilag nem létezik, 10 az utánkövetési időszakban csak formálisan működik, 4 csak rendszertelenül működik, 29 paktum az, amelyik folyamatosan működik, valamint egy éppen most alakult.

A legtöbb paktum a Nyugat-dunántúli és Észak-alföldi, a legkevesebb a középső régiókban jött létre. Az erősebb aktivitásban – megítélésünk szerint – jelentős szerepet játszott az ausztriai minta és a nyugati régió befogadó és meghonosító szerepköre, valamint a ROP-hálózat kezdeményező képessége. Vagyis jellemző a szakmai gondolat gyors megtapadása, népszerűvé válása, amihez ugyanakkor szorosan hozzá tartozott a megvalósítást elősegítő pályázati háttér ugyancsak gyors és hamar népszerűvé váló megteremtése

A paktumok területi hatály szerinti megoszlásában a kistérségi szint a domináns (2/3-os súllyal), ami megfelel a pályázati kiírás eredeti, szakértői koncepciójának. (Megjegyezzük ugyanakkor, hogy az érdemben nem működő paktumok között a kistérségiek ugyanilyen súllyal szerepelnek.)

A kezdeményező és a gesztor

A kezdeményezés legtöbbször az önkormányzatoktól, valamint a kistérségi társulásoktól és a Munkaügyi Központoktól indult. Ugyanakkor az is tény, hogy a megalakult paktumok létrehozásában az elsődleges befolyásoló tényező a pályázati forrás elnyerése volt. Kivételnek a Nyugat-dunántúli Régió tekinthető.

A paktum gesztora is legtöbbször az önkormányzati, térségi társulási körből került ki. A paktumok alapítói az előzőeken kívül többnyire civil szervezetek, képző intézmények voltak. Sajnálatos módon ebben a vállalkozások, illetve a szociális partnerek és érdekképviseletek kevésbé játszottak aktív szerepet.

A paktumok nagysága és tagjai

A paktumok jellemzően 10-20 taggal jöttek létre, és egy elég intenzív, gyors létszám-növekedési pályát futottak be. Jelenleg a 26-50 taggal rendelkező paktumok aránya a legnagyobb (30%), mögötte 23-23%-os aránnyal rendelkezik az eggyel kisebb (11-25 fős) és eggyel nagyobb (51-100 fős) kategória. Ez egy nagyon gyors, és talán már túlzott „növekedési hullámot" jelentett.

A paktumok tipikus, legnagyobb arányban megjelenő tagjai a különböző önkormányzatok és kistérségi társulások, a Munkaügyi Központ (és kirendeltségei), a vállalkozások és a civil szervezetek képviselői, valamint a gazdasági kamarák. Ugyanakkor sokan hiányolják ebből a körből a fejlesztési ügynökségek, szociális partnerek, a szakképzők és a térség meghatározó vállalkozásainak még nagyobb arányú részvételét.

A paktumok irányítása

A paktumok irányítását egy legtöbbször 6-10 fős Irányító Csoport végzi. A nyilvánosság, a társadalmasítás és párbeszéd legfőbb színtere a Foglalkoztatási Fórum. Az már paktumonként eltérő, hogy a Fórumnak ténylegesen milyen a súlya, véleménye milyen erővel jelenik meg az Irányító Csoport döntéseiben, (már csak azért is, mert a Fórum nem működik mindenütt olyan intenzitással és aktivitással, mint az Irányító csoport).

Természetesen a paktumok életében is kulcs-szerepet tölt be a menedzsment. A paktumok 75%-a rendelkezik valamilyen menedzsmenttel (ezek egyötöde független, négyötöde az

alapítók szervezetében működi), 15% viszont nem. Úgy látjuk, hogy a menedzsment szervezet létezése szükséges (bár nem elégséges) feltétel. Ha az Irányító Csoporton belül erős az elkötelezettség, akkor a jelek szerint működtethető a paktum, de ezt nagyon törékeny és időleges megoldásnak tartjuk. Ha a menedzsment az egyik tag szervezeti keretein belül működik, az stabilitást jelenthet, de nem feltétlen véd meg attól, hogy amennyiben elfogynak a pályázati finanszírozási források, a befogadó szervezet támogatása is visszaesik.

Dokumentumok

A vizsgált 47 paktumból:

- 41 rendelkezik aláírt, formalizált partnerségi megállapodással
- 38 paktum készített helyzetelemzést és ugyancsak
- 38 esetben készült térségi, foglalkoztatási stratégia
- 26 esetben bontották le munkaprogram szintjére ezeket a stratégiákat, valamint
- 30 paktumnál fogalmaztak meg akció-, illetve projekt-tervet
- 32 paktumnál van ügyrendje az ICS-nek

A paktumok finanszírozása

A finanszírozás meghatározó momentuma egyrészt az, hogy a paktumok négyötöde finanszírozta vagy finanszírozza a működését paktum-pályázati forrásokból, másik oldalról viszont a paktumok nagyobb része (25 paktum) több forrásból él, és ennél jóval kevesebb (15 paktum) az, amelyik csak egy finanszírozási csatornát tud használni. Vagyis egyik oldalról a paktumok valóban nagyon pályázat-függőek, másik oldalról viszont a paktumok egy nem is kicsi része már mélyebb gyökereket vert a saját térségében, és be tud vonni más az önkormányzatoktól, munkaügyi központoktól, egyéb partnerektől érkező forrásokat is.

„Ideálisnak" sokan egy többcsatornás finanszírozási modellt tartanának, amelyben természetesen helyet kapnának a paktum-működtetési pályázatok, az akcióprogramok megvalósítását segítő pályázati lehetőségek, és a paktumok tagjai által fizetett, illetve nyújtott hozzájárulási támogatások. Ezt egészíthetné ki pl. – amennyiben az országos foglalkoztatás politika igényt tart a foglalkoztatási partnerségekre – a munkaügyi szervezettől átvállalt (megnyert) feladatok, szolgáltatások díja.

A paktumok tagjainak paktumbeli részvétele

A paktumok tagjai megfogalmaztak ugyan előzetesen is vállalásokat, de ez nem volt túlságosan gyakori. Azt viszont kifejezetten pozitívumnak tekintjük, hogy a paktumok mintegy 40%-ában adnak a tagok „dologi", és mintegy 20%-ában „anyagi" jellegű támogatást. A tagok aktivitását és annak változását tekintve nagyon nehéz bármi általánosat mondani. Többnyire van egy aktív, „kemény" mag, az ezen kívüliek aktivitása viszont térben is, időben is változó. Van, ahol egyértelműnek és általánosnak tekinthető az aktivitás csökkenése, van ahol ez változó, esetleg növekedő.

Foglalkoztatási stratégiák

A helyzetelemzés és a stratégia megfogalmazása általában széles helyi, közösségi bázisra épült, széleskörű vitákkal, végül támogatással. Ezzel együtt is gyakori hiba, hogy ezek túl sok, túl általános célokat fogalmaznak meg, vagyis nem eléggé lokálisak és konkrétak. Gyakran hiányzik mellőle a teljes mélységben kidolgozott akcióprogram, amikor a paktum nem látja a megvalósítás (finanszírozhatóság) lehetőségét. A stratégiák aktualizálása elég ritka.

A stratégiák között a „Foglalkoztatás növelése" a leggyakrabban megfogalmazott cél. Az ezt követő csoportba tartoznak a „Hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportok támogatása", a „Munkaerőpiaci információ és kommunikáció", valamint a „Munkanélküliség csökkentése".

A „Gazdaság-fejlesztés” és a „Munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtása” funkciókat viszont csak a paktumok harmada emelte ki.

A partnerség jellemzői az induláskor és jelenleg

Ennek megítélésére egy kilenc tényezőből álló skálát fogalmaztunk meg. Az induláskor a paktumok közül a legtöbben még „középen” helyezkedtek el („Közös helyzetelemzés, politikák meghatározása”). Ehhez képest a mai helyzet jelentős átrendeződést mutat. Határozottan „javult”, feljebb tolódott a paktumok többségének pozíciója, ugyanakkor több paktum visszaesett egy alacsonyabb fokozatba (csak gyengén, esetlegesen van jelen).

A partnerségi kultúra, az aktivitás erősen differenciált. Sok tényező fogalmazódott meg a felmérés során, amelyek miatt még gyenge ez a szellem, de találkoztunk ugyancsak sok pozitív visszajelzéssel is.

A paktumok térségi jelenlétét, súlyát vizsgáló értékelés során a paktumok 17%-a kapott nem elfogadható minősítést, a paktumok többsége (43%) közepesnek ítéli meg a hatását, 23% erősnek, 6% pedig nagyon erősnek ítéli a jelenlétét.

Erősségek és gyengeségek

A működő paktumok jellemző erősségei:

- közös térségi foglalkoztatási célok léte
- erős együttműködési hajlandóság, motivált partnerség
- komoly szervezeti és személyi bizalmi tőke
- hatékony információáramlás, aktív kommunikáció
- állandó, szakmailag kompetens, aktív menedzsment

A paktumok jellemző gyengeségei:

- formális, látszatpartnerség alakult
- hiányos kapcsolati tőke, elégtelen együttműködési kultúra
- információ hiány, ismeretek hiánya
- működési bizonytalanság, nem működő, vagy hiányzó menedzsment szervezet

A jelenlegi és jövőbeni lehetőségek, sikerek tényezői:

- egyértelmű és hatékony szakmapolitikai támogatottság, (pl.: munkaerőpiaci szolgáltatásként értelmezve)
- a megvalósítás programfinanszírozás formájában történik
- a paktumot stabil eszközként értelmezve, ahhoz rendelt, pályázati úton elérhető források léte
- hálózati együttműködések megteremtése regionális szinten, valamint országos koordináció létrehozása

6.2 Összefoglaló a hazai foglalkoztatáspolitika szempontjából

Összességében az igazolódott be, hogy a hazai foglalkoztatási paktumok valóban nagyon sokfélék, ezért biztosan nem lehet sommás, egységes értékítéletet mondani róluk. Találtunk nagyon jól működő és egyáltalán nem működő paktumokat is. A pályázati lehetőség nagy kihívás is volt, ami ide csábította a „potyautasokat”, a „puha forrásokra” hajtókat, és egyúttal nagyon szükséges és jelentős felhajtó erő is volt, amelyre építve sok valódi paktum tudott létrejönni, működni, eredményeket elérni. Megnyertek olyan pályázatokat, amelyek nyomán létrejött egy valódi partnerség, és befogadtak olyan pályázatokat is, amelyek nem voltak reálisak.

Különböző dimenziókból nézve többféle csoport alakítható ki: a lényeg mindegyiknél az, hogy n**agyon sokszínű a kép.** Vannak:

a) a pályázat és a partnerség kapcsolatát tekintve

- potyautasok, akik csak az olcsó, könnyen megszerezhető pályázati forrás megszerzésére törekedtek,
- „a pályázatig paktumozók", akik komolyan is gondolták a paktumot, de csak addig, amíg azt a pályázati forrás finanszírozza, ezt követően már érdektelenné váltak,
- a sikeres és nem sikeres kezdők, akik a pályázat nyomán kezdtek megismerkedni a partnerséggel, egy részük ebben komoly sikereket ért el, más részük nem tudta mindezt megoldani,
- az önállóan is paktumozók, akik a pályázati források nélkül is igyekeztek kialakítani a helyi partnerséget, és
- a sikeres profik, akik természetes módon éltek a pályázatok adta lehetőségekkel, ezeket felhasználták, és ezzel együtt alakítottak ki eredményes helyi partnerségeket.

b) az öntevékenység alapján:

- a segítségre várók, akik érzékelik a problémát, tudják is, hogy tenni kellene valamit, de ebben alapvetően központi, kormányzati segítségre várnak, maguktól nem tudnak/akarnak lépni,
- a segítséggel élni tudók, akik önmaguktól nem tudták volna kiépíteni a helyi partnerséget, de felismerték a pályázatokban rejlő lehetőségeket és annak felhasználásával kialakították a helyi partnerséget,
- az öntevékenyek, akik a pályázat nélkül is létrehozták a partnerségek kereteit.

c) a kultúra, a közelítésmód szellemisége alapján:

- a pályázat szellemében / kultúrájában működők, akik a pályázat kiírása, formális szellemisége alapján alakították ki az együttműködést (vagyis annyit tettek meg, amit a pályázat sikere feltétlen megkövetel),
- a projekt-szemléletben működők, akik ebben a pályázatban is egy megvalósítandó projektet láttak, amelyet meg kell tervezni, fel kell építeni, majd be kell fejezni,
- a partnerség kultúráját építők, akik a paktummal a helyi szereplők együttműködésének kialakítására helyezték a hangsúlyt.

d) az irányítók, a menedzsment hozzáállása alapján:

- a kötelességből létezők, akik tudják, hogy a pályázatban vállaltakat meg kell valósítani, a paktumot a nyomonkövetés időszakában is fenn kell tartani, de ehhez már nem fűződik belső elkötelezettség,
- a felszínesen működtetők, akik adott esetben korábban komolyan is vették a partnerséget, de időközben elfogyott a pénz, és ma már csak annyit tesznek ennek érdekében, amennyit feltétlen muszáj, vagy már eleve sem vették túl komolyan a partnerséget, és csak annyit tesznek meg, amennyit kötelezőnek és ellenőrizhetőnek látnak,
- az aktívan szervezők, akik komolyan veszik a pályázatban vállalt feladatukat, igyekeznek mindent megtenni annak eredményessége érdekében, és
- az elkötelezetten szervezők, akik nem egyszerűen egy vállalt feladatot hajtanak végre, hanem valóban elkötelezettek a partnerség építése mellett.

Az eredmények megítéléséhez azt is mérlegre kell tenni, hogy honnan, milyen szintről indultak a hazai paktumok. Valójában az évtized közepén, az első nagyobb paktum-létesítési hullám kezdetekor még a pályáztatónak (sem) volt kiforrott paktum-víziója, nem tudta, mit kell kérni, elvárni, vizsgálni, és többségében a paktumok szervezői is az úttörők nehéz útját járták. Érdemes azt is beletenni ebbe a mérlegbe, hogy mennyire voltak adva, milyen módon voltak adva a siker (illetve a sikertelenség) külső és belső feltételei. A hol sikeres, hol nagyon sikertelen, összességében még inkább csak közepes eredményt ehhez képest érték el a paktumok.

A hazai foglalkoztatási paktumok eredményességének megítéléséhez azt is mérlegelni kell – amit a kutatás korábban eléggé egyértelműnek mutatott –, hogy a paktumok többsége **egy adott pályázati feltételrendszerhez igazodva jött létre**. Ebben a kitűzött pályázati kritérium-rendszerben pedig – megítélésünk szerint – a kifejezetten progresszív, partnerségi irányok mellett megjelentek olyan elemek is, amelyek ugyan szokásos részei a pályázati rendszereknek, de esetünkben félrevezetőek, nem az eredeti célt szolgálják. Az, hogy a paktum egy projekt, és így kell működtetni, sajnos magából a pályázatból következett. Az, hogy a paktum alapvetően nem az együttműködés kereteinek megteremtésére irányult, hanem azonnali formális eredmények elérésére törekedett (legyen minél több partner, megfelelő számú munkahely), ugyancsak a pályázati rendszerből következett. A hazai foglalkoztatási paktumok ehhez képest lettek jól/rosszul működők.

A paktum – a mi felfogásunkban – **nem projekt, hanem az együttműködés szellemisége és kerete**; lokális koordináció és fejlesztés; a helyi problémák helyi megoldása, a helyi lehetőségekre építve, a helyi közösség együttműködése által.

Vagyis összességében nagyon egyértelműen az a véleményünk, hogy **nem minden paktum támogatandó, de a jó célokra és helyi aktivitásra épülő paktumok igénylik és megérdemlik a támogatást.**

A foglalkoztatáspolitika részéről jogosan vetődik fel az a kérdés is, hogy összességében milyen hatásfokkal hasznosult a foglalkoztatási paktumok támogatására fordított nem is csekély pályázati forrás. Ezt a kérdést nem akarjuk megkerülni, de előre kell bocsátanunk azt, hogy erre ezen kutatás keretében minimum két tényező alapján nem adható pontos, egzakt válsz:

a) a pontos pénzügyi adatok a támogatás nagyságrendjéről és a vállalt kötelezettségek teljesítéséről csak **a pályázatot kiíró (ellenőrző) szervezetnél állnak csak rendelkezésre**, erre a kutatás nem terjedt ki, ilyen adatok begyűjtésére nem volt sem vállalásunk, sem felhatalmazásunk,
b) egy hatékonysági, megtérülési mutató meghatározásához ha a nevező összege (a ráfordítás, a pályázatokra kifizetett összeg) ismert is lenne, a számláló (a hozam) meghatározása akkor is vitatható lenne. A mi felfogásunk szerint ugyanis **a paktum hozama nem egy egzakt szám** (pl. a létrehozott munkahelyek száma, vagy a partnerségbe bevont szervezetek száma), hanem maga az együttműködés (a partnerségi kultúra kialakulása és az együttműködés különböző formáinak kialakulása, amelyhez a paktum nyújtja a kereteket). Ennek eredménye lesz majd az összefogás, a pályázati aktivitás, a foglalkoztatási akcióprogramok megvalósítása, de a munkahelyek számának növekedése nem a paktumnál, hanem a tagoknál következik majd be, a fejlesztések, pályázati aktivitások stb. nyomán.

Ha mégis valamilyen számszerű közelítést kellene adni, a következőkből lehetne esetleg valamilyen nagyságrendi megfontolást megfogalmazni:

- A vizsgált 47 paktum közül **13 (28%) nem működik, 30 viszont (64%) folyamatosan, ma is működik**. Ezek szerint a 64% biztosan eredményesnek bizonyult (valamilyen szinten), de a ma már nem működő paktumok is hagyhattak nyomot a helyi közösségekben, csak ez a pályázati idő elteltével már nem kapott anyagi támogatást.
- A paktumok térségi súlyát, befolyását tekintve a kutatás **10 paktum hatását minősítette nem megfelelőnek (23%)**. 45% kapott közepes, 32% legalább jó minősítést.
- A forrás-ellátottságról 38 paktum adott információt. Ezek körében 13 paktum (34%) egyetlen (döntően, de nem kizárólagosan) pályázati forrást említett, 25 paktum (66%)

viszont több forrásból is finanszírozza az együttműködést. Ez azt is jelenti, hogy **a pályázati források kétharmada volt képes további forrásokat mobilizálni a pályázatban meghatározott célok megvalósítása érdekében**!

Összességében úgy ítéljük meg, hogy mostanra egyfajta szakaszhatárhoz értünk, amely a múlt jelen tanulmánybeli áttekintése után új pályakép felvázolását igényli.

1) Az első és mindenképpen alapvető feltétel, hogy a foglalkoztatáspolitika hogyan foglal állást a paktumokkal kapcsolatban. (Jelenleg a foglalkoztatáspolitika hozzáállása épp olyan vegyes, mint a megvalósulás lent. Támogatást és szerepet kínál, de csak átmenetileg. Tartósan viszont mindezidáig nem fogadta be a saját intézmény- és eszközrendszerébe a paktumokat.)

Ha nem akarja a paktumokat, ha nem kívánja integrálni saját foglalkoztatáspolitikai rendszerébe, a pályázati forrásoknak sincs értelmük, mert csak átmeneti és torz megoldásokat eredményez, felesleges illúziókat kelt. (Természetesen ebben az esetben a fenntartási kötelezettséget sem illik komolyan venni.) Így értelemszerűen csak azok a paktumok maradnak fenn, amelyeket egy valós helyi közösség igényel és támogat, fenntart.

Ha a foglalkoztatáspolitika jó eszköznek tartja a paktumokat, akkor viszont teljes szívvel kell, hogy befogadja azt a saját foglalkoztatáspolitikai rendszerébe. Ne forrást adjon, szerep nélkül, hanem szerepet (forrással). El kell fogadnia, ki kell építenie és építtetnie (a foglalkoztatási szolgálattal, a helyi közösségekkel) a foglalkoztatáspolitika lokális színtereit, ide értve azok szervezeti kereteit (a paktumokat, partnerségeket), jogosítványait és eszközrendszerét is. Ehhez viszont érdemi decentralizáció és források kellenének, amelyek felhasználását a paktumok irányíthatják, és egyúttal legitimálják.

2) Ez utóbbi esetben a következő döntési csomópont olyan paktumok létrehozását és működtetését jelenti, amelyek meg tudnak felelni az előzőekben meghatározott foglalkoztatáspolitikai kritériumoknak. Meg kell határozni azokat a szakmai standardokat, akkreditációs elveket és kritériumokat, hogy egy partnerség mikor felel meg a paktum elvárásainak. A foglalkoztatáspolitika legális és felhatalmazott lokális szereplői csak ezek lehetnek. Amelyek „csak" vannak (utazók, potyautasok, pályázók), azokat értelemszerűen ki kell szűrni, szelektálni. (Egy minőségbiztosítási, megfelelőségi rendszert ezzel párhuzamosan folyamatosan is működtetni kell. Az nem jó, ha a mai példa szerinti anti-paktumok rontják a paktumok imázsát.)

3) Ezt követően pedig a helyi közösségek és létező paktumok dönthetik el, hogy ilyen feltételek mellett akarnak-e paktumot (mert van érdemi szerepe), vagy nem (mert támogatni, finanszírozni is kell); az itt is bemutatott jó és rossz megoldások, a siker és sikertelenség kritériumai alapján a paktumok szereplői is eldönthetik, hogy milyen szerepet szánnak a paktumuknak.

4) Azok a paktumok, amelyek mind a három előző fázison megerősítést nyertek, igényelhetik a korábbiakban (ld. 5.3.3) megfogalmazott kormányzati támogatás pénzügyi és szakmai-módszertani dimenziókban egyaránt. Számukra mér érdemes és hasznos lesz egy regionális koordinációs rendszer, módszertani továbbképzési rendszer kiépítése, és nekik lehet esélyük egy hatásos érdekképviseleti rendszer megszervezésére.

6.3 A hipotézisek érvényesülése

A kutatás megkezdésekor megfogalmazott hipotézisekből a kutatás végén a következők igazolódtak be – vagy cáfolódtak meg:

a) *Abból indultunk ki, hogy a TEP az EU foglalkoztatáspolitikájának legjobb eszközei közé tartozik. Viszonylag gyors hazai elterjedése, kezdő évei után viszont szükség van a tapasztalatok összegzésére. Úgy gondoljuk, hogy a kutatás eredményeként össze kell és lehet is gyűjteni előremutató tapasztalatokat és ajánlásokat.* A kutatás eredményeinek birtokában ezt még inkább így gondoljuk, mert látjuk és láttattuk, hogy mennyire sokrétű, differenciált, egyes esetekben eredményes, máskor kudarcos, gyengélkedő a paktum. Ezért a reális jövőképhez mindenképpen kell a kutatás eredményeinek mélyebb, helyi konkretizálása és átgondolása. Változatlanul úgy gondoljuk, hogy a paktumok nemcsak az európai, hanem a hazai munkaerőpiacon is a foglalkoztatáspolitika sikeres eszközei lehetnek. Ugyanakkor már nem gondoljuk, hogy a paktumokat mindenáron támogatni kellene. Csak akkor van értelme a paktumok – tapasztalatainkat és ajánlásainkat is hasznosító – működtetésének, ha azt egyik oldalról a foglalkoztatáspolitika és a helyi közösség is valóban igényli és támogatja, másik oldalról pedig maga a paktum megfelel egy minőségi követelménynek.

b) *A foglalkoztatáspolitika feladatai túl összetettek, a szereplők túl széles körben vannak jelen a munkaerőpiacon, emiatt összefogás nélkül nem lenne esélyünk a foglalkoztatáspolitikai feladatok megoldására. Az együttműködés legadekvátabb kereteit a paktumok teremthetik meg.* Úgy látjuk, hogy a kutatás eredményeként valóban sikerült feltárni, megfogalmazni a paktumok létesítéséhez és hatékony működtetéséhez szükséges feltételeket.

c) *Az EU szubszidiaritási elve, illetve a foglalkoztatáspolitikában a lokális szintek növekvő jelentősége egyaránt azt indukálja, hogy szülessenek helyi, lokális foglalkoztatási stratégiák. Fel kell tárni, hogy a lokális szintek mennyire vannak erre felkészülve, milyen színvonalon voltak/lesznek képesek erre (vélhetően ennek megvalósítása még támogatásra szorul).* A jelenlegi paktumok ezt a kritériumot kevés kivétellel eredményesen teljesítik. A kutatás ugyanakkor rámutatott az ezzel kapcsolatban még meglévő szakmai problémákra (a konkrétság, helyi adottságokhoz igazítás, a megvalósítást biztosító akcióprogramok hiánya).

d) *Az EU integratív iránymutatásai külön is megerősítik a paktumok jelentőségét, a jövőre nézve ki is tágítják annak lehetséges tartalmát (növekedés és foglalkoztatás). Meg kell vizsgálni, hogy ennek az integrált fejlesztéspolitikának vannak-e gyökerei, hogyan fejleszthetők a paktumok ebben az irányban.* A kutatás azt igazolta, hogy egyre többen említik az integrált stratégiákat és azok szükségességét, a gyakorlatban ugyanakkor ez még nem nagyon érvényesül. Ehhez a paktumokat (és azok értékrendjét, nézőpontját) szervesebben be kellene illeszteni a területfejlesztési politikák rendszerébe.

e) *A partnerség elvének érvényesítése továbbra is alapvető EU-s irányelv, amelynek egyik legjobb megnyilvánulása a foglalkoztatási partnerség. A kutatás során megvizsgáljuk, hogy a paktumokban a partnerség tényleges együttműködést, közös tevékenységeket indukált-e, erősítette-e a társadalmi tőke megnyilvánulásait a paktum szintjén.* A kutatás megtörtént, az eredményeket a kutatási jelentés rögzíti. A feltárt kép nagyon nem egységes: találtunk jeleket a szembenállásra, bizalmatlanságra, közönyre is, de az aktív együttgondolkodásra, együttműködésre, partnerségre is. Gyakorlatilag ez jelenik meg más dimenzióban a paktumok eltérő aktivitásában, lokális szerepében is.

g) A regionalizmus erősödésével a térségi foglalkoztatási partnerségek szerepe felértékelődik a régiók szintjén is. Megvizsgáljuk, hogy az új tervezési ciklusban az új régiós Operatív Programok számoltak-e a már létrejött és működő paktumok térségi szerepével,

munkaerőpiaci hatásaival. Ez valójában elmaradt, mert nem a régiós operatív programok váltak a paktumok szempontjából legfontosabb központi programokká és pályázati forrásokká. Az vált elsődleges kérdéssé, hogy maga a foglalkoztatáspolitika számol-e a paktumokkal. Egyébként utólagos mérlegelés alapján az átfogó válasza a kutatásnak – az érintettek véleménye alapján – az egyértelmű nem. A paktum-pályázatok valamilyen módon és szinten, időintervallumban biztosítják a paktumok működtetését, de a foglalkoztatási stratégiák és akcióprogramok nem kerülnek a ROP-ok látókörébe, esetlegesen kapnak onnan támogatást (ha a pályázó paktumok találnak rá megfelelő címszavakat), bár ezt természetesen az érintett paktumok a maguk részéről nagyon szeretnék.

h) A hazai foglalkoztatási paktumok nem úgy szerveződtek, ahogy azt egy elvi útmutatóban ajánlani lehetne. A „legjobb gyakorlat" útmutatása addig élt ugyan, hogy Európában is a „kormányzati" szint volt az elsődleges kezdeményező, amely motiválta (és támogatta) a TEP-ek létrejöttét, mint ahogy nálunk is a kormányzati szint volt az, amelyik kezdeményezte, és pályázati forrásokkal finanszírozta is a paktumok szervezését. Ezt követően viszont épp az maradt el – az esetek jelentős részében – ami a paktumok lényege: a helyi kezdeményezés, összefogás, aktivitás. A paktumok jelentős részét ma is inkább a kormányzati szándék és a központi finanszírozási forrás, és nem a lokális akarat élteti. A kutatás azt mutatta ki, hogy a paktumok négyötöde valóban a paktum-pályázati forrásokra támaszkodik. Vannak ugyan helyi – pénzbeli és dologi – támogatások, de ezek általában csak kisebb súllyal szerepelnek. Viszont azt sem igazolta a kutatás, hogy a paktumok csak a pályázati források miatt jöttek volna létre, és ne állna azok jelentős része mögött helye akarat és összefogás. Vagyis valóban nem egyértelmű a helyzet. A paktum lényege a helyi akarat, ami ugyanakkor nálunk nem elégséges (finanszírozási szempontból) a paktum működtetésére. A pályázati forrás szükséges, viszont lehetővé teszi nemcsak ennek a helyi akaratnak az érvényesülését, hanem a spekulációs forrás-szerzési szándékoknak a megvalósulását is. Talán oldja a hipotézis szigorát az, hogy egyre több paktum működik több finanszírozási forrásból, von be helyi támogatókat is, bár csak egy-két olyan paktum akadhat, amelyik központi forrás nélkül is fenn tudná tartani magát.

i) Az természetesen nem vitás, hogy kellett a kormányzati kezdeményezés és támogatás, de az sem kétséges, hogy amíg ez az erősebb motívum, és hiányzik a helyi – morális, szakmai, szervezeti, finanszírozási stb. – feltételrendszer, addig nem számíthatunk lényeges előrelépésre. Ez utóbbit kell minél előbb – elvi és gyakorlati síkon egyaránt – megteremteni. Azt, hogy ez lenne-e az erősebb motívum, nehéz egzakt módon bizonyítani vagy cáfolni (ld. az előző bekezdésben megfogalmazottakat). A siker és sikertelenség tényezői egyértelműen jelzik ugyanakkor, hogy hiányos a feltételrendszer, de nemcsak a helyi, hanem a társadalmi-gazdasági, nemzeti feltételek egész sora is. Az pedig egyértelmű, hogy amíg ezeket a feltételeket – legalább többségében – nem sikerül biztosítani, addig valóban nem számíthatunk lényeges előrelépésre.

j) Az előzőnek egy másfajta dimenziójában azt látjuk és gondoljuk, hogy a hazai „paktum-mozgalom" egy jelentős mennyiségi felfutási fázison jutott túl az elmúlt időszakban. Viszonylag sok paktum jött létre, több, mint amire egyébként – önmagában és önmagától – számítani lehetett volna. A mennyiségi növekedés ugyanakkor az esetek egy jelentős részében nem jelentett érdemi, minőségi tartalmat is. A paktumok gyakran inkább a pályázati kiírás feltételeinek kívánnak (tudnak, akarnak) megfelelni, mint a helyi foglalkoztatáspolitikában aktív, meghatározó szerepet betölteni. Ezt a kutatás számai – ld. pl. a paktumok helyi súlyának, szerepének megítélése – elég egyértelműen igazolták. Egyértelműen az a véleményünk, hogy csak azért, hogy legyen több paktum, nem érdemes lépéseket tenni, ha az újak nem felelnek meg egy komoly minőségi követelménynek.

k) Ebből következően a jövőben nagy valószínűséggel nem feltétlen új paktumok tucatjainak létrehozására kellene a foglalkoztatáspolitikának koncentrálnia, hanem arra, hogy a meglévők érdemben, minőségben, jól működjenek, és így nyújtsanak követendő mintát másoknak. Az előzőből következően tartjuk ezt is igaznak. (Természetesen, mint az előzőeket, ezt sem gondoljuk abszolút igazságnak. Ha a foglalkoztatáspolitika széles körben igényt tart a paktumok lokális szerepére, abból következhet az az igény, hogy nagy számban jöjjenek létre – minőségileg megfelelő – új paktumok.)

l) Azt vélelmezzük, hogy a paktumok létrejöttét nem elsősorban a helyi munkaerőpiacok állapota, hanem a helyi (lehetséges) szervezők megléte vagy hiánya, a szakmai kompetenciák rendelkezésre állása (szakmaként ide értve a foglalkoztatáspolitikai és a pályázat-készítői szaktudást is) és a kezdeményező/szervező készség mértéke határozta meg. Elvileg ott kellene, hogy először létrejöjjenek helyi összefogások, ahol a legnagyobb a munkaerőpiaci probléma, kihívás, ahol a leginkább szükség lenne a paktumok erejére. A gyakorlat nem féltétlen igazolja ezt. Érdemes lehet egy térképre kivetíteni a munkaerőpiaci helyzetet és a paktumok sűrűségét. Ott vannak inkább – érdemi, sikeres – paktumok, ahol vannak helyi kezdeményezők, megvannak a szakmai kompetenciák. Ezt a hipotézist a gyakorlat részben, de nem teljesen igazolta. Egyértelműen beigazolódott, hogy milyen nagy szerepe van a paktumok létesítésében és működetésében a helyi szervezőnek, menedzsmentnek. Az is egyértelmű, hogy pl. a Nyugat-dunántúli régióban nem a munkanélküliség, hanem a paktum-szellemiség váltotta ki a paktumokat. A második legnagyobb paktum-sűrűséggel rendelkező Észak-alföldi régióban viszont igen magas a munkanélküliség. Ott – tapasztalataink szerint – egyszerre hatott az OFA-hálózat szakértőinek kiemelkedő aktivitása és a helyi érintettek magas várakozása: hátha a paktum segít a magas munkanélküliség csökkentésében.

m) Ez egyúttal azt is megmutatja, hogy a foglalkoztatáspolitikának hova kell fókuszálnia, hova kell leginkább szakmai támogatást nyújtania annak érdekében, hogy a paktumok kellő sűrűséggel és egyenletességgel – a munkaerőpiaci szegmenseket és azok differenciáltságát is követve – jöjjenek létre. A tanulmány összegzésében ehhez képest még egy lépéssel előbbről kerestük a megoldást. A foglalkoztatáspolitikának először is azt kell eldöntenie, hogy milyen szerepet kíván szánni a paktumoknak. Az a kérdés, hogy a paktumok fedjék le többé-kevésbé a magyar munkaerőpiac egészét, csak ennek függvényében merül fel, valamint úgy, hogy a korábban többször is említett minőségi követelményeket természetesen ebben az esetben is tartani kell.

n) A hazai foglalkoztatáspolitika önmagában is elég ambivalens módon viszonyul a paktumokhoz. Egyik oldalról láthatóan igényli, támogatja a paktumok létrejöttét és működését. Másik oldalról úgy véljük, maga a foglalkoztatáspolitika sem illesztette még bele saját rendszerébe a paktumokat. Ehhez – megítélésünk szerint – az kellene, hogy alakuljon ki a foglalkoztatáspolitikának egy érdemi, aktív lokális szintje, amelyik szervesen illeszkedik a foglalkoztatáspolitika egészének szervezeti, döntési, finanszírozási rendszerébe. Nem látszik – legalábbis ma még – a lokális paktumok markáns, egyedi (lokális), ugyanakkor rendszer-integráns foglalkoztatáspolitikai pozícionálása, szerepköre. Ezt változatlanul így látjuk most is.

o) Ez adná meg a lokális paktumok foglalkoztatáspolitikai beágyazottságát, legitimitását és súlyát, valamint ezen keresztül lehetne elérni azok tartós fenntarthatóságát is. Igen.

p) Eddigi elméleti és gyakorlati ismereteinkre alapozva az a szakmai meggyőződésünk, hogy a mi nemzeti viszonyaink között a kistérségi szintű foglalkoztatási paktumok lehetnek azok, amelyek a leghatékonyabban megszervezhetők és beilleszthetők a foglalkoztatáspolitika rendszerébe. Innen kiindulva kaphat "alulról építkező" impulzust, illetve a másik irányban helyi alátámasztást a foglalkoztatáspolitika nemzeti szintje. A létező paktumok is legnagyobb

számban kistérségi szinten szerveződtek, és vannak magasabb szintű paktumok, amelyek működési problémái ugyanezt erősítik meg. Ugyanakkor a kutatás azt is jelezte, hogy egyrészt adott esetben egy magasabb szerveződési szint is lehet nagyon jól működő (pl. egy megyei vagy régiós paktum, koordináló, ernyő-funkcióval), másrészt a kistérségi paktumok között is lehetnek (vannak is) sikertelenek.

q) A nemzeti foglalkoztatáspolitika támogatása és a lokális munkaerőpiacok megerősítése érdekében egyrészt a kistérségi paktumok hálózati rendszerét (network-jét) kellene fokozatosan és folyamatosan kiépíteni az elkövetkező években. Másrészt – ezzel párhuzamosan – kialakíthatók a régiós paktumok, amelyek lefedik és inkubálják az eltérő helyzetű kistérségi paktumokat. Mindezek fölött a nemzeti foglalkoztatáspolitika keretei között megszervezhető ezek országos koordinációja, így teljessé válhat a vertikális struktúra is. Ez természetesen függ a foglalkoztatáspolitika jövőbeli felfogásától, de egyébként összhangban áll az előzőleg megfogalmazottakkal, és a paktumok korábban idézett támogatási igényével is.

r) A Munkaügyi központok (kirendeltségek) fontos szereplői a munkaerőpiacnak, de nem helyettesíthetik a foglalkoztatási paktumokat. A Munkaügyi kirendeltségek elsősorban a munkanélküliekre/álláskeresőkre fókuszálnak (vagyis a szűkebben értelmezett munkaerőpiaci politika szervezetei), míg a Paktumok a (most szintén szűkebben értelmezett) foglalkoztatáspolitika szervezeti-együttműködési kereteit hivatottak megteremteni. A kutatás egyértelműen bizonyította ennek egyik oldalát, vagyis azt, hogy a paktumok nem létezhetnek a Munkaügyi Központok anyagi, információs, infrastrukturális stb. támogatása nélkül. Amelyik paktum mögött egy aktív és elkötelezett Munkaügyi Központ vagy Kirendeltség áll, az sikerre ítéltetett, és fordítva, ahol ez hiányzott, ott nagyon nehéz jelentős sikereket elérni. Másik oldalról azt is látni kell, hogy a hipotéziseink elvi álláspontjait a hazai gyakorlat nem teljesen veszi tudomásul. Elvileg igaz, hogy a munkaerőpiaci és foglalkoztatási politika a Munkaügyi Központ és a Paktum mentén megosztható lenne, és ez egy jól működő munkamegosztás is lehetne, csak ez még nem tudatosult egyik szervezetben sem – tisztelet a kivételnek –, ezért ma még mindenki mindent akar (és mindenkitől mindent követelnénk).

s) A Paktum lehet egy lokális, integrált növekedési és foglalkoztatási politika kialakítója, „gazdája", szervezője és felügyelője. A lokális paktum a lokális színterekhez (azok lokális sajátosságaihoz) igazodó lokális stratégia keretében képes összefogni a lokális színterek szereplőit, azok eszközeit, anyagi és szellemi kapacitásait. Mint a korábbiakban már megfogalmaztuk, ez egy lehetséges, megítélésünk szerint nagyon is jó megoldás lenne, de megvalósulása egyértelműen a foglalkoztatáspolitikai döntésektől függ.

t) A fentiekből következően kritikus és mindenképpen differenciáló tényező az, hogy az egyes paktumokat hogyan sikerült beágyazni a helyi politikai-intézményi környezetbe. Azt gondoljuk, hogy ahol adott volt, vagy egy paktum-felhívással viszonylag egyszerűen megteremthető volt egy helyi összefogás, ott viszonylag eredményesen működik a paktum, míg ahol ez a feltétel hiányzott, ott ha létre is jött egy paktum, az nem szervesült, nem képes eredményesen működni. A kutatás is ezt igazolta.

u) Ez a feltétel sajnos nagyon sok helyen hiányzik. Úgy láttuk, hogy ez így van.

v) A foglalkoztatási paktumokkal kapcsolatosan volt, amikor csak az új megállapodások létrehozását, és volt, amikor a meglévők menedzsmentjének a működését kívánták elősegíteni, de nem volt egy koherens elképzelés arról, hogy a fenntarthatóságukat hogyan lehet elősegíteni/biztosítani. Megítélésünk szerint az lenne a legjobb megoldás, ha a foglalkoztatási paktumok integrált munkaerőpiaci programként bekerülnének az Flt eszköztárába. Ezt változatlanul az egyik lehetséges megoldásnak gondoljuk, de természetesen más megoldások is lehetségesek, a már említett foglalkoztatáspolitikai döntés keretében. Maguk a paktum-

menedzserek is leginkább egy több-csatornás finanszírozási modellt tartanának elképzelhetőnek és működőképesnek.

6.4 A kutatás eredményeinek hasznosíthatósága

a) **A kormányzati szintnek**: Az illetékes tárca a paktum regiszter alapján egy folyamatosan naprakész, a paktumok működésével kapcsolatos információkat tartalmazó adatbázist teremthet magának. (Ilyennel eddig nem rendelkezett sem a Minisztérium, sem a Foglalkoztatási Szolgálat.) Megítélésünk szerint a tanulmány reális képet alkot a paktumok jelenlegi helyzetéről, ezzel elősegíti, megalapozza azt, hogy a kormány el tudja dönteni, milyen jövőképet szán a foglalkoztatási paktumoknak. (Ideértve azt az alapvető kérdést, hogy mennyire akarja a foglalkoztatáspolitika társadalmasításának megerősítését, lokális résztvevői bázisának kiszélesítését.) A foglalkoztatáspolitika hasznos információkat kap a foglalkoztatási eszközrendszer fejlesztéséhez. A siker és sikertelenség külső tényezőinek azonosítása további intézkedéseket alapozhat meg. A paktumok által igényelt támogatást mindezek fényében érdemes mérlegelni.

b) **A Foglalkoztatási Szolgálat**: A paktum regiszterből ugyancsak hasznos információkat nyerhet a jelenlegi paktumokról, amellyel kialakíthatja a saját paktum-politikáját, közelítésmódját, kapcsolatrendszerét. A kutatás tapasztalatai hozzásegíthetik ahhoz, hogy jobban megismerje azt a közeget, amelyben a foglalkoztatáspolitika megvalósítását kell majd elősegítenie.

c) **Regionális fejlesztési tanácsok, ügynökségek**: A foglalkoztatási paktumok – mint a helyi közösségek öntevékeny szerveződései – fontos potenciális partnerek lehetnek a regionális és lokális fejlesztési politikák megvalósításában. Ehhez viszont nekik is meg kell ismerniük a paktumokat, mint lehetséges partnereket, a bennük rejlő lehetőségekkel és korlátokkal együtt. A foglalkoztatási paktum olyan partner lehet számukra, amelyik magában hordozza az integrált területfejlesztési politika helyi adaptálásának, majd menedzselésének lehetőségét, vagy legalábbis fontos helyi szövetséges lehet ezekben.

d) **Önkormányzatok, térségi társulások**: A foglalkoztatási törvény megfogalmazza az önkormányzatok munkaerőpiaci felelősségét és feladatát, az önkormányzati törvény viszont ezt nem nevesíti. A lokális foglalkoztatási paktumok segíthetik ezt áthidalni azzal, hogy az önkormányzatok, kistérségi társulások aktív támogatásával átvállalhatják ezt az Flt-ben megfogalmazott funkciót. Ehhez viszont a helyi önkormányzati testületek, vezetők számára is segítséget nyújt a tanulmány a paktumok jobb megismerésével. A paktumok sikeres működése pedig egyértelműen segítheti térségi foglalkoztatási problémáik megoldását.

e) **Szociális partnerek**: A foglalkoztatási paktumok elvileg az érdekegyeztetés elméletben és gyakorlatban egyaránt elismert szervezetei, de ezt a hazai szociális partnerek eddig még nem igazán fogadták be. Számukra is fontos információ, hogy a paktumok igényt tartanának az aktív részvételükre, de nem igazán találják azokat a lokális szervezeteket, amelyeket be tudnának vonni a paktumok irányításába. A kutatás eredményei alapján jobban megismerhetik ezt a színteret, és újabb impulzust kaphatnak a helyi hálózatok tovább-építéséhez és aktivizálásához.

f) **A megalakított paktumok**: Számukra valójában egy széles tükröt tart ez a tanulmány, hiszen róluk szól. Ezzel együtt segítheti ön-azonosságuk megtalálását. Ha beazonosítják magukat a felmérés egyes kérdéseibe és eredményeibe, az hozzásegítheti őket önmaguk jobb megismeréséhez. A jó és rossz gyakorlatok megismerése és végiggondolása, a belső

és külső korlátok beazonosítása és feloldási lehetőségeinek megfogalmazása hozzásegíthet a tudatosabb és hatásosabb jövőbeli működéshez.

g) **A tervezett paktumok**: A tapasztalatok, a jó és rossz gyakorlatok, a siker és sikertelenség tényezői biztosan elősegítik annak eldöntését, hogy a lokális munkaerőpiaci partnerek akarnak-e paktumot létrehozni, megteremthetők-e az ehhez szükséges feltételek (ide értve a partnerek lehetséges körét, a várható aktivitás, és természetesen a fenntarthatóság, finanszírozhatóság kérdését is), és mit kell (avagy mit nem lenne jó) tenniük annak érdekében, hogy egy eredményes paktumot alakítsanak ki, illetve működtessenek.