

Farsang Zoltán – Gombás József – Hollósi Szabolcs

**A foglalkoztatási paktumok
minősítési követelményei és
segédlet az önminősítések
elvégzéséhez**

**KIADJA AZ ORSZÁGOS FOGLALKOZTATÁSI KÖZALAPÍTVÁNY
BUDAPEST, 2006.**

**A TANULMÁNY AZ EURÓPAI UNIÓ TÁRSFINANSZÍROZÁSÁVAL
VALÓSULT MEG.**

A KIADÁSÉRT FELEL: MOLNÁR GYÖRGYNÉ

SZERZŐK: FARSANG ZOLTÁN, GOMBÁS JÓZSEF, HOLLÓSI SZABOLCS

LEKTOR: DR. KOVÁCS PÉTER

TÖRDELÉS, NYOMÁS, KÖTÉS: PÁTRIA NYOMDA RT.

PÉLDÁNYSZÁM: 500

ISBN 963 87190 1 X



Magyarország célba ér



Tartalomjegyzék

I. Általános ismertető.....	5
1. A partnerséggel kapcsolatos minőségi jegyek	18
2. A paktum célkitűzéseivel és stratégiájával	
valamint az akciótervvel összefüggő követelmények.....	19
3. A munkaprogram megvalósításához szükséges minő-	
ségi követelmények	21
4. Az együttműködés szervezésével, a paktum szerve-	
zeti struktúrájával összefüggő követelmények	23
II. A minősítés módszere	27
1. A partnerség minősége.....	29
Általános ismertetés	29
Magyarázat	30
Kritériumok	30
Ellenőrzőlista.....	31
Gyakorlati kérdések	32
2. A stratégia és az akcióterv minősége.....	33
Általános ismertetés	33
Magyarázat	34
Kritériumok	34
Ellenőrzőlista.....	34
Gyakorlati kérdések	36
3. A munkaprogram minősége	37
Általános ismertetés	37
Magyarázat	37
Kritériumok	38
Ellenőrzőlista.....	38
Gyakorlati kérdések	40
4. A paktum szervezeti minősége.....	41
Általános ismertetés	41
Magyarázat	41
Kritériumok	42
Ellenőrzőlista.....	42
Gyakorlati kérdések	43
III. A helyi foglalkoztatási partnerség monitoringja és érté-	
kelése	45
1. számú melléklet.....	49

I. ÁLTALÁNOS ISMERTETŐ

A nagyméretű, sok résztvevős együttműködések – mint amilyenek a foglalkoztatási paktumok is – és az azok megvalósítását segítő projektek esetén egyre komplexebb feladattá válik a céloknak megfelelő szakmai tartalom és minőség, a rendelkezésre álló erőforrások és a vállalt határidők összhangba hozása. A komplexitással egyenes arányban nőnek a projektekkel kapcsolatos kockázatok is. A kockázatok csökkentésének célszerű eszköze a tervszerű, ütemezett, független szemléletű minőségbiztosítás.

A projektek minőségbiztosításának célja, hogy az említett problémákra megoldást találjon: szakszerűen feltárja a projektbeli kockázatokat, problémákat és javaslatokat fogalmazzon meg ezek optimális kezelésére. Ily módon valószínűsíthető a projekt sikere: a projektcélok megvalósítása a tervezett költség- és időkereteken belül. A minőségbiztosítás fókuszában elsősorban a projekten végzett tevékenységek, azok teljessége, alátámasztottsága, illetve dokumentáltsága áll.

A helyi foglalkoztatási paktumok létrehozásában, a megvalósítások eddigi gyakorlatában szerzett tapasztalatok egyértelműen mutatják, hogy területi hatálytól függetlenül a siker elengedhetetlen feltétele a minőségi kritériumoknak való megfelelés. Ennek hiányában nemcsak a foglalkoztatási paktumok külső értékelése nem történhet meg objektív és korrekt szakmai szempontok szerint, hanem a belső önértékelési folyamatok is esetlegessé válnak, hiányoznak azok a viszonyítási szempontok, amelyek nélkül a szakmai életképesség és a megállapodások megtarthatósága is kérdésessé válhat.

Egy tapasztalatokon nyugvó és folyamatosan fejlesztendő országos szintű minősítési szempontrendszer – amely természetesen tartalmazza az Európai Unió eljárásokból adaptálható elemeket is, illetve megfelel azok követelményeinek is – megfelelő garanciát jelent arra nézve, hogy a helyi foglalkoztatási együttműködések – paktumok – ne pusztán egy megvalósítandó projektet jelentsenek tetszőleges számú partner számára, hanem a munkaerő-piac fejlesztése szempontjából valódi foglalkoztatási együttműködést hosszú távon is fenntartható módon.

Az unió egyik priorizált elve a partnerség, amely egyrészt vertikális (helyi, kistérségi, megyei, regionális, országos és közösségi), másrészt horizontális (magánszektor, önkormányzatok, civil szervezetek, egyetemek, társadalmi-gazdasági partnerek) értelemben vett konzultatív kapcsolatot, egyeztetési folyamatot jelent, mely elengedhetetlen feltétele az EU által társfinanszírozott programok tervezésének, előkészítésének és megvalósításának. Ez a követelmény egyébként azon a felismerésen alapul, hogy az egyes területi egységek fejlesztése – a szubszidiaritás elvének is megfelelően – csak ilyen szintű folyamatos és rendszeres együttműködések révén valósulhat meg hatékonyan. Ezt a folyamatot ideális esetben az alsóbb szintek kezdeményező szerepe és a magasabb szintek orientációs és koordinációs funkciói jellemzik.

Az együttműködés, konzultáció „intézménye” azon túlmenően, hogy alapvető követelmény, még többféle minőséget jeleníthet meg. Konzultáció, együttműködés, partnerség keretében sor kerülhet alkalomszerű találkozókra a különböző szervezetek és szakemberek közt ugyanúgy, mint

hivatalos megállapodásban rögzített feltételek alapján a szerepek és felelősségi körök szabályozottsága mentén. A partnerség hatékony működtetése, a kitűzött célok megvalósítása érdekében célszerű partnerségi szerződést, illetve a feladatok végrehajtásához együttműködési megállapodást kötni. Amennyiben erre létrejön egy keretmegállapodás, a foglalkoztatási paktumokat intézményesített partnerségeként értelmezhetjük. A paktumok lényegi elemét a megalapozott helyi partnerségek (önkormányzatok, munkaügyi szervezetek, gazdasági és szociális partnerek) alkotják. Mint láttuk, az uniós kritérium-rendszer is egy „széles körű, aktív partnerség” működtetését írja elő. Az a további kritérium azonban, miszerint az együttműködő feleknek „egy integrált és innovatív stratégiát” kell kidolgozniuk, a munkaprogram végrehajtásában és finanszírozásában pedig aktív szerepet kell vállalniuk, további lépésként egy szorosabb, jogi keretek által is biztosított együttműködést is feltételez. A paktum fogalma pedig nem más, mint egy jogi forma, egy szerződés - egyezmény, megállapodás.

A partnerség működtetésének sikere a formai megállapodástól függetlenül nagyban múlik azon, hogy az együttműködő felek ténylegesen és kölcsönösen is érdekeltek, motiváltak-e a kooperációban, megértik és elfogadják-e a másik fél érdekeit és céljait, valamint, hogy azok megvalósulásában is aktív részt és felelősséget vállalnak-e. A partnereket ez alapján tehát nem csupán „a szervezeti hierarchia, a jogszabályok, a politikai célszerűség, vagy valamely feladat megoldásának praktikuma kényszeríti kooperációra, hanem az önkéntes, a felek belátásán alapuló együttműködés, és a feleket rövid, vagy hosszútávú érdekelttség által motivált célok kötik össze.”

Legalább ennyire lényeges tisztázni a partnerségek/paktumok további jelzőjeként emlegetett területális, regionális, helyi, kistérségi stb. fogalmakat, melyek mintegy behatárolni hivatottak azokat a területi egységeket, melyeken belül a paktumok létrejönnek. Abból érdemes kiindulnunk, hogy a paktumok kritériumrendszerét tartalmazó uniós dokumentum a következő címet viseli: „Guide to Territorial Employment Pacts” – innét ered a sokhelyütt használatos TEP rövidítés. Az ebben a dokumentumban foglalt iránymutatások pedig természetesen általában vonatkoznak minden típusú foglalkoztatási paktumra. Így tehát a területális/területi jelzők használatával egy általános meghatározást adhatunk, ha a paktumokról beszélünk. Ily módon ugyanis csupán arra utalunk, hogy a paktum hatóköre egy meghatározott terület – vagyis tulajdonképp még a regionális szó használata is elfogadható szinonimaként (amennyiben ez alatt az elsődleges jelentést értjük, azaz valamely nagyobb egységtől elkülönített területet).

Egy hatékony és hosszú távú partnerség kialakítása már a kezdetektől fogva sok gondolkodást, megbeszélést, kommunikációt, megértést és együttműködést igényel a partnerek részéről. A partnereknek mindenképpen kell időt fordítaniuk erősségeik, gyengeségeik és lehetőségeik összegyűjtésére. A partnereknek ismerniük kell egymást és kölcsönös egyetértésnek kell lenni a kitűzött célokban. A partnerek különböző szektorokból történő bevonása sok új érdeket, képességet, perspektívát, forrást és ismereteket hozhat, de ugyanígy előítélettel, sztereotípiákkal, fáradtsággal és bizalmatlansággal is járhat. A partnerség felállítása nagyon fontos lépés, de „működtetése” épp olyan fontos és nehéz, állandó figyelmet igényel.

Különös figyelmet kell fordítani:

- a partnerek közötti kulturális különbségek megértésére és elfogadására
- a partnerség céljainak és a feladatok pontos meghatározására reális időtervvel
- elérhető célok megfogalmazására, valamint egy világos és rugalmas stratégia kidolgozására a kitűzött célok elérése érdekében, továbbá a közös elképzelések és bizalom kialakítására
- a jól megfontolt partnerválasztásra, valamint az egyes partnerek szerepének és a kötelezettségek tisztázására
- elégséges forrásokra (tudás, információ, idő, anyagi forrás)
- hatékony szervezeti struktúra felállítására, mely támogatja a partnerséget és kapacitást biztosít
- a kommunikáció és a felelősségre vonhatóság biztosítására

A siker kulcsfontosságú tényezői:

- Minden lehetséges partner bevonása (állami szektor, helyi és regionális önkormányzat, közintézmények, civil szervezetek, üzleti szektor, állampolgárok, önkéntesek)

- Kölcsönös bizalom és tisztelet a partnerek között, valamint magas fokú információ és tapasztalatcsere
- Partnerek közötti erős megállapodás a jövőbeni célokról, jövőképről és az „üzletet” elősegítő eredmények meghatározása
- Minden partner számára világos legyen feladata és projektben betöltött szerepe
- Innovatív eszközök és modellek alkalmazása a terület szükségégeinek meghatározásához
- Kiváló menedzsment és koordináció
- Elégséges forrás a partnerség fenntartására és támogatására
- Jó kommunikáció és PR a sikerek közvetítésére.

Van néhány olyan tényező, amely segíthet a partnerség hatékonyságának megítélésében és növelhetik azt:

- Tevékenységek támogatása, mely segít a folyamatok tervezésében és a partnerség kooperációjában
- Precíz és alaposan kidolgozott rendszer a menedzsment szervezet kompetenciáiról és kötelességeiről, a stratégiai partnerek mélyebb bevonása és jogilag meghatározott kapcsolat közöttük

- Módszertan és munkaeszközök
- A szociálisan rossz helyzetbe került települések fel-térképezése és a megfelelő lépések megtétele
- Jól átgondolt információs és kommunikációs straté-gia
- Európai vagy más hálózatokban való részvétel

Az Európai Bizottság munkaanyaga tartalmazza a legtöbb gyakorlati útmutatást a paktumok számára. Itt fogalmazódnak meg ugyanis az EB által elengedhetetlen feltételeknek ítélt kritériumok, a paktumok alapvető céljai, lehetséges szereplői, működési területének behatárolása, ezen felül pedig az előkészítő tevékenységek részletezése, valamint a paktum tartalmának és „természetének” meghatározása. Je-len dolgozat keretein belül tehát e fejezet tartalmát érdemes részleteiben is ismertetni, kezdve mindjárt a közösségi támo-gathatóság feltételéül meghatározott kritériumok bemutatásával:

1. *Alulról jövő kezdeményezés – „bottom-up approach”:*

A kezdeményezésnek helyi szintről kell kiindulnia, és nem szabad, hogy azt egy magasabb szerv rendelje el.

2. *Átfogó, aktív partnerség – „A broad, active partnership”:*

Ideális esetben minden partner, aki a célterületen belül érintett (és érdekelt) a munkahely-teremtésben – vállalati

szféra szereplői, szakszervezetek, helyi gazdasági-szociális szereplők stb., hozzájárul a paktum kialakításához és végrehajtásához. Az egyes szereplők részvétele azonban nem szabad, hogy csupán formalitássá váljon: minden résztvevőnek aktív szerepet kell vállalnia a munkaprogram végrehajtásában és finanszírozásában.

3. Integrált és innovatív stratégia – „An integrated and innovative strategy”:

A létrejövő kezdeményezéseknek koordináltan és integráltan kell szerepelniük az akciótervekben. Ezeknek a kezdeményezéseknek új módszerekként kell megjeleníteniük a helyi gyakorlatok rendszerében. A paktumok természetükből adódóan kísérleti jellegűek, arra jöttek létre, hogy a munkanélküliség helyi vonatkozású problémáinak kezelésére új módszereket kísérletezzenek ki.

Még a kritériumok részletezését megelőzően szolgál a „Guide” egy rövid áttekintéssel arra nézve, hogy melyek is egy területiális foglalkoztatási paktum általános jellemzői:

„Minden TEP-nek egy beazonosítható, viszonylag kis területet kell lefednie. Az egyes paktumoknak az adott térség gazdasági és szociális helyzetét feltáró és elemző leírásokon kell alapulniuk, és egy, a számszerűsített foglalkoztatási célok tekintetében is világos stratégiát kell magukban foglalniuk.”

Mindezen általános meghatározás kiegészítése és részletezésképp – mint említettem – az utolsó fejezet megfogalmazza a paktum céljait, hatásterületét, szereplőit, va-

lamint a paktum természetét. Ez alapján tehát a következő információkkal egészíthetők ki az eddig leírtak:

A paktumok céljai:

Az alapvető cél egy széles körű regionális vagy helyi partnerség ösztönzése, előmozdítása és támogatása azzal a céllal, hogy:

- azonosítsák a foglalkoztatás szempontjából releváns helyi szereplők problémáit, érdekeit és jövőbeni kilátásait, céljait,
- mozgósítsanak minden rendelkezésre álló erőforrást egy integrált stratégia kialakítása érdekében, melyet minden érintett fél elfogad, mely a tényleges szükségletekre épül, és amely egy hivatalos kötelezettségvállaláson belül testesül meg – ez pedig maga a Foglalkoztatási Paktum,
- fejlesszék a munkahelyteremtést célzó intézkedések koordinációját és egységesítését,
- valamint valósítsanak meg példa értékű akciókat és intézkedéseket a foglalkoztatás ösztönzése érdekében.

Ebben a partnerségben, mely a fentiekben felsorolt célok első két pontjának teljesülését követően hivatalosan is létrehozza a foglalkoztatási paktumot, a következő kulcsszereplőknek kell részt venniük a Bizottság iránymutatása alapján:

- nemzeti, regionális és helyi hatóságok/szervek
- magánszektor (beleértve a nagyobb cégeket, kisvállalatok képviselőit, társadalmi-gazdasági szervezeteket, pénzügyintézeteket, stb.)
- azon bizottságok elnökei, melyek az EU strukturális támogatásának monitoringozásáért felelősek
- azon társulások, szervezetek, melyek az adott térség fejlesztésének céljával alakultak
- az ipari ágazaton belül mindkét oldal
- a non-profit szféra, szövetkezetek, társadalmi csoportok
- szakértői szervezetek
- kereskedelmi kamarák
- képző, kutató és technológiai intézetek.

A paktum létrehozását elindító kezdeményezőként e szereplők közül egyébként a közigazgatási szférát jelöli meg a dokumentum, mivel ezen hatóságok bírnak a legnagyobb befolyással az adott térség foglalkoztatási színvonalára. E szerv feladata tehát, hogy bevonja a magán és közszféra szereplőit a stratégia tervezésébe, beleértve természetesen a foglalkoztatási hivatalokat (munkaügyi központokat), melyek pedig a legnagyobb felelősséggel bírnak az adott terület munkaerő-piaci

helyzetének javításában. A megbeszéléseket, eszmecsereket követően a partnerek – a „műhelyvita” eredményeire, megállapításaira építve – kialakítanak egy programtervet a munkahelyteremtést célzó intézkedésekre, melynek tartalma összhangban van az adott terület fejlesztésének stratégiájával is.

A paktum létrehozását, a programterv kialakítását tehát egy előkészítő folyamatnak kell megelőznie, melynek során a partnerek megbeszéléseket (meetingeket, workshopokat) tartanak a következő célokkal, tartalommal:

- megvitatják a foglalkoztatási problémákat; különös tekintettel a munkanélküliség sajátos okaira, az adott terület/régió helyzetének erősségeire, gyengeségeire, a fejlesztés, az adott helyzet javításának és a munkahelyteremtés ösztönzésének lehetséges módjaira,
- kísérletet tesznek a foglalkoztatási helyzet feltárására és elemzésére használt, illetve a foglalkoztatási intézkedések értékelésére alkalmazott módszerek javítására, valamint a különböző partnerek szakértelmének, technikai tudásának javítására,
- új kezdeményezéseket vagy kísérleti eljárásokat azonosítanak és elemeznek, melyek nagy hatást gyakorolhatnak a munkahelyteremtés tekintetében, és ezen folyamat keretében természetesen összegzik a paktum partnereinek eddigi tapasztalatait,
- a partnerek közti együttműködés és konzultáció szervezésére és javítására új intézkedéseket gondolnak ki,

- azonosítják a partnerek számára rendelkezésre álló források és intézkedések határát,
- konszenzust keresnek a közösségi strukturális támogatási rendszer foglalkoztatási tartalmának javítására vonatkozó előterjesztéseiket illetően.

A paktum hatásterületére vonatkozólag az EB által összeállított dokumentum azt tartalmazza, hogy a területiális foglalkoztatási paktumok olyan területeken (regionális, helyi szint, városok, foglalkoztatási szempontból összetartozó térségek) alkalmazhatóak, melyek közös társadalmi-gazdasági sajátosságokkal rendelkeznek, és amelyeket magas munkanélküliség jellemez, így az unió – strukturális alapokból történő – támogatására jogosultak.

Az eddigi megállapítások és iránymutatások alapján a következő definíciót, összefoglalást adja a paktumok „természetére” vonatkozólag a fentiekben elemzett és idézett „Útmutató a területiális foglalkoztatási paktumok számára” című bizottsági munkaanyag:

„A paktum egy olyan tanácskozás, eszmecsere eredménye, mely a helyi partnerek közti megállapodáshoz vezet, mely megállapodás pedig egy stratégiai dokumentum keretei közt jön létre, tartalmazva az egyes partnerek tevékenységbeli vagy pénzügyi kötelezettségvállalásait. Ez a dokumentum bemutatja a legfőbb célokat és a várható számszerűsített eredményeket, ezen felül pedig meghatározza a célcsoportot és a munkahelyteremtés céljából megjelölt specifikus területeket. A tervezett intézkedéseknek a lehető legkonkrétabb

formában kell megjeleníteni e dokumentumon belül. Tágabb értelemben ez a kezdeményezés lehetővé teszi a szereplők számára, hogy beazonosítsák a foglalkoztatási és munkaügyi (törvényi) szabályozáson belül a potenciális (lehetséges/rejtett) akadályozó tényezőket.”

Az uniós dokumentumok ajánlásainak figyelembe vétele és a helyi foglalkoztatási partnerségek minősítési követelményeinek ezekhez történő megfeleltetése két szempontból is fontos. Egyrészt a paktumok létrehozása, támogathatóságának megítélése, másrészt működésük értékelhetősége miatt. A javasolt minősítési kritériumrendszer alkalmazható a már működő paktumokra, de segítségével előminősíthetővé válnak az előkészítés alatt álló paktumok is, tehát a menet közbeni korrekció lehetősége is fennáll.

A paktumok tevékenységét meghatározott időközönként értékelni kell. Bár a formális együttműködések is járnak bizonyos hasznokkal (pl. információáramlás), egy paktum esetében sikerességről és eredményes működésről akkor beszélhetünk, ha konkrét, kézzelfogható eredmények is születnek az együttműködés során. „A kimutatható, mérhető haszonnak nagy szerepe van a paktumok társadalmi elismertetésében, hisz a politikai támogatottság sokkal könnyebben biztosítható, ha a helyi partnerség az összefogás szándékán kívül kézzelfogható eredményeket is tud produkálni.”

A kritériumok meghatározásának fontos szempontja volt elfogadhatóságuk biztosítása a paktumban érintett szereplők számára. A kritériumrendszer szerkezeti csomópontjain haladva vegyük sorra ezeket:

1. A partnerséggel kapcsolatos minőségi jegyek

- 1.1. Fontos, hogy mennyire elfogadott a partnerség gondolata a helyi társadalom és politika számára, milyen erős a partnerség legitimitása a paktumot körülvevő társadalmi közegben.
- 1.2. Lényeges, hogy a partnerség összetétele tükrözze az adott térség munkaerő-piacának releváns szereplőit. Ilyenek: önkormányzatok, térségfejlesztési társulások, szociális partnerek, vállalkozások, kamarák, munkaügyi szervezet, képző intézmények, non-profit szervezetek, fejlesztési ügynökségek. Fontos, hogy a k+f szektor szereplőit megnyerjék a közös munkához, hogy az ebből adódó előnyöket ki lehessen aknázni.
- 1.3. Világosan és mindenki számára érhetően, konszenzust elérve szükséges megfogalmazni a partnerség céljait, célrendszerét. Ki kell tűnnie a partnerek közötti egyértelműn lehatárolt felelősségi viszonyoknak, valamint a partnerség döntéshozatali mechanizmusa demokratikus módon és hatékonyan kell, hogy szolgálja az együttműködés céljait.
- 1.4. Vizsgálandó a partnerség tagjai közti belső információáramlás és kommunikáció minősége, gyorsasága, módja és hatékonysága. Ezen kívül természetesen kiemelkedő feladat kell, hogy legyen a külső partnerek, környezet tájékoztatása, valamint az onnan érkező visszajelzések feldolgozása, elemzése és esetlegesen integrálása a megvalósítási folyamatba.

- 1.5. Fontos vizsgálati szempont a partnerek folyamatos aktivitása, személyi állandósága, amely a folyamatosságot képes biztosítani, valamint annak feltérképezése, hogy rendelkeznek-e elégséges humán kapacitással a közös tennivalók elvégzéséhez.
- 1.6. Egy másik fontos minősítési szempont, hogy „csak” támogató partnerek-e, vagy konkrét szakmai, pénzügyi teljesítésekre, eszközök rendelkezésre bocsátására is képesek-e.
- 1.7. Minősíthető szempont, hogy a foglalkoztatási paktum a külső szakmai kapcsolatrendszerét – hazai és külföldi – milyen mértékben képes fejleszteni, valamint hozzá tud-e járulni a hasonló foglalkoztatási paktumok hálózati együttműködéséhez.

2. A paktum célkitűzéseivel és stratégiájával, valamint az akciótervvel összefüggő kritériumok

- 2.1. Alapvető szempontként értékelendő, hogy a célok meghatározását megelőzte-e egy indikátorokkal alátámasztott közös problémaelemzés a térség munkaerőpiacának jellemzőiről, a foglalkoztatás nehézségeiről, a kritikus pontokról és a beavatkozási elképzelésekről. A helyzetfeltárás, problémaelemzés lényege, hogy konszenzusosan elfogadott módszerrel történjen meg és az elemzési eredmények minden résztvevő számára hozzáférhetővé váljanak. Vizsgálható szempont az is, hogy a közösen elfogadott problémaelemzést alátámasztják-e tanulmányok, szakértői anyagok.

- 2.2. Fontos követelmény, hogy a paktum által elkészített stratégia logikusan következzen a helyzetfeltárás, problémaelemzés folyamatából. Érdeemes annak vizsgálata, hogy a térség foglalkoztatási stratégiája milyen szorosan kapcsolódik az adott térségi gazdaságfejlesztési célokhoz és annak integráns része-e.
- 2.3. Nagyon fontos kritérium, hogy a stratégia célrendszerében elsőrendű prioritás-e a munkanélküliség elleni küzdelem, a foglalkoztatottsági szint növelése, a munkaerő-piaci aktivitás fokozása, tehát munkahelyek megtartása és új munkahelyek létrehozása.
- 2.4. A stratégiaalkotással összefüggő kritérium az is, hogy a stratégia célrendszerében, a paktum munkaprogramjában, akciótervében és a végrehajtandó projektekben figyelembe veszik az Európai Unió fontos horizontális alapelveit: a nyilvánosságot, a „gender mainstreaming”-et, a környezeti fenntarthatóságot és a költséghatékonyt.
- 2.5. Az is feltétlenül értékelendő, hogy a foglalkoztatási stratégia célrendszere illeszkedik-e a különböző szintű regionális, nemzeti és uniós stratégiai dokumentumokhoz.
- 2.6. Vizsgálandó az is, hogy a munkaügyi szervezet lokális és átfogó programjai és a térségi stratégia céljai mennyiben képesek egymást erősíteni, a stratégia megvalósításához elkészült akcióterv tartalma mire terjed ki, mely feladatokat prioritálja, sorolja időben előre.

3. A munkaprogram megvalósításához szükséges minőségi követelmények

- 3.1. A közösen kidolgozott és elfogadott munkaprogram legyen konzisztens a paktum stratégiájával, annak célrendszerével. Juttassa érvényre az országos foglalkoztatáspolitikát, a térségi gazdaságfejlesztést, a szociális család és nőpolitika foglalkoztatási aspektusait.
- 3.2. Szükséges egy időbeni mérföldköveket meghatározó cselekvési és ütemterv kidolgozása, hogy a különböző típusú és eredetű erőforrások hatékony koordinációja és célokra orientált hasznosítása megtörténhessen.
- 3.3. Külön értékelendő szempont, hogy a munkaprogram végrehajtását szolgáló egyes projektek támaszkodnak-e helyi erőforrásokra, és milyen mértékben elégítik ki a megfogalmazott szükségleteket.
- 3.4. Hangsúlyos kérdés, hogy a helyi foglalkoztatási együttműködés munkaprogramja mennyire kompatibilis a különböző uniós és nemzeti alapdokumentumokkal, mint az Európai Foglalkoztatási Stratégia, Foglalkoztatási Irányvonalak, a Nemzeti Foglalkoztatási Akcióterv, a Regionális Fejlesztés Operatív Program idevágó részei.
- 3.5. Fontos szempont, hogy a lokális munkaerő-piaci problémák megoldására születnek-e innovatív, kreatív, újszerű megoldások, történik-e inspiráció projektek formájában új munkaerő-piaci eszközök kifejleszté-

sére, és a munkaprogram támogatja-e a helyi kezdeményezéseket?

- 3.6. A munkaprogram a célok szempontjából a végrehajtást szolgáló projektek koherens rendszerének minősíthető-e?
- 3.7. Fontos kérdés, hogy az egyes projektek mennyire piacképesek, hosszú távú fenntarthatóságuk milyen biztonsággal szavatolható, és milyen mértékben motiválják a további fejlesztési elképzelések kidolgozását.
- 3.8. Szükséges minősíteni, hogy a munkaprogram biztosítja-e az elvárható forráskoordinációt.
- 3.9. Lényeges értékelési szempont a források bevonásának mértéke, a helyben rendelkezésre álló források feltérképezése és a külső források térségben való vonzása.
- 3.10. Értékelendő minőségi jellemező, hogy a paktum szereplőiből alakuló egyes pályázati konzorciumok lefedik-e a térségi igényeket a szükséges projektekkel, ezek mennyire rugalmas és cél orientált együttműködések.
- 3.11. A munkaprogramnak tartalmaznia kell a stratégiai célrendszer megvalósítását szolgáló projektterveket, ezek szakmai tartalmának pontos meghatározását, a végrehajtásban együttműködő partnereket, felelősségi viszonyokat, határidőket, és a finanszírozással összefüggő minden lényeges kérdést.

3.12. Nagyon fontos értékelési szempont, hogy történik-e folyamatos szakmai és pénzügyi monitoring vizsgálat.

3.13. Megítélendő, hogy a paktum mennyire képes adaptálni és hasznosítani más foglalkoztatási célú együttműködések tapasztalatait, illetve hogyan képes átadni más paktumok számára a helyben kifejlesztett jó gyakorlatokat.

3.14. Az is értékelendő kritérium, hogy milyen a munka-program nyilvánossága, átláthatósága, kielégítő-e a PR tevékenysége.

4. Az együttműködés szervezésével, a paktum szervezeti struktúrájával összefüggő követelmények

4.1. Mindenek előtt vizsgálandó, hogy a partnerek kötöttek-e együttműködési keretmegállapodást, ezt hitelesítették-e aláírásukkal, megtörtént-e az egyértelmű szándéknyilatkozat és a felelősségvállalás kinyilvánítása.

4.2. Világosan és mindenki számára érthetően sikerült-e megfogalmazni a partnerség céljait, biztosítható-e az a támogató társadalmi környezet, amely legitimálja a szükséges munkaerő-piaci beavatkozásokat.

4.3. Fontos minőségi követelmény, hogy működőképes szervezeti keret jöjjön létre, épüljön ki a paktum szervezeti struktúrája – foglalkoztatási fórum, irányító csoport, menedzsment szervezet. Rendelkeznie kell

egy hatékony döntéshozatali mechanizmussal, rögzíteni kell a felelősségi viszonyokat.

4.4. Értékelni kell, hogy a paktum működtetése érdekében kidolgozásra került-e az ügyrend, rendszeresen ülészik-e az irányító csoport, készül-e jegyzőkönyv, vagy emlékeztető, a döntések megfelelően dokumentáltak-e.

4.5. A következő minőségi kritérium, hogy a paktum szervezeti minősége eleget tesz-e az önkéntesség, a nyitottság, a nyilvánosság és átláthatóság követelményeinek.

4.6. Vizsgálandó szempont, hogy a paktum rendelkezik-e saját költségvetéssel, milyen pénzügyi források és tartalékok állnak rendelkezésre, kik járulnak hozzá a működés költségeinek biztosításához. Jelenleg Magyarországon a paktumok ilyen költségvetéssel nem rendelkeznek, ez idő szerint a paktumok esetében egyes projektek finanszírozásáról lehet beszélni.

4.7. Megítélendő, hogy a paktum menedzsment működése milyen szakmai színvonalon történik, biztosított-e működésük folyamatos finanszírozása, a paktum működtetésével kapcsolatos feladatokat végző személyzet rendelkezik-e a megfelelő tapasztalattal és kulcskompetenciákkal.

4.8. Az együttműködés fontos kritériuma, hogy rendszeres időközönként megtörténik-e a munka értékelése, a szükséges konzekvenciák levonása és a beavatkozások elvégzése.

A foglalkoztatási paktumoknak akár már rövidtávon is érzékelhető, közvetlenül mérhető, illetve közvetett, hosszabb távon érvényesülő eredményei lehetnek. A kimutatható, mérhető eredmények a paktum hasznaként foghatóak fel, ezért nagy szerepük van a társadalmi elismertetésben, a politikai támogatottság így könnyebben biztosítható. Az eredmények megfogalmazásánál mindig abból a célrendszerből szükséges kiindulni, amit a partnerek az együttműködési megállapodásban megfogalmaztak és a munkaprogram során projektek formájában végrehajtottak. E teljesítési folyamat egyes szakaszainak, fázisainak méréshez indikátorokat lehet rendelni. A minősítési rendszernek választ kell adnia a működéssel összefüggő kérdésekre azért is, hogy a partnerségben együttműködő szervezetek, személyek meg tudják ítélni közös tevékenységüket. A méréshez jól megválasztott indikátorok képesek kifejezni a foglalkoztatási partnerség minőségét és eredményeit. A partnerséggel összefüggő indikátorok a következők lehetnek:

- a munkanélküliség csökkentése – álláskeresési ráta
- tartós munkanélküliség csökkentése – tartósan munkanélküliek aránya
- fiatalok munkanélküliségének csökkentése – pályakezdő munkanélküliek aránya
- foglalkoztatás bővítése – foglalkoztatási ráta
- új munkahelyek száma

- a megőrzött munkahelyek száma
- a partnerségben résztvevő szereplők száma
- a foglalkoztatási paktum keretében létrehozott projektek száma
- a paktum segítségével a térségben megmozdított pénzügyi források összege, ezen belül a partnerségen belüli és külső támogatási források aránya
- aktív és támogató partnerek aránya és száma
- gazdasági igényekhez igazodó képzési programok száma, a képzésben résztvevők száma, a képzést eredményesen elvégzők száma, és az ennek köszönhetően az állást találók száma
- a paktum keretében létrejött vállalkozások száma.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy paktumok közvetett hozamai nem vagy csak alig számszerűsíthetők, de hosszútávon mindenképpen hozzájárulnak a foglalkoztatás fejlesztéséhez. Ilyen típusú haszon, hogy a helyi foglalkoztatási együttműködések a térségi szereplők együttműködésének új kultúráját teremtik meg. Ezzel az együttműködéssel hozzájárulnak a gazdaságfejlesztéshez szükséges emberi erőforrás biztosításával. Tehát a paktumok a humán erőforrások fejlesztése terén stratégiaalkotó tényezők. Képesek a gazdaság szükségleteit kifejezni és kommunikálni a regionális és országos döntéshozók

felé. A végrehajtás szintjén a megfelelő érdekeltség, kapacitás és felelősségvállalás rendelkezésre állását jelentik.

A munkaerő-piaci beavatkozásokhoz, a különböző fejlesztési stratégiákhoz a foglalkoztatási paktumok megfelelő legitimitást biztosítanak, hiszen helyi partnerségen alapuló véleményeket formálnak meg és döntéseiket ez alapján hozzák meg. Ezért joggal várható el a paktumokat aláíró partnerektől, hogy erőforrásaikkal, cselekvő részvételükkel, szakmai, politikai tekintélyükkel, közös felelősségvállalásukkal támogassák a foglalkoztatási paktumok stratégiáit a helyi társadalom nyilvánosságáig eljutásáig.

II. A MINŐSÍTÉS MÓDSZERE

A paktumok minősítési kritériumait úgy kell megfogalmazni, hogy a problémaelemzést minden érintett szereplő fogadja el és annak ki kell terjednie a stratégiaalkotásra, a munkaprogram minőségi jegyeire is. A minőségi rendszernek mindezen kérdésekre választ kell adnia, hogy a paktum partnerségben közreműködők meg tudják ítélni közös tevékenységüket. A méréshez jól megválasztott indikátorok kifejezhetik a foglalkoztatási partnerség minőségét és eredményeit.

A helyi és kistérségi foglalkoztatási paktumoknak az egyes minőségi kritérium rendszerekhez történő megfeleltetést lehetővé tevő módszerek közül itt a menedzsment által önkéntes kérdőív segítségével történő minősítési módszer és az alkalmazását segítő kérdőív kerül bemutatásra.

A minősítés kiegészül:

Magyarázattal, mely értelmezi, háttér-információt és motivációt ad az adott minősítési típushoz.

- Kritériumokkal, mely segítenek eldönteni, hogy a paktum megfelel-e az adott szempontoknak.
- Ellenőrzőlistával vagy kérdőívvel, mely a kritériumokon alapul, s a paktum értékeléséhez használható.
- Gyakorlati kérdésekkel, melyek segítenek abban, hogy a paktum megfelelőségét megítéljék.

A felsorolt elvek elsősorban helyi/kistérségi foglalkoztatási paktumokra vonatkoznak, ugyanakkor ezek az elvek általános érvényűek, és szinte bármilyen paktumra (megyei, regionális, határon átnyúló, stb) alkalmazhatók. Ez a dokumentum - ahol ez lehetséges - az egyes elvekhez szakmai súlyozási lehetőséget ad, így hozzáadott értéket produkál.

A paktumokat minden felsorolt kritérium szerint át kell vizsgálni. A paktumok és a megvalósításukat elősegítő projektek életciklusának különböző szakaszaiban más-más elv kap nagyobb hangsúlyt - néhány a tervezésnél kerül előtérbe, míg más elvek akkor, amikor a projekt megvalósul és más, amikor a projekt által kiváltott hatások megjelennek.

Minden egyes elv esetében:

1. El kell olvasni a magyarázatot, és értékelni kell, hogy az elv mennyiben érvényesül az adott paktum esetében.
2. Át kell tekinteni az egyes kritériumokat, és az adott körülményekhez kell igazítani azokat, ha szükséges.
3. Ki kell tölteni az ellenőrzőlistát.
4. El kell végezni a minősítést, válaszolni kell a kérdésekre.
5. Át kell tekinteni ismét a paktum dokumentumokat és meghatározni, milyen lépéseket szükséges megtenni a minőségi fejlesztéséhez.
6. Rangsorolni kell a szükséges lépéseket, megtervezni a minőségjavító folyamatokat és alkalmazni ezeket.

1. A partnerség minősége

Általános ismertetés

Ez a rész az első minőségi elvet mutatja be, amely:

- megvizsgálja, hogy hogyan kell értelmezi a partnerség elvét,
- kritériumokat vázol, melyek segítségével megállapítható, hogy a paktum partnersége átlátható, vagy sem,

- ellenőrzőlistát ad, mely összefoglalja a paktum olyan jellemzőit, melyek a megfelelő partnerséget biztosítják,
- kérdéseket ír le, melyek elvégzésével ellenőrizhető a paktum partnersége.

Magyarázat

A partnerség elve szerint:

- a partnerség legyen egyértelműen azonosítható,
- legyen nyilvánvaló a partnerség célja, a paktum küldetése,
- a partnerek számára legyen könnyen megállapítható, hogy a paktumról megkapja a számára szükséges információkat.

Kritériumok

Ahhoz, hogy egy paktumot megfelelő partnerséggel rendelkezőnek lehessen tekinteni, az alábbi kritériumoknak kell teljesülniük. A partnerség foka a teljesülő kritériumok számától függ, ezért egy paktum akkor rendelkezik megfelelő partnerséggel, ha „75%-ban” minden kritériumnak megfelel.

Néhány kritérium átfedi egymást a minőségi elvek között, ezeket értelemszerűen kell alkalmazni.

Ellenőrzőlista

Ez a rész egy ellenőrzőlistát tartalmaz, mely segítségével megítélhető a paktum partnersége.

	<input type="checkbox"/> nem/ <input type="radio"/> közepes mértékben/ <input type="diamond"/> teljes mértékben megvalósul.
A partnerség gondolata elfogadott a helyi társadalom és politika számára, erős a partnerség legitimitációja a paktumot körülvevő társadalmi közegben.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
A partnerség összetétele tükrözi az adott térség munkaerő-piacának releváns szereplőit. Emellett a K+F szektor szereplőit is megnyerték a közös munkához, hogy az ebből adódó előnyöket ki lehessen aknázni.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
Világosan és mindenki számára érhetően, konszenzust teremtve van megfogalmazva a partnerség célja, célrendszere. Kitűnik a partnerek közötti egyértelműen lehatárolt felelősségi viszony, valamint a partnerség döntéshozatali mechanizmusa demokratikus módon és hatékonyan szolgálja az együttműködés céljait.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
A partnerség tagjai közti belső információáramlás és kommunikáció minősége, gyorsasága, módja és hatékonysága. A külső partnerek, környezet tájékoztatása, valamint az onnan érkező visszajelzések feldolgozása, elemzése és esetlegesen integrálása a megvalósítási folyamatba.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>

A partnerek folyamatos aktivitása, személyi állandósága, amely a folyamatosságot képes biztosítani, valamint annak ténye, hogy rendelkeznek-e elégséges humán kapacitással a közös tennivalók elvégzéséhez.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A partnerek konkrét szakmai, pénzügyi teljesítésekre, eszközök rendelkezésre bocsátására is képesek-e.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A foglalkoztatási paktum a külső szakmai kapcsolatrendszerét – hazai és külföldi – milyen mértékben képes fejleszteni, valamint hozzá tud-e járulni a hasonló foglalkoztatási paktumok hálózati együttműködéséhez.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>

Gyakorlati kérdések

Ez a rész néhány gyakorlati kérdést tartalmaz a partnerség elvéhez.

1. A partnerség céljait mennyire fogalmazták meg világosan és mindenki számára érthetően? Mennyire tisztázódtak a felelősségi viszonyok? Milyen a döntéshozási mechanizmus?
2. Milyen a partnerek magatartása az együttműködésben? Milyen a párbeszéd a szereplők között? Mennyire rendszeres az információcsere a partnerek között? Hogyan minősíthető a partnerek aktivitása? Érvényesül-e a személyek állandósága az együttműködésben? Mennyire elfogadott a partnerség a politika és a helyi társadalom számára?

3. Mennyire sikerült a munkaerő-piac releváns szereplőit bevonni az együttműködésbe, tehát mennyire átfogó a partnerség helyi, települési és regionális tekintetben? Sikerült-e a tudomány és a kutatás szereplőit bevonni a partnerségbe és az ebből adódó előnyöket kiaknázni?
4. Milyen a paktum külső kapcsolatrendszer, a PR munka minősége? Mennyire tartja a kapcsolatot a paktum a hazai és külföldi paktumokkal?

2. A stratégia és az akcióterv minősége

Általános ismertetés

Ez a rész a második minőségi elvet mutatja be, amely:

- megvizsgálja, hogy hogyan érvényesül a stratégia elve,
- kritériumokat vázol, melyek segítségével megállapítható, hogy a paktum stratégiája megfelelő, vagy sem,
- ellenőrzőlistát ad, mely összefoglalja a paktum olyan jellemzőit, melyek a megfelelő stratégiát biztosítják,
- kérdéseket ír le, melyek elvégzésével ellenőrizhető a paktum stratégiájának minősége.

Magyarázat

A stratégia minősége szerint:

- a célrendszer legyen egyértelműen azonosítható,
- legyen nyilvánvaló a stratégia célja, a paktum prioritásai,
- a partnerek számára legyen könnyen megállapítható, hogy a stratégiáról megkapják a számára szükséges információkat.

Kritériumok

Ahhoz, hogy egy paktumot megfelelő stratégiával rendelkezőnek lehessen tekinteni, az alábbi kritériumoknak kell teljesülniük. A stratégia minősége a teljesülő kritériumok számától függ, ezért egy paktum akkor rendelkezik megfelelő stratégiával, ha „75%-ban” minden kritériumnak megfelel.

Néhány kritérium átfedi egymást a minőségi elvek között, ezeket értelemszerűen kell alkalmazni.

Ellenőrzőlista

Ez a rész egy ellenőrzőlistát tartalmaz, mely segítségével megítélhető a paktum stratégiája.

	<input type="checkbox"/> nem/ <input type="radio"/> közepes mértékben/ <input type="diamond"/> teljes mértékben megvalósul.
<p>A célok meghatározását megelőzte egy indikátorokkal alátámasztott közös problémaelemzés a térség munkaerő-piacának jellemzőiről, a foglalkoztatás nehézségeiről, a kritikus pontokról és a beavatkozási elképzelésekről. A helyzetfeltárás, problémaelemzés lényege, hogy konszenzusosan elfogadott módszerrel történjen meg és az elemzési eredmények minden résztvevő számára hozzáférhetővé váljanak. Vizsgálható szempont az is, hogy a közösen elfogadott problémaelemzést alátámasztják-e tanulmányok, szakértői anyagok.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
<p>A paktum által elkészített stratégia logikusan következzen a helyzetfeltárás, problémaelemzés folyamatából. Érdemes annak vizsgálata, hogy a térség foglalkoztatási stratégiája milyen szorosan kapcsolódik az adott térségi gazdaságfejlesztési célokhoz és annak integráns része-e.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
<p>A stratégia célrendszerében elsőrendű prioritás-e a munkanélküliség elleni küzdelem, a foglalkoztatottsági szint növelése, a munkaerő-piaci aktivitás fokozása, tehát munkahelyek megtartása és új munkahelyek létrehozása?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
<p>A stratégia célrendszerében, a paktum munkaprogramjában, akciótervében és a végrehajtandó projektekben figyelembe veszik az Európai Unió fontos horizontális alapelveit: a nyilvánosságot, a gender mainstreaming-et, a környezeti fenntarthatóságot és a költséghatékonyt.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>

A foglalkoztatási stratégia célrendszere illeszkedik-e a különböző szintű regionális, nemzeti és uniós stratégiai dokumentumokhoz.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A munkaügyi szervezet lokális és átfogó programjai és a térségi stratégia céljai mennyiben képesek egymást erősíteni? Mi jelenik meg az akciótervben? Mely intézkedések prioritizáltak? Összefüggés van-e a keretmegállapodás céljaival?	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>

Gyakorlati kérdések

Ez a rész néhány gyakorlati kérdést tartalmaz a stratégiához.

1. Apaktumstratégiájakövetkezik-eaproblémaelemzésből és egy hosszú távú foglalkoztatáspolitikai stratégiát követ-e? Ennek megerősítése a partnerek részéről aláírásukkal megtörtént-e?
2. A tervezett intézkedések mennyire konzisztensek egymással?
3. A paktum célrendszerében prioritásként szerepel a munkanélküliség elleni harc, valamint a munkahelyek megtartása és új munkahelyek létrehozása?
4. A munkaügyi szervezet programjai kapcsolódnak-e a térség gazdasági és struktúra átalakítási céljaihoz? Az akciótervben megjelenő intézkedések relevánsak-e az adott időszakban?

5. A célrendszerben, az elemzésekben és a tervezett intézkedésekben figyelembe vették-e a gender-mainstreaming elvét?

3. A munkaprogram minősége

Általános ismertetés

Ez a rész a harmadik minőségi elvet mutatja be, amely:

- megvizsgálja, hogy hogyan érvényesül a programkészítés elve,
- kritériumokat vázol, melyek segítségével megállapítható, hogy a paktum munkaprogramja megfelelő, vagy sem,
- ellenőrzőlistát ad, mely összefoglalja a paktum olyan jellemzőit, melyek a megfelelő programot biztosítják,
- kérdéseket ír le, melyek elvégzésével ellenőrizhető a paktum munkaprogramjának minősége.

Magyarázat

A munkaprogram minősége szerint:

- a munkaprogram és a stratégia viszonya legyen egyértelműen azonosítható,
- legyen nyilvánvaló a program célja, mérföldkövei,

- a partnerek számára legyen könnyen megállapítható, hogy a munkaprogramról megkapják a számára szükséges információkat.

Kritériumok

Ahhoz, hogy egy paktumot megfelelő munkaprogrammal rendelkezőnek lehessen tekinteni, az alábbi kritériumoknak kell teljesülniük. A munkaprogram minősége a teljesülő kritériumok számától függ, ezért egy paktum akkor rendelkezik megfelelő munkaprogrammal, ha „75%-ban” minden kritériumnak megfelel.

Néhány kritérium átfedi egymást a minőségi elvek között, ezeket értelemszerűen kell alkalmazni.

Ellenőrzőlista

Ez a rész egy ellenőrzőlistát tartalmaz, mely segítségével megítélhető a paktum munkaprogramja.

	<input type="checkbox"/> nem/ <input type="radio"/> közepes mértékben/ <input type="checkbox"/> teljes mértékben megvalósul.
A közösen kidolgozott és elfogadott munkaprogram konzisztens a paktum stratégiájával, annak célrendszerével. Érvényesíti az országos foglalkoztatáspolitikát, a térségi gazdaságfejlesztést, a szociális család és nőpolitika foglalkoztatási aspektusait.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>

Mérföldköveket meghatározó cselekvési és ütemterv készült, a különböző típusú és eredetű erőforrások hatékony koordinációja és célokra orientált hasznosítása érdekében.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A munkaprogram végrehajtását szolgáló egyes projektek támaszkodnak helyi erőforrásokra, kielégítik a megfogalmazott szükségleteket.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A helyi foglalkoztatási együttműködés munkaprogramja kompatibilis a különböző uniós és nemzeti alapidokumentumokkal.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A lokális munkaerő-piaci problémák megoldására születtek innovatív, kreatív, újszerű megoldások, történt inspiráció projektek formájában új munkaerő-piaci eszközök kifejlesztésére, és a munkaprogram támogatja a helyi kezdeményezéseket.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A munkaprogramhoz kapcsolódó projektek piacképességek, hosszú távú fenntarthatóságuk biztosított, a munkaprogram biztosítja az elvárható forrás-koordinációt.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A paktumnál történik folyamatos szakmai és pénzügyi monitoring vizsgálat.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A munkaprogram adaptálta és hasznosította a más foglalkoztatási célú együttműködések tapasztalatait, képes átadni más paktumok számára a helyben kifejlesztett jó gyakorlatokat.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A munkaprogram nyilvánossága, átláthatósága, a PR tevékenység kielégítő.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>

Gyakorlati kérdések

Ez a rész néhány gyakorlati kérdést tartalmaz a munkaprogramhoz.

1. A munkaprogram mennyire konzisztens a paktum stratégiájával, célrendszerével? A projektek mennyire felelnek meg a problémaelemzés tartalmának?
2. A munkaprogram támaszkodik-e a térség erőforrásaira, a helyi foglalkoztatási lehetőségek kihasználására?
3. Milyen a projektek finanszírozása, a forrás bevonás mértéke, a finanszírozás üteme?
4. Mennyire sokszínűek a projektek, hogyan tudják a meglévő eszközöket összekapcsolni és mennyire adnak választ a szükségletek megoldására?
5. Milyen a paktum „tanulási készsége”? Mennyire használja fel más paktumok tapasztalatait? Hogyan terjeszti példaértékű programjait?
6. Működik e folyamatos monitoring (követéses) vizsgálat?
7. Milyen a sajtómunka, mennyire biztosított az átláthatóság? Milyen színvonalú a paktum külső kapcsolatarendszer?

4. A paktum szervezeti minősége

Általános ismertetés

Ez a rész a negyedik minőségi elvet mutatja be, amely:

- megvizsgálja, hogy hogyan érvényesül a keretmegállapodás elve,
- kritériumokat vázol, melyek segítségével megállapítható, hogy a paktum szervezete megfelelő, vagy sem,
- ellenőrzőlistát ad, mely összefoglalja a paktum olyan jellemzőit, melyek a megfelelő szervezetet biztosítják,
- kérdéseket ír le, melyek elvégzésével ellenőrizhető a paktum menedzsment minősége.

Magyarázat

A paktum szervezet minősége szerint:

- a keret-megállapodás és a döntéshozatal viszonya legyen egyértelműen azonosítható,
- legyen nyilvánvaló a paktum menedzsmentje és működési szabályai, fórumai,
- a partnerek számára legyen könnyen megállapítható, hogy a menedzsmentről megkapják a számára szükséges információkat.

Kritériumok

Ahhoz, hogy egy paktumot megfelelő szervezeti keretekkel rendelkezőnek lehessen tekinteni, az alábbi kritériumoknak kell teljesülniük. A szervezet és a menedzsment minősége a teljesülő kritériumok számától függ, ezért egy paktum akkor rendelkezik megfelelő szervezettel, ha „75%-ban” minden kritériumnak megfelel.

Néhány kritérium átfedi egymást a minőségi elvek között, ezeket értelemszerűen kell alkalmazni.

Ellenőrzőlista

Ez a rész egy ellenőrzőlistát tartalmaz, mely segítségével megítélhető a paktum szervezete.

	<input type="checkbox"/> nem/ <input type="radio"/> közepes mértékben/ <input type="diamond"/> teljes mértékben megvalósul.
A partnerek kötöttek együttműködési keretmegállapodást, ezt hitelesítették aláírásukkal, megtörtént az egyértelmű szándéknyilatkozat és a felelősségvállalás kinyilvánítása.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>
Működőképes szervezeti keret jött létre, kiépült a paktum szervezeti struktúrája – foglalkoztatási fórum, irányító csoport, menedzsment szervezet. Rendelkezik egy hatékony döntéshozatali mechanizmussal, rögzítette a felelősségi viszonyokat.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="diamond"/>

A paktum működtetése érdekében kidolgozásra került az ügyrend, rendszeresen ülésezik az irányító csoport, készül jegyzőkönyv, vagy emlékeztető, a döntések megfelelően dokumentáltak.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A paktum szervezeti minősége eleget tesz az önkéntesség, a nyitottság, a nyilvánosság és átláthatóság követelményeinek.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A paktum rendelkezik saját költségvetéssel, pénzügyi források és tartalékok állnak rendelkezésre, többen járulnak hozzá a működés költségeinek biztosításához.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
A paktum menedzsment szakmai működése színvonalas, biztosított működésük folyamatos finanszírozása, a paktum működtetésével kapcsolatos feladatokat végző személyzet rendelkezik a megfelelő tapasztalattal és kulcskompetenciákkal.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>
Rendszeres időközönként megtörténik a munka értékelése, a szükséges konzekvenciák levonása és a beavatkozások elvégzése.	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/> <input type="checkbox"/>

Gyakorlati kérdések

Ez a rész néhány gyakorlati kérdést tartalmaz a munkaprogramhoz.

1. Aláírtak már keretmegállapodást a paktumban? A keretmegállapodás tartalmaz szabályozást a paktum szervezésére?
2. Az Irányító csoport rendszeresen ülésezik? A menedzsment megfelelő kapacitással rendelkezik?

3. Az egyes partnerek mennyi hozzáadott értéket visznek az együttműködésbe? Az együttműködési megállapodást aláírók közül hányan aktív résztvevői a paktumnak?
4. A paktum rendelkezik Ügyrenddel, munkaprogrammal, akciótervvel és projekt tervekkel?
5. A paktum munkaprogramja segítségével bevont pénzügyi források összege mekkora?

A menedzsment által önkitöltő kérdőív segítségével történő minősítésben közreműködik: a kérdőív kitöltésben segédkező partnerek. A minősítés alapja: a rendelkezésre álló információk alapján kitöltött kérdőív. A minősítés információs szükséglete: a keretmegállapodás szövege, paktum dokumentumok (ügyrend, munkaprogram, akcióterv, költségvetés, projektek leírása stb.), a helyi/kistérségi foglalkoztatási stratégia szövege, egyéb dokumentumok (workshopok emlékeztetői, megállapodások stb.). A minősítés dokumentálása a kérdőív kitöltése során tett megállapítások alapján a problémás területek, elmaradások feltárása és a szükséges intézkedési javaslatok írásbeli megtételével történik.

A minősítést segítő önkitöltő kérdőív tartalmát lásd az 1. számú mellékletben

III. A HELYI FOGLALKOZTATÁSI PARTNERSÉG MONITORINGJA ÉS ÉRTÉKELÉSE

A stratégiai tervezés mellett a monitoring és az értékelés a kulcselemei egy sikeres partnerségnek. Míg a tervezés segít az elérendő célok és az elvégzendő munka meghatározásában a kezdetektől, addig a jó értékelés és monitoring folyamat segít megbecsülni a folyamat alatt, hogy a működés helyénvaló-e, az eredmények kielégítőek-e, és a kapcsolat igazi hatását is értékeli. Az önkormányzatok gyakran hoznak létre partnerkapcsolatokat az adófizetők pénzéből, és a fejlesztésért való felelősséggel szervezeteket és csoportokat vagy a civil társadalmat ruházzák fel. Viszonzásul garanciát várnak a sikerre, valamint pontos és megbízható számadási kötelezettséget várnak el. Továbbá, a partnerek a feladatokból haszonra tehetnek szert, ha megegyeznek az együttműködés céljában. Habár a szervezetek gyakran azonnal felismerik a kötelezettségüket a számonkérhetőségre és megosztják egymással a projektek eredményét, az értékelési folyamat egymaga túl gyakran valamilyenfajta ellenőrzést mutat, és a résztvevők ellenállnak a feladatnak kifogásolva egyebek között az értékelők hiányos tudását az adott területen. Ezután nehezzé válik a használható információ és a pontos eredmény megszerzése.

Ha a projektek értékelésére kerül sor két ellentétes táborról beszélhetünk:

- azokról, akik támogatják a szakértők külső értékelését; és

- a szervezeten belül azokról, akik úgy látják, hogy csak azok értékelhetik a projektet, akik ténylegesen részt vettek benne.

A tapasztalat azt mutatja, hogy ezek kombinációja vezet a legjobb eredményre és a legnagyobb partneri megelégedésre. Ha a partnereket arra tanítják, hogy használják az értékelő eszközöket és segítsék a monitoring folyamat kifejlesztését külső szakértőkkel, akkor az ő tréningjük segíti az értékelés integrálását egy szélesebb folyamatba, amely folyamatosan méri a kapcsolat teljesítményét.

Három alapelvet kellene megfontolni, amikor egy új értékelő és monitoring folyamat kerül bevezetésre:

1. A partnereket be kell vonni a feladatba.

- A partnereknek az eredményeket maguk között elérhetővé kell tenni, és a hatásokat, valamint a végeredményt megtalálni. Ennek a régió és közösség elvárásainak megfelelő erős elemzésen kell alapulnia.
- Egyet kell érteniük a fő indikátorokban, melyek bemutatják a tetteik fontosságát és hatékonyságát, valamint a kapcsolat hosszú távú hatását.
- Részt kell venniük az értékelő stratégia kidolgozásában, amely különböző módszereket foglal magában (pl. statisztikai adatok gyűjtése, elégedettségi kutatások stb.).
- Meg kell határozniuk a monitoring folyamatokat, és segíteniük kell az adatgyűjtő eszközök fejlesztésében.

A partner bevonásának ezen szintje jobb adatgyűjtést és ellenőrzést eredményez.

2. *A szakértőknek felelősnek kell lenniük az értékelés egyes szakaszaiért*

- A szakértőknek meg kell osztaniuk a szakértelmüket a partnerekkel, és alap tréninget kell adniuk az értékelési technikákat illetően.
- Át kell vezetniük a partnereket a folyamatokon és megerősítést adni a fő indikátorok megválasztását vagy az ellenőrző technikákat illetően.
- Bizonyos szakaszokban elégedettségi kutatásokat kell végezni a partnerségek ügyfelei körében, és az eredményeket elemezni kell.
- A projekt résztvevőinek egyet kell értenie a saját részükre szükséges adatok és információk összeállításában.

Ez a folyamat segíti a partnereket abban, hogy megismerjék az értékelési technikákat, és bizonyos szakértelemre tegyenek szert ezen a területen, garantálva ezzel mind a folyamatok hitelességét és a külső szakértők által igazolt eredményeket.

A partnerségek válogathatnak különböző értékelési technikákból, amelyek a legmegfelelőbbek a tagság és a célok szempontjából. Egy külső értékelő alkalmazása, a partnerség bevonásával kombinálva, biztosítja az optimális bemutatható

eredményt. Továbbá a folyamatos belső ellenőrzés (a szokásos vállalkozói módszernél szelídebb módon) segíti a partnerség megbízhatóságát és hitelességét tagjai körében. Ez különösen akkor igaz, ha a partnerségnek sok tagja van.

3. Az értékelő és monitoring folyamatot a partnerség elején kell bevezetni.

Annak érdekében, hogy teljesen elfogadjuk a partnerség irányát és eredményeit, fontos a kezdeti alaphelyzet megállapítása olyan gyorsan, ahogy csak lehetséges, és az alapvető adatok összeállítása rendszeresen és folyamatosan. Egy költségvetés felállítása az értékelésre és a monitoringra szintén a kezdetektől szükséges.

Különösen a monitoring folyamatra nélkülözhetetlen egy felhasználóbarát folyamat felállítása, olyan módon megszerkesztve, amely megkönnyíti a partnerek munkáját. A monitoring elkülönítése a partnerség saját fejlesztésétől segíti a belső folyamatok rendezését olyan döntő kérdések alapján, mint „Mit tervezünk bevezetni?“, „Milyen emberi és gazdasági erőforrással?“, „Mi az a hátrány és a haszon (sok esetben pl. munka, pénz, ötletek, stb.)?“

Ezek a körülmények nem biztosítják az elvégzett munka pontos értékelését, de megbecsülik a hatások értékelését és a partnerség hosszú távú hatását a régióban. A folyamat nagyobb bizalmat eredményez a partnerek között és nagyobb hitelességet a partnerség számára.

1. számú melléklet

Próbaminősítő ív

Paktum neve	
Kapcsolattartó adatai (név, tel, e-mail)	
A paktum menedzsmint szervezete	
Címe, elérhetősége	
Kistérség	
Közreműködő partneri kör (releváns partnerek, aktív partnerek köre, finanszírozó partnerek, döntéshozatali mechanizmus, felelősségek, információ csere, a partnerség helyi elfogadottsága, kapcsolatrendszer)	
Célok és célcsoportok (helyzetértékelésen alapul-e, a célok a probléma elemzésből levezethetők-e, prioritások relevanciája)	
Intézkedési területek (a partnerség milyen szerepet vállal a helyi/térségi fejlesztésekben, intézkedés kidolgozottsága, konzisztencia a	

társégi gazdasági helyzet- tel, kiemelt célcsoportok szerepeltetése)	
Finanszírozási háttér (pak- tum megvalósítását segítő projekt költség, elnyert tá- mogatás, projekten kívül megvalósuló fejlesztések, működési költségek)	
Az eddig elért eredmények (az elérhető dokumentu- mok és a lekérdezett infor- mációk alapján)	
A paktum előkészítésének/ működtetésének jelen- legi állapota (státusz az önkitöltős kérdőív alapján)	
A eddig elvégzett tevé- kenységekhez kapcso- lódóan elkészült/elfo- gadásra került dokumen- tumok (a dokumentum jellege, elfogadási időpontja, elérhetőségének helye)	
A paktum munkapro- gramja (van-e, a kapcsolódó projektek fenntarthatóke, a finanszírozásuk és a moni- toring megoldott-e, a pro- jektek továbbfejlesztése, ki- terjesztése)	

<p>A szervezet (együtműködési keret-megállapodás tartalma, az Irányító csoport összetétele, döntéshozatala, Ügyrend, Költségvetés, foglalkoztatási fórum, nyilvánosság)</p>	
<p>A menedzsment (jogi státusz, hatáskörök, feladatok, struktúra, munkamegosztás, kommunikációs csatornák, humánerőforrás ellátottsága, kapacitása, irányítás hatékonysága, szabályozások és dokumentáltság)</p>	