Hálózati Évkönyv

Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat

ÚJ SZÉCHENYI TERV

HÁLÓZATI ÉVKÖNYV

Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató
és Szakmai Támogató Hálózat

Készítette a hálózati menedzsment:
Prókai Orsolya, Szalka Anita, Kovács Gábor,
Hajas György, Dénesné Spitzer Éva

Szerkesztette:
Prókai Orsolya

Szakmai lektorálást végezte:
Dr. Kissné Huszár Anikó, Balog-Urbanovszky Zsuzsanna,
Fehér Ildikó, Dávid Andrea

Grafikai terv, tördelés:
Bánlaki Szabolcs
Máltai Gondoskodás Nonprofit Kft.

A kiadvány a TÁMOP 5.3.8-11/A1-2012-0001 kódszámú
„Rehabilitáció – Érték – Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram”
kiemelt projekt keretében készült
a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.
megbízásából.

2014.

Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért
Közhasznú Nonprofit Kft.
Cím: H- 1071 Budapest, Damjanich utca 4.
Telefon: (+36 1) 450 3230
www.fszk.hu
www.revprojekt.hu
Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0849-04
Intézményi Akkreditációs Lajstromszám: AL-2057

KÖSZÖNTŐ

Alapvető változáson ment keresztül 2010 és 2014 között a szociális terület. Megújult szerkezetében, finanszírozásában és olyan új módszerek, ötletek honosodtak meg, melyek a fogyatékossággal élő emberek társadalmi elfogadását, az általuk készített versenyképes termékek piacra juttatását és foglalkoztatásukat helyezte középpontba. Köztük van a Szolidaritás Nagykövete program, a Segítő Vásár elindítása, a „guruló projekt", de fontos volt a kiváltás elindítása, az elemi rehabilitáció országossá szélesítése - hogy csak a fogyatékossággal élő és megváltozott munkaképességű embereket érintő programokból említsek néhányat.

Mégis, ha egy dolgot kellene kiemelnem, legfontosabbnak azt érzem, hogy az elmúlt esztendőkben változott a fogyatékossággal élőkről kialakult kép a társadalomban; az emberek ma már másképp tekintenek - és ami még fontosabb - másképp fordulnak azon embertársaik felé, akik segítségre szorulnak. Ma már kezd természetessé válni, hogy itt élnek köztünk, dolgoznak, minőségi termékeket állítanak elő, és ha segítségre szorulnak, tudjuk, hogy nekünk, épeknek kell segítő kezet nyújtanunk. A fiatalok 2013-tól iskolai közösségi szolgálat, valamint önkéntes munka keretében is találkozhatnak és segíthetik fogyatékossággal élő embertársainkat. A média is mind több alakalommal ad teret gondjaiknak, örömeiknek, így végre egyre több fogyatékossággal élő kap valódi segítséget sajnálat helyett.

2010-ben hazánk lakosságának csaknem 10 százaléka kapott valamilyen fogyatékossági ellátást, foglakoztatásuk nem volt megoldott vagy csak látszat volt. A különböző ellátások szinte átláthatatlan rendszere párhuzamosságokra, jogtalan támogatások igénybevételére adott lehetőséget. Ebben a helyzetben kellett a fogyatékossággal élők és megváltozott munkaképességűek támogatásait úgy átalakítani, hogy a rendszer működőképességét megőrizzük, csak a támogatásokat jogosan igénybevevők kaphassanak ellátást és ösztönözzük a foglalkoztatást. Ennek érdekében átalakítottuk a foglalkoztatási támogatást, serkentve a munkaadókat, hogy hosszú távon gondolkodjanak és a nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatásra is felkészítsék a fogyatékossággal élőket.

Több tízmilliárd forint olyan uniós forrást vontunk be a rehabilitációba, a képzésbe és az elhelyezkedés támogatásába, mely korábban is rendelkezésre állt ugyan, de szándék és képesség híján nem szolgálhatta segítségre szoruló embertársainkat. Az Új Széchenyi Terv keretében megvalósuló

egyik legjelentősebb - a fogyatékossággal élők életének legfontosabb területeire kiterjedő - összetett segítségnyújtás és fejlesztés a „Rehabilitáció - Érték – Változás" programban valósult meg. Az egész országra kiterjedő támogató és foglalkoztató hálózat, a megvalósuló képzés és rehabilitáció példa is egyben. Példa az összefogásra, az állami, a civil és a magánszféra összefogására és minta lehet olyan országos hálózatok létrehozásához, melyek fogyatékossággal élő embertársainknak kíván támogatást adni. A RÉV program évkönyve ezért hasznos lehet a szakemberek, civil érdeklődők és mindazok számára, akik országos programban gondolkodnak.

A program megalkotóinak és felépítőinek gratulálok és munkájukat ezúton is köszönöm, az érdeklődőknek pedig jó olvasást, hasznos böngészést kívánok!

Soltész Miklós
szociális és családügyért felelős államtitkár

Emberi Erőforrások Minisztériuma,
Szociális és Családügyért Felelős Államtitkárság

ELŐSZÓ

„Az első lépés a legfontosabb lépés. Nemcsak azért, mert kijelöli az útirányt, hanem mert abban már - mint magban a növény - minden benne van."

Müller Péter

Mi – a HÁLÓZAT – megtettük ezt a lépést. Együtt. Közösen. Még kicsit tétován, még kicsit bizonytalanul, de megtettük. Elindultunk egy közös úton, amely végső soron a megváltozott munkaképességű munkavállalók elsődleges munkaerő-piaci integrációját, reintegrációját hivatott biztosítani. Az út nehéz, de együtt, közösen nem legyőzhetetlen. Ezen út megtétele a Hálózat segítségével biztosan könnyebb lesz.
Ez az Évkönyv az első lépés bizonyítéka, dokumentuma. Legyen mindegyikünk számára a kapaszkodó, a támasz a további lépések megtételéhez, bizonyítva a közös munka nagyságát, az együtt dolgozás hajtóerejét.

Reméljük, hogy jövőnk a következő idézetben foglaltak szerint alakul!

„Ha a sokféleség közös alapot és célt talál, nagy dolgot szülhet. Mindenki megőrzi másságát — de egyirányba húz. Ez a fejlődés útja az élet minden színterén."

Müller Péter: Jóskönyv — Ji King mindennapi használatra 254. old.

Az Évkönyv mellékletében – néhány fontosabb, beazonosításra alkalmas adat feltűntetése mellett – felsorolásra kerülnek a hálózati tagszervezetek. Az Évkönyv DVD mellékletében található a tagszervezetek részletes bemutatkozó anyaga, valamint minden olyan tanulmány és szakértői anyag teljes terjedelmű szövege, amely az Évkönyvben rövid tartalmi összefoglalójával szerepel. A DVD melléklet tartalmaz néhány további olyan tanulmányt is, amely a RÉV projekt keretében a hálózati tagok bevonásával, vagy őket közvetlenül érintve készült el.

BEVEZETŐ

A Hálózati Évkönyv egy olyan kiadvány, amely „mérföldkőként" kívánja lezárni az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kialakítását és működésének első szakaszát. Az Évkönyv bemutatja a Hálózat létrehozásának folyamatát, valamint rögzíti és minden érdeklődő számára hozzáférhetővé teszi azokat az eredményeket, szakmai anyagokat, amelyek a Hálózat működésének e szakaszában jöttek létre. Célja a szakmai és a széles körű nyilvánosság biztosítása a Hálózat, illetve tagszervezetei számára.

Az Évkönyv első fejezetében bemutatja az olvasó számára azt a szakmai környezetet, amelyben az Országos Hálózat létrejött. A TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 „Rehabilitáció – Érték – Változás" (RÉV) kiemelt projekt átfogó célkitűzésének és legfontosabb tevékenységeinek megismerése elengedhetetlen ahhoz, hogy a Hálózat szerepét, célját és működését be tudjuk azonosítani.

Számos olyan tanulmány és szakértői anyag készült, amely a RÉV projekt keretén belül közvetlenül megalapozta a Hálózat kialakítását. Az Évkönyv második fejezete foglalkozik ezekkel a háttéranyagokkal; a rövid tartalmi összefoglalókon keresztül bemutatásra kerülnek azok a fontos elemek, amelyek közvetlenül befolyásolták a Hálózat felépítését.

Az Évkönyv harmadik fejezetében az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kezdeti aktív működési szakaszát ismerheti meg az olvasó. A tagszervezetek mellett bemutatásra kerül a Hálózat irányításának módja, illetve a különböző hálózati rendezvények szakmai programja. E fejezet segítségével jól nyomonkövethető a Hálózat működésének első szakaszában végzett szakmai tevékenység módja és tartalma egyaránt.

A Hálózat jövőképét rögzíti az Évkönyv utolsó fejezete. A Hálózati Stratégia tartalmi összefoglalója megmutatja, hogy a RÉV projektet követően milyen jövőbeni tervek, elképzelések fogalmazódtak meg a Hálózat fenntartásával kapcsolatban.

Az Évkönyv mellékletében – néhány fontosabb, beazonosításra alkalmas

adat feltűntetése mellett – felsorolásra kerülnek a hálózati tagszervezetek. Az Évkönyv DVD mellékletében található a tagszervezetek részletes bemutatkozó anyaga, valamint minden olyan tanulmány és szakértői anyag teljes terjedelmű szövege, amely az Évkönyvben rövid tartalmi összefoglalójával szerepel. A DVD melléklet tartalmaz néhány további olyan tanulmányt is, amely a RÉV projekt keretében a hálózati tagok bevonásával, vagy őket közvetlenül érintve készült el.

I. A HÁLÓZAT MEGSZÜLETÉSÉNEK INDOKOLTSÁGA, HÁTTERE, KERETEI

A jelenlegi jogi szabályozás abba az irányba mutat, hogy egységes rendszerként kezeli a foglalkozási rehabilitációt, együtt, egy folyamatként szabályozva a minősítéssel kezdődő és a foglalkoztatással záruló egyéni rehabilitációs utat. Ez a megállapítás adta az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kialakításának alapját és egyben az okát.
Jelen fejezet a Hálózat múltját és jelentét, illetve kialakításának körülményeit foglalja össze röviden.

I.1 Miért jött létre a hálózat?

A Társadalmi Megújulás Operatív Program „A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása" című kiemelt projekt részletes projektjavaslatának és a tervezett tevékenységek előkészítése érdekében 2011. október-december hónapban egy komplex szükségletfelmérés valósult meg. Ennek célja az volt, hogy alátámassza a főpályázó FSZK tervezett cél- és tevékenységrendszerét, melynek egyik eleme az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése, majd a hálózati tevékenység megkezdése volt. Az elképzelések szerint e Hálózat tagjai között túlnyomó részt szervezetek képviseltetik magukat; lehetséges további hálózati tagként, illetve partnerként a munkaügyi központok, for-profit munkaerő-piaci szolgáltatók, akkreditált szervezetek és további érintett szervezetek kerültek megjelölésre.
A szükségletfelmérés rögzítette, hogy a megváltozott munkaképességű személyek részére a következő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatástípusok alakultak ki a 90-es évek második felétől:

- Komplex Munkaerőpiaci Program (KMP), melynek kereteit és feltételeit a 30/2000. (IX.15.) GM rendelet teremtette meg, a szolgáltatás azonban már 1995-ben elkezdődött.
- Munkaasszisztensi Program, mely 1998. óta Vas megyében érhető el.
- Támogatott Foglalkoztatás (TF) szolgáltatás, mely egy amerikai módszer hazai viszonyokra való adaptálása; az adaptálásra 1996-ban került sor, a módszer terjesztése 2003-ban kezdődött el. Kezdetben a TF keretében a tanulásban akadályozott és értelmi sérült személyek számára nyújtottak szolgáltatást.

- A látássérült személyek foglalkozási rehabilitációs szolgáltatása (LFR), melynek módszertani fejlesztése a TF szolgáltatás adaptációjával 2007-ben indult el.
- Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott Munkaképességű Munkavállalóknak program (4M), mely kísérleti jelleggel 2002-ben indult el Zala megyében, egy brit képző cég módszertani segítségével.

A szükségletfelmérés során megállapításra került az is, hogy a fent nevezett szolgáltatásokat megvalósító alternatív munkaerő-piaci szolgáltatóknak országos szinten nincs működő szakmai hálózatuk, így a helyi innovációk, jó gyakorlatok elszigetelődnek, nem tudnak a főáram részévé válni. Szakmai hálózat hiányában a szinergia-hatás nem érvényesül. Az információáramlás gátolt, a szolgáltatások szakemberei nem tudnak együttműködni és együtt gondolkodni.

A Központi Statisztikai Hivatal 2008-as adatai szerint Magyarországon mintegy 938.000 megváltozott munkaképességű személy él. E csoport foglalkoztatási rátája rendkívül alacsony, mindössze 23% körüli; ez az arány mindössze harmadannyi, mint a többségi társadalom körében mért adat. A megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci esélyeit – egészségi állapotuk mellett – tovább rontja átlagosnál jóval alacsonyabb iskolázottságuk (a legfeljebb alapfokú iskolai végzettségűek aránya közel 40%), valamint az a tény, hogy kb. 80%-uk a munkaerőpiacon egyébként is a hátrányosabb helyzetű 45-64 éves korcsoportba tartozik.

Az elmúlt évek legmeghatározóbb fogyatékosügyi dokumentuma, a Fogyatékossággal élő személyek jogairól szóló ENSZ egyezmény átfogóan gyűjti egybe a fogyatékos embereket érintő alapvető jogokat. 26. cikkében rögzíti a fogyatékos emberek habilitációhoz és rehabilitációhoz, 27. cikkében pedig a munkavállaláshoz való jogát. Az Európai Fogyatékosügyi Stratégia a 2010-2020-as időszakra célul tűzi ki annak lehetővé tételét, hogy minél több fogyatékos személy dolgozhasson a nyílt munkaerőpiacon.

I.2 A RÉV projekt

A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásával kapcsolatos kihívásokra válaszként jött létre a „Rehabilitáció – Érték – Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatás-fejlesztési modellprogram” című projekt.

A projekt célja a megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerőpiacon történő elhelyezkedési esélyeinek javítása. Ez által a hátrányos helyzetű emberek – köztük a fogyatékos személyek – társadalmi integrációja, az esélyegyenlőségi szolgáltatások fejlesztése, a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci részvételének elősegítése, s ezen keresztül a társadalmi részvétel erősítése.

A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatását, elhelyezkedési esélyeinek növelését kívánja szolgálni az alábbi célok megvalósítása is:

- A célcsoport – a megváltozott munkaképességű személyek – nyílt munkaerő-piaci foglalkoztathatóságának javítása. Ez a célkitűzés elsősorban a közvetlen célcsoport vonatkozásában értelmezhető, azon belül is a projektben résztvevő akkreditált foglalkoztatóknál dolgozó megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében.
- Országos szakmai és módszertani központ (OMK) létrehozása, amely a foglalkozási rehabilitáció szereplői között – NRSZH, alternatív munkaerő-piaci szolgáltatók, akkreditált foglalkoztatók, szakpolitikai döntéshozók – ösztönzi és koordinálja a szakmai párbeszédet, valamint elősegíti a munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek egységes minőségű szolgáltatási színvonalának létrehozását.
- Informatikai rendszer kifejlesztésével egy új platformot biztosító tudásmenedzsment hálózat létrehozása és működtetése. A projekt szakmai és módszertani elemeit támogató informatikai hálózat hozzájárul egyrészt a célcsoport könnyebb nyílt munkaerő-piaci eléréséhez, másrészt a hazai munkaerő-piaci szereplők közötti kapcsolattartás gördülékenységéhez, azaz a munkaerő-piaci integráció előmozdításához, ezáltal a projekt fenntarthatóságának biztosításához.

A projekt közvetlen célcsoportjai:

- Foglalkozási rehabilitációra szakosodott, a konzorciumban részt vevő állami tulajdonban lévő szervezeteknél (KÉZMŰ, FŐKEFE, ERFO) foglalkoztatott fogyatékossággal élő és megváltozott munkaképességű személyek.
- A kiemelt programhoz szorosan illeszkedő egyfordulós pályázati konstrukció során létrejövő munkaerő-piaci szolgáltató és szakmai támogató hálózat[1] tagjainál dolgozó szakemberek.

1 – A hálózat tagszervezetei: TÁMOP-5.3.8.A2-12/1,2 pályázat nyertes akkreditált foglalkoztatók, TÁMOP-5.3.8.A2-12/1,2 nyertes munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek, illetve Alternatív Munkaerő-piaci Szolgáltatást – AMSZ – 2013 programot megvalósító szervezetek

- A projekt közvetett célcsoportja a megváltozott munkaképességű személyek teljes köre Magyarországon, a munkaadók és a megváltozott munkaképességű munkavállalók segítői.

A célok megvalósítása a kiemelt projekt keretében 5 konzorciumi partner közreműködésével került végrehajtásra:
- Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) (konzorciumvezető)
- KÉZMŰ Nonprofit Kft. (konzorciumi tag)
- FŐKEFE Nonprofit Kft. (konzorciumi tag)
- ERFO Nonprofit Kft. (konzorciumi tag)
- TMSZK Nonprofit Kft. (konzorciumi tag)

A RÉV projekt keretében vállalt és elvégzett feladatok:
- Országos Szakmai és Módszertani Központ létrehozása;
- Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése;
- országosan egységes mérési és értékelési (monitoring) rendszer kialakítása, amely egyrészt a szakpolitikai döntéshozók, másfelől az Országos Módszertani Központ számára az alternatív munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek tevékenységéről ad megbízható információkat, adatokat;
- eszköz és módszertan kialakítása a megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci elhelyezéséhez (Egységes Szolgáltatás-módszertan) és tranzitálásához (Átvezetésszolgáltatás-módszertan);
- komplex felmérésre épülő, kulcskompetenciákat fejlesztő alapvető, illetve szakmai képzések megvalósítása, melyek segítségével javítani lehet az akkreditált szervezeteknél dolgozó megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedésének esélyeit;
- az akkreditált foglalkoztatók rehabilitációs és képzési tevékenységének informatikai eszközzel történő támogatása (KÉREM szoftver);
- a célcsoport munkavállalási esélyeinek növelése érdekében magatartás alapú kompetencia mérőeszközre épülő informatikai eszköz (Tudásmenedzsment Portál) létrehozása, mely elősegíti a munkáltatók és a munkavállalók összekapcsolódását.

I.3 A Hálózat célja

Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kialakításának célja:

- országos szinten legyen biztosított a munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek közötti tapasztalatcsere, információáramlás, a jó gyakorlatok megosztása és a fejlesztések közössé tétele;
- teremtődjék meg az egységes gondolkodás, illetve az együttműködés szakmai színterei és csatornái;
- a program végére álljon fel a szervezetek érdekein alapuló aktívan működő Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat.

A Hálózat célja:
Olyan szakmai színtér megteremtése, ahol a tagság különböző szereplői között biztosított az információk, szakmai tapasztalatok, jó gyakorlatok megosztása; további tudások behívásán keresztül magasabb szolgáltatási színvonal biztosítása; ezáltal a megváltozott munkaképességű emberek nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedési esélyeinek javítása.

II. A HÁLÓZAT MŰKÖDÉSÉNEK MEGALAPOZÁSA

A Hálózat kialakításának első szakaszában számos kutatás, illetve szakértői anyag készült a Hálózat működésének megalapozása érdekében. A tagszervezetek, illetve az érintett projektekben dolgozó szakemberek megismerése, igényeik, elvárásaik figyelembe vétele alapvető kiinduló pontja volt annak a munkának, amely a Hálózat felépítését, szakmai tartalmának kialakítását és működtetését vállalta fel. Ugyanígy szükség volt a korábbi hasonló – hazai és nemzetközi – hálózati kezdeményezések vizsgálatára és a jelen Hálózat kialakítása során hasznosítható tapasztalatok összegyűjtésére.
A hálózatépítési célok és a projekt által kijelölt (elsősorban formai) keretek figyelembe vétele mellett, a kutatási eredményekre építve készült el a Hálózat működését megalapozó szakmai koncepció is. E dokumentum jelölte ki a Hálózat működésének első szakaszára vonatkozóan a pontos megvalósítási formát és a szakmai irányokat.
Jelen fejezetben – rövid, a legfontosabb tartalmakat rögzítő kivonatok segítségével – bemutatásra kerülnek a Hálózat működését megalapozó kutatási anyagok, illetve a Hálózati Szakmai Koncepció.

II.1 Igény- és szükségletfeltárás

Az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kiépítésének első szakaszában részletes igény- és szükségletfeltárás történt azoknak az adatoknak és információknak az összegyűjtése érdekében, amelyek alapján megfelelő hálózati tevékenységet lehet kialakítani és működtetni. Ezek az információk részben a hálózati tagok megismerésére, részben az általuk megfogalmazott igényekre, szükségletekre vonatkoznak, illetve a felmérés készítői nyitottak voltak a Hálózat működéséhez kapcsolódó vélemények, javaslatok befogadására is. Emellett megkerestünk néhány olyan hazai országos hálózatot, amely foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó nonprofit szervezetek részvételével működött vagy működik ma is, és összegyűjtöttük a hálózat-szervezésre vonatkozó legfontosabb tapasztalataikat. Az Évkönyvben olvasható összefoglaló kizárólag a kutatás legfontosabb eredményeit mutatja be[2] .

2 – Az igény- és szükségletfeltárás teljes szövege elérhető a Hálózati Évkönyv DVD-mellékletén, illetve letölthető az FSZK honlapjáról.

A felmérés módszerének, szereplőinek bemutatása

Az igény- és szükségletfeltárás során alkalmazott módszerek között kvalitatív és kvantitatív mutatási módszereket egyaránt alkalmaztunk annak érdekében, hogy minden típusú információ és vélemény becsatornázásra kerüljön. A kutatási módszerek a legegyszerűbben a bevont szereplőkön keresztül értelmezhetőek.

Hálózati tagszervezetek. (A hálózati tagok elérése során a szervezet hivatalos képviselője került megszólításra.) A szervezetek körében alkalmazott kutatási módszerek:

– Kérdőíves kutatás a hálózati tagszervezetek körében. (A kutatók célja teljes körű adatfelvétel volt, az adatfelvétel zárásáig a 62-ből 44 szervezet küldte vissza a teljes szervezeti szintű kérdőívet, további 16 szervezet a telephelyeire vonatkozó adatokkal járult hozzá a kutatáshoz.)
– Fókuszcsoportos interjú a tagszervezetek körében. (Minden hálózati tagszervezet meghívásra került; összesen 4 fókuszcsoportos interjú került megrendezésre 45 fő részvételével.)

A hálózati tagságra jogosító projektet megvalósító szakmai stábok. (A projektek elérése során a projekt szakmai irányítását a megvalósítás helyszínén végző munkatárs kerül megszólításra.) A projektstábok körében alkalmazott kutatási módszer:

– Kérdőíves kutatás a projektet megvalósító szakmai stábok körében. (A kutatók célja teljes körű adatfelvétel volt, az adatfelvétel zárásáig 74 projektstáb küldte vissza a projektszintű kérdőívet, összesen 84 projektmegvalósítási helyszínre vonatkozóan.)

Aktív és inaktív országos hálózatok. Az igény- és szükségletfelmérés további célcsoportjába azok a foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó nonprofit szervezetek részvételével működő hazai országos hálózatok tartoznak, amelyek jelenleg is aktívak, vagy a közelmúltban fejezték be tevékenységüket. A kutatás során a hálózat, illetve a hálózatot működtető szervezet hivatalos képviselőjével készült félig strukturált interjú (összesen 5 db). A kutatás során megszólított hálózatok: Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.; Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége; Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület; Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége; 4M Hálózat.

A szervezetek jellemzői és tevékenységei

Szervezeti jellemzők

A válaszadó szervezetek háromnegyede több mint 10 éves, tehát viszonylag tapasztalt szervezetnek tekinthető; legjelentősebb része egyesületi vagy alapítványi keretek között működik. Ötödének egy, felének négy vagy kevesebb helyen van szolgáltatást nyújtó telephelye, azaz a szervezetek megközelítőleg fele 5, vagy attól több helyszínen is nyújt szolgáltatásokat. Tíznél is több telephellyel ugyancsak ötödük rendelkezik; ezen szervezetek fele akkreditált foglalkoztató, fele pedig nonpofit szolgáltató szervezet, amely jellemzően országos hálózattal is bír és alapvetően más a fő profilja.

Átlagosan a különböző helyszínek harmadán nyújtanak munkaerő-piaci szolgáltatást a válaszadó szervezetek, amely alapján egyértelmű, hogy a profiljuk korántsem csak erre a területre korlátozódik. A hálózati tagszervezetek által végzett akkreditált foglalkoztatói, illetve munkaerő-piaci szolláltatói tevékenységét mutatja be az 1. ábra, amelyen minden érintett település megjelölésre került annak megfelelő nagyságú jellel, ahány szervezet van jelen az adott településen.

1. ábra – A hálózati tagszervezetek foglalkoztatói vagy munkaerő-piaci szolgáltatói tevékenysége által érintett települések

Forrás: Szervezeti szintű kérdőíves adatfelvétel

A tranzitálás szempontjából legnehezebb helyzetben lévő megyék: Baranya, Bács-Kiskun, Csongrád, Békés, illetve Szabolcs-Szatmár-Bereg megye[3]. Ez utóbbi megye kivételével a térkép egyértelműen mutatja: éppen ezen megyékben jóval ritkább a hálózati tagok jelenléte; ennek megfelelően a nagyobb megoldandó probléma mellett az alacsonyabb szolgáltatói kapacitás is nehezíti helyzetüket. A jelenség további mondanivalója, hogy a területi jellegű szolgáltatás-fejlesztést tervező szervezetek számára ezek a megyék – a még ellátatlan települések – komoly lehetőséget kínálnak.

A szervezetek tevékenységei

A válaszadó szervezetek tevékenységi területe rendkívül színes mind az általános tevékenységi területeit, mind a foglalkoztatáshoz köthető szolgáltatásait tekintve.

A szervezetek több mint fele ezeken a területeken (is) tevékenykedik:

- foglalkoztatás (36)
- oktatás (26)
- szociális ellátások (25)

Emellett a szervezetek harmada szabadidős (13), ötöde kulturális (7), kutatási (7), egészségügyi (6) és érdekképviseleti (8) feladatokat (is) végez.

A foglalkoztatási területtel összefüggő szolgáltatások közül a szervezetek legalább fele nyújt:

- munkaerő-piaci és foglalkoztatási információkat (28);
- álláskeresési tanácsadást (28);
- rehabilitációs tanácsadást (24).

A válaszadó szervezetek legalább harmada nyújt (komplex programon kívül):

- pszichológiai tanácsadást (21);
- munkatanácsadást (21);
- szociális szolgáltatást (21);
- munkaközvetítést (20);
- munkaerő-piaci és foglalkoztatási információkat munkaadóknak (19);
- pályatanácsadást (19);
- akkreditált foglalkoztatást (18);
- jogi tanácsadás (16);
- akkreditált képzést (14);
- nem akkreditált képzést (14).

3 – Forrás: Revita Alapítvány - Helyzetfeltárás az „Átvezetés" módszertanához. Készült az FSZK megbízásából, a RÉV-projekt „Átvezetés munkacsoport" keretében.

Az adatok tanulsága szerint az AMSZ szervezetek legjellemzőbben a munkába állást közvetlenül segítő szolgáltatásokat nyújtanak azoknak az ügyfeleiknek, akik nem vesznek részt komplex programban. Ezek a szolgáltatások az A3-as szervezetek fele esetében kiegészülnek a munkába állást és maradást alapvetően segítő, fejlesztő tanácsadásokkal. Az A2-es szervezetek esetében jóval szűkebb a kínált szolgáltatási paletta is, mely leginkább a szervezetek jogszabályi kötelezettségeihez illeszkedik.
(Az egyes szolgáltatások elérhetőségének területi jellemzőiről az igény- és szükségletfeltárás teljes szövegében részletes információk olvashatók.)

A szervezetek célcsoportja

A vizsgált szervezetek kliensköre jellemzően meglehetősen heterogén, átlagosan 12 féle célcsoportnak szolgáltatnak. Közülük összességében csak minden 10-dik szervezet célcsoport-specifikus (vagyis csak egy célcsoportnak szolgáltat), háromnegyedüknek több mint 6 féle célcsoportja van.
Az A3-as szervezetek 14, az AMSZ szervezetek 12 féle célcsoportnak szolgáltatnak átlagosan, azonban az AMSZ szervezetek esetében lényegesen magasabb a célcsoport-specifikus szervezetek hányada (ötödüknek négynél kevesebb féle célcsoportja van), mint az A3-as szervezetek esetében (minden szervezetnek 5-nél több célcsoportja van, vagyis jóval heterogénebb a célcsoport-összetételük). Az A2-es szervezetek jóval kevesebb féle célcsoportot szólítanak meg: átlagosan 7 féle csoportnak szolgáltatnak.
Legalább a szervezetek kétharmada dolgozik a következő célcsoportokkal:

- látássérült emberek (34)
- egészségkárosodott emberek (34)
- mozgássérült emberek (33)
- alacsonyan képzettek (32)
- hallássérült emberek (30)
- idős munkavállalók (29)
- tartós munkanélküliek (28)
- nem diplomás pályakezdők (27).

Legalább a válaszadó szervezetek fele foglalkozik a következő célcsoportokkal:

- értelmi fogyatékos emberek (27)
- mentális beteg emberek (26)
- romák (24)
- diplomás pályakezdők (24)
- munkáltatók (24)
- inaktívak (22)
- halmozottan fogyatékos emberek (22)

A célcsoport-elérések részletesebb elemzéséből kiderül, hogy az A2-es szervezetek[4] kisebb hányada dolgozik nehezebben bevonható célcsoportokkal (mentális beteg emberek, autizmussal élő emberek, halmozottan fogyatékos emberek, szenvedélybetegek), diplomásokkal (a náluk végzett munkák összetétele jellemzően nem erre a célcsoportra irányul), illetve, hogy igazán nincsenek kapcsolatban sem intézményi szereplőkkel, sem munkaadókkal.

A vizsgált szervezetek jellemzően (és átlagosan) a 2000-es évek első felében kezdtek el a fogyatékos / megváltozott munkaképességű célcsoportokkal foglalkozni, melyet átlagosan 3-5 éven belül követett az, hogy az adott célcsoportnak munkaerő-piaci szolgáltatást is nyújtottak. A munkaerő-piaci szolgáltatás elindítása – időben kifejezhetően – jelentősebb felkészülést igényelt az értelmi sérült emberek (átlagosan 4 év), az autizmussal élő emberek (átlagosan 5 év), valamint a halmozottan fogyatékos emberek (átlagosan 4 év) esetében. A szolgáltatói tevékenységet és a célcsoportokkal kapcsolatos tapasztalatokat áttekintve elmondható, hogy a szervezetek jó része többéves rutinnal bír a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci szolgáltatásaiban, másik nagyobb része pedig a munkaerő-piaci szolgáltatásokban ugyan (akár nagyobb) rutinnal rendelkezik, de a célcsoport új a számára. (Olyan szervezet, amely számára mind a szolgáltatás típusa, mind a célcsoport új, nagyon kevés van.)
(A különböző célcsoportok megjelenésének területi jellemzőiről az igény- és szükségletfeltárás teljes szövegében részletes információk olvashatók.)

A szolgáltatások és a célcsoportok települési megjelenésének áttekintése megerősíti azt a képet, amely az eddigiekben kialakult a hálózati tagszervezetekről: sok esetben nem a megváltozott munkaképességű emberek a

4 – További (akkreditált szervezetekhez kapcsolódó) információkért lásd a Revita Alapítvány „Helyzetfeltárás az „Átvezetés" módszertanához" című kutatási anyagát.

szervezetek célcsoportja, ugyanakkor stabil rutinnal rendelkeznek több munkaerő-piaci szolgáltatás tekintetében, de más célcsoporttal.

Forrásszerzés

A vizsgált szervezetek (is) nagymértékben függnek az állami forrásoktól: bevételeiknek átlagosan a felét állami pályázatok és megrendelések biztosítják, míg átlagosan ötödét normatív költségvetési támogatás adja. A vállalkozói bevételek és a nemzetközi pályázatok továbbra is alacsony hányadot jelentenek – e területeken a Hálózat komoly fejlesztő munkát végezhet.

Minden bevételi forrástípus esetében elmondható, hogy számos olyan szervezet van, amelynek egyáltalán nem jelenik meg az adott forrástípus a 2012-es költségvetésében. A szervezetek több mint felének 2012-ben nem volt forrása SZJA 1%-ből, vállalkozói bevételekből, magánszemélyektől származó adományokból. A válaszadó szervezetek 2012-es bevételi forrásai között a legkevésbé megjelenő (szervezetek több mint harmada esetében hiányzó) forrástípusok a piaci szférából származó támogatások és a nemzetközi pályázatok.

Szolgáltatásfejlesztési irányok

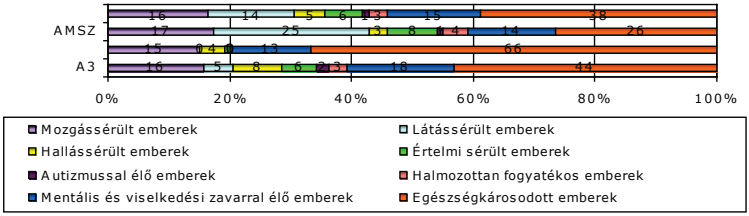
Különböző szolgáltatás-fejlesztési irányok jelentek meg a résztvevő szervezetek tervei között. A hálózati tagok elsősorban a meglévő szolgáltatásaik mellett új szolgáltatások nyújtására, illetve kapacitásfejlesztésre (meglévő szolgáltatások több célcsoport tag számára elérhetővé tétele ugyanazon helyszínen, a szolgáltatói humán erőforrás kapacitás növelésével) törekednek. Kisebb súllyal, de megjelenik az az irány is, hogy teljesen új szolgáltatási helyszínre terjessze ki a tevékenységét egy szervezet, illetve a korábbiak mellett új célcsoportok számára is nyújtson szolgáltatásokat. Azt, hogy egy szervezet milyen szolgáltatásfejlesztési irányba mozdul el, illetve egyáltalán felvállal-e ilyen típusú tevékenységet, számos külső és belső tényező befolyásolhatja. A legfontosabb külső tényezők a közvetlen, illetve a közvetett célcsoport igényei és szükségletei, valamint a pályázati (és egyéb forrás-) lehetőségek által megszabott keretek, irányok. A szervezeten belüli, belső tényezők közül a meglévő szakmai erőforrás kapacitások, illetve a munkatársak és a vezető motiváltsága és nyitottsága a leginkább meghatározó tényezők a szolgáltatásfejlesztés szempontjából.

A projektek és projektstábok jellemzői

A projektek célcsoportja

A projektstábok előzetes terveinek megfelelően a projektek célcsoportja között az egészségkárosodott emberek képviselik a legnagyobb hangsúlyt; várhatóan több mint minden 3. célcsoport-tag közülük kerül majd ki. Mozgássérült és látássérült emberekre számítanak még – a többi csoporthoz képest – nagyobb, 15% körüli arányban a projektekben, minden más esetben ettől jóval alacsonyabb arányú célcsoportban való megjelenéssel számolnak a projektstábok.

2. ábra – Várhatóan milyen arányban lesznek az alábbi célcsoportok a projektben? (átlagos tervezett arány, %)



Forrás: Projekt szintű kérdőíves adatfelvétel

A vizsgált projektgazdák csoportjai között érdeminek tekinthető eltérések mutatkoznak a tekintetben, hogy mely csoportoknak milyen arányban kívánnak szolgáltatni a programok során. Az AMSZ szervezetek előzetes tervei azt jelzik, hogy többségük továbbra is inkább, nagyobb arányban a „klasszikus" fogyatékossági csoportok tagjainak kíván szolgáltatásokat nyújtani: itt a legkisebb az egészségkárosodott csoport átlagos tervezett aránya (26%), és a legmagasabb a látássérült emberek (25%), az értelmi sérült emberek (8%) átlagos tervezett hányada.

Az A3-as szolgáltatók – az adatfelvételben rögzített célcsoport-összetételre vonatkozó tervek szerint – jóval nyitottabbak az egészségkárosodott célcsoport irányában (átlagos tervezett arány: 44%). Az A2-es szervezetek egészségkárosodott, mentális zavarral élő, valamint mozgássérült emberek bevonását tervezik leginkább a projektjeikbe (nem meglepő módon, hiszen a /tranzitálandó/ foglalkoztatottjaik legjelentősebb része e három csoportból kerül ki)[5]

5 – Az akkreditált foglalkoztatók, illetve a munkaerő-piaci szolgáltatók, valamint az állami ellátórendszer jellemző célcsoport-összetételéről lásd a Revita Alapítvány által készített „Helyzetfeltárás az „Átvezetés" módszertanához" című tanulmányt.

Projekthelyszínek szolgáltatói múltja

A projektek között 13 olyan helyszín van, ahol még egyetlen olyan szolgáltatást sem nyújtottak korábban, mint a projekt által felvállalt szolgáltatási kínálat, 46 helyszín azonban teljes egészében nyújtotta már ezeket a szolgáltatásokat a múltban is.

1. Táblázat – A projekthelyszínek szolgáltatói múltja (db)

	Összesen (74)	A2 (9)	A3 (36)	AMSZ (29)
Igen, a teljes szolgáltatási kört nyújtották már korábban is.	46	0	13	33
Részben, néhány szolgáltatás már volt korábban is.	23	9	10	4
Nem, a projekt helyszínén nem voltak korábban ilyen szolgáltatások.	13	0	13	0
Nem tudja / nem válaszol	2	0	0	2

Forrás: Projekt szintű kérdőíves adatfelvétel

A három szervezet-típus között jelentős a különbség a tekintetben is, hogy az adott helyszínen nyújtották-e már korábban is a pályázati programban felvállalt szolgáltatásokat. Az A3-as helyszínek harmadában korábban egyáltalán nem, további közel harmadában csak részben voltak elérhetőek a vállalt szolgáltatások. Az A2-es helyszínek esetében szolgáltatás-bővülés figyelhető meg (mindegyik helyszínen voltak már korábban is szolgáltatások, de nem minden típusú), míg az AMSZ szervezetek legjellemzőbben a már futó szolgáltatási programjuk továbbvitelét tervezik a jelenlegi programban is.

Projektstábok összetétele

A kérdőíves kutatás során 63 projekt stábjáról kaptunk részletes információkat, e körben a stáb tagjainak száma 2 és 10 fő között változik, átlagosan 4,4 fő.

Összesen 54 olyan projektstáb van, amelyben „projektmenedzser" pozícióban dolgozó munkatárs megjelenik. A projektmenedzserek jellemzően a szervezet régi munkatársai, akik a pozícióhoz és a helyszínhez kapcsolódóan is érdemi tapasztalatokkal bírnak, de a megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó projektekben való részvétel már nem mondható általánosnak a körükben – ez utóbbi tény azonban, a pozíció elsősorban operatív, szakmai kérdéseket nem befolyásoló jellege miatt, nem minősíthető potenciális nehézségnek.

A vizsgált projektekben 58 olyan stáb van, amely rendelkezik szakmai vezetővel. Összesen 7 esetben jelölték a válaszadók, hogy a szakmai vezetést ellátó személy foglalkozási tanácsadó (vagy mentor) is egyben. Ezt a feladatot jellemzően a szervezet régebbi munkatársai töltik be, akik mind a pozícióhoz, mind a helyszínéhez kapcsolódóan érdemi tapasztalatokkal bírnak. Többségük a megváltozott munkaképességű emberekkel célzottan foglalkozó projektekben is (meglehetősen) gyakorlott, ám 8 szakmai vezető még nem dolgozott soha ezen a területen, amely viszont számos kérdést felvet a szakmai vezetői kompetenciával kapcsolatban.
A válaszadó projektstábok között 6 esetben fordul elő, hogy nem említenek foglalkozási tanácsadó és / vagy mentor munkakört; ezekben az esetekben kizárólag projektmenedzser és szakmai vezető került felvezetésre a stáb bemutatásakor. A projektben dolgozó munkatársakról szóló információk alapján összesen 150 fő (144 fő foglalkozási tanácsadó és 6 / rehabilitációs/ mentor) dolgozik ebben a munkakörben. E kollégák jelentős szakirányú tapasztalattal már többségében bírnak, de azt sok esetben nem a jelenlegi szervezetben, nem a projekt helyszínén és nem megváltozott munkaképességű emberekkel kapcsolatosan szerezték. Ez a kör az érintett munkatársak kb. harmada (tehát kisebb része), de a Hálózat szakmai programjának kialakításakor szükséges a jelenlétüket (és vélhetően más típusú érdeklődésüket, információigényüket) figyelembe venni.
További munkakörök, amelyek – eseti jelleggel – munkakörként megjelentek: pénzügyi vezető, személyi segítő, gyógypedagógus, pszichológus, jelnyelvi tolmács, szupervízor, diagnoszta, munkáltatói tanácsadó, projektasszisztens, adminisztrátor, Lantegi Batuak munkaképesség felmérő szakember

Projekthelyszínek akadálymentessége

A vizsgált projekthelyszínek legnagyobb hányadában mind az épületbe történő bejutás, mind a szolgáltatói térben való mozgás és tájékozódás megoldott a mozgássérült emberek számára. Sokkal kedvezőtlenebb azonban a helyzet további területeken: így látássérült emberek számára a helyszíneknek nagyjából fele, értelmi fogyatékos, illetőleg autizmussal élő emberek számára mindössze a negyede akadálymentesített[6] . Indukciós hurok pedig csak 6 helyszínen használható.

6 – A kérdőíves felmérés során a bejutás, mozgás és tájékozódás „megoldottsága" szerepelt kérdésként, kerülendő az akadálymentesség mérnöki pontossággal való meghatározásának torzító hatását.

A Hálózat kialakításával és működtetésével kapcsolatos szükségletek, igények és javaslatok

Hálózatszervezési kérdések

A sikeres hálózati együttműködés kulcsfontosságú elemei a hálózati tagok számára, amelyek a hálózati tagság motivációjaként is értelmezhetőek, a következők:

- közös érdekek és célok (32 db)
- kölcsönös információcsere (29 db)
- szakmai kompetenciák (24 db)
- szakma-specifikus információkhoz való folyamatos hozzájutási lehetőség (24 db)
- kölcsönös segítségnyújtás (23 db)
- partnerségek (22 db)
- közös lobbi tevékenység (21 db)
- friss, aktuális információkhoz való gyors hozzájutás (fókuszcsoport)
- aktív személyes kapcsolat a tagsággal (fókuszcsoport)
- érdekvédelmi tevékenység (fókuszcsoport)

A személyes kapcsolat érdekében, illetve a hálózati közös munka tereként a hálózati tagok számára negyedévente, félévente szükséges egy országos találkozó, amelyen minden hálózati tag megjelenik. Emellett kisebb (10-15 szervezetet tömörítő) munkacsoportok létrehozását is támogatják: területi (régiós) alapon szerveződő, az érintett térség speciális sajátosságaival foglalkozó, illetve szakmai lapon szerveződő homogén munkacsoportok (egy-egy szakmai munkacsoportban azonos szakmai színvonalon lévő, ennek megfelelően közel azonos ismeretekkel, kompetenciákkal és fejlesztési igényekkel bíró tagszervezetek) helye és szerepe is releváns lehet a hálózat életében.

A hálózati tagok hozzájárulása a hálózatként való eredményes működéshez értelmezhető szakmai, illetve anyagi szempontból is. Mind a kérdőíves felmérés, mint a fókuszcsoportos beszélgetések tanúsága szerint a hálózati tagok alapvetően nyitottak arra, hogy szakmai, illetve anyagi erőforrásokat fektessenek a hálózat működtetésébe, aktív résztvevőként definiálva tagságukat (mindemellett mindkét esetben megjelenik a hozzájárulás mértékére és módjára vonatozóan véleménykülönbség).

A kutatásban résztvevő projektstábok kétharmada fontosnak tartotta rögzíteni a szakmai hozzájárulását tárgyaló nyitott kérdésben azt, hogy mivel tudna hozzájárulni a sikeres hálózati együttműködéshez, szakmai szempontból. A leggyakrabban említésre került területek minden esetben tudásmegosztásra, jó gyakorlatok bemutatására vonatkoznak (pl.

foglalkoztatási rehabilitációs tapasztalatok, célcsoport-specifikus ismeretek, jogszabályi ismeretek stb.). A tudásmegosztásban, tapasztalatcserében nem minden projektstáb kíván aktívan részt venni; érveléssel alátámasztva (pl. konkurencia képzése, speciális tudásigény, finanszírozási problémák) elzárkózik attól.
Az anyagi hozzájárulás tekintetében is egyértelműen aktív szereplőként jelennek meg a hálózati tagok, de ebben a kérdésben a szakmai hozzájárulás formáihoz képest jóval homogénebbek. A hálózati tagok jelentős része infrastrukturális hozzájárulást tud biztosítani, ez elsősorban olyan terem rendelkezésre bocsátását jelenti, amely oktatási célra vagy bármely egyéb rendezvények helyszíneként megfelelő, és jellemzően felszerelt irodai és prezentációs eszközökkel. A résztvevő szervezetek azt is megerősítették, hogy elfogadhatónak, sőt elköteleződési motivációnak tartják a tagdíj befizetését, de az összeget csak jelképes nagyságrendben tudják meghatározni. A tagdíj fizetése kapcsán több irányú differenciálás lehetősége is felmerült: a szervezet nagysága, illetve a Hálózattól igénybe vett szolgáltatások függvényében is lehetségesnek tartják a tagok a tagdíj meghatározását.

Projektstábok számára szükséges szolgáltatások
A komplex munkaerő-piaci szolgáltatási folyamatban rendszerint megjelenő szolgáltatási lépések közül elsősorban a munkáltatók általános felmérése, illetve a megváltozott munkaképességű ügyfelek felmérése és számukra egyéni munkavállalási terv készítése kapcsán igényelnek segítséget a projektstábok. A munkáltatói szolgáltatási folyamat többi lépése is számos projektstáb érdeklődésére számot tart.
A munkaerő-piaci reintegrációs módszertani fejlesztésekre vonatkozóan egyértelműen a munkáltatók motiválása és szemléletformálása tekintetében a legnagyobb a várakozás a Hálózat felé: erre alkalmas módszereket a projektstábok négyötöde, illetve kétharmada szívesen megismerne, átvenne. Minden más, módszertani fejlesztésre is nyitott a projektstábok több mint fele, amely nagyon erős igényt jelez.

2. – Táblázat Munkaerő-piaci reintegrációs módszertani fejlesztés – módszerek megismerése, átvétele

Módszerek	Szolgáltatást igénylő projektstábok száma (db)
Munkáltatók motiválására alkalmas módszerek	60
Munkáltatók szemléletformálására alkalmas módszerek	51
Egységes munkaerő-piaci szolgáltatás-módszertan (A RÉV projekt keretén belül kialakított, „A3" nyertesek számára átvehető módszertan)	47
Célcsoport motiválására alkalmas módszerek	47
Átvezetés módszertan (megváltozott munkaképességű munkavállalók tranzitálása akkreditált foglalkoztatók bevonásával)	43
Célcsoport fogyatékos-specifikus munkaerő-piaci igényei, illetve a kapcsolódó módszerek	43
Folyamatkövető módszertani tanácsadás	37

Forrás: Projektszintű kérdőíves adatfelvétel

Az ismeretátadás, készség- és kompetencia fejlesztés területén valamivel alacsonyabb az érdeklődés, mint a módszertani területeken, de vannak olyan témák, amelyekkel a projektstábok több mint fele szívesen foglalkozna: tárgyalástechnikát és kifogáskezelést, illetve szakmaismeretet szeretnének tanulni, és szívesen részt vennének kiégés elleni tréningen is. További lényeges igény az ismeretek fejlesztésére vonatkozóan, hogy az differenciáltan történjen a hálózat tagjainak különböző szintű szaktudásának megfelelően.

3. – Táblázat Ismeretátadás, készség- és kompetencia fejlesztés

Ismeret, készség, kompetencia	Szolgáltatást igénylő projektstábok száma (db)
Tárgyalástechnika, kifogáskezelés a munkáltatókkal, partnerekkel történő egyeztetések során	48
Szakmaismeret bővítése (Az ügyfelek által tanulható lehetséges szakmák megismerése)	42
Kiégés elleni tréning	38
Forrásszerzési ismeretek, módszerek	34
Jogszabályok a gyakorlatban	33
Partnerség építés, szakmai kapcsolatok fejlesztése	33
Megváltozott munkaképességű emberek ellátásának intézményrendszere	29
Szolgáltatás minőségbiztosítása	26
Szervezetvezetési ismerek, készségek, módszerek	26
Szolgáltatás nyújtásának akadálymentesítése (Infokommunikációs akadálymentesítés)	23
PR, marketing, szervezeti kommunikáció	23
Akkreditált foglalkoztatás	22
Prezentációs ismeretek, technikák, készségek	22
Szolgáltatói terek akadálymentesítése (Fizikai akadálymentesítés)	20
Ügyfél-kommunikációs ismeretek	20
Nyilvánosság biztosítása	20

Forrás: Projektszintű kérdőíves adatfelvétel

A szakmai kapcsolat fejlesztése, párbeszéd lehetőségének megteremtésére vonatkozóan is határozott igények mutatkoznak a hálózati tagok körében. A projektstábok több mint fele mindhárom szektorban szívesen fejlesztené szakmai kapcsolatait: állami intézményekkel (NRSZH, RSzSz, munkaügyi intézmények), hasonló profilú (hazai és külföldi) nonprofit szervezetekkel, illetve potenciális nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatókkal és az ő érdekképviseletükkel is folytatnának párbeszédet a hálózati találkozók alkalmával.

A Hálózat honlapján elérhető aktuális adatokra, információkra vonatkozóan számos igény megfogalmazódott a kutatás résztvevőiben; a hálózati tagok szívesen használnák a Hálózat honlapját. Fontos azonban, hogy az elérhető adatok és információk akkor értékesek (és tartanak érdeklődésre számot), ha aktuálisak, frissek, illetve relevánsak a tagok számára, és sokat jelent, ha a honlapon jól strukturált, könnyen elérhető és érthető formában hozzáférhetőek ezek az adatok és információk.
Nagyon határozott igény merült fel arra vonatkozóan, hogy a hálózati tagoknak szüksége lenne egy olyan adatbázisra, amely hálózat tagjait tartalmazza és csak ebben a körben elérhető. Tartalma túlmutat a szokásos szervezeti adatotok, és élő kapcsolattartói elérhetőségek mellett azt is bemutatja, hogy az adott szervezet milyen célcsoportok és mely szolgáltatások esetében rendelkezik kompetenciákkal, milyen szakmai kérdésekben lehetséges hozzájuk fordulni. Az adatbázis működtetését és folyamatos frissítését (mindig aktuális és érvényes adatokat tartalmazzon) a hálózati működés alapelemének tekintik a szervezetek. Ez a hálózati adatbázis közös – ebbe n a körben nyilvános – kommunikációs felületet is biztosíthat a hálózati tagok számára.

Tapasztalatok más hálózatok működéséről[7]

A területi „lefedettségre" (a hálózat tagjai számára földrajzilag jól elérhető hálózati szolgáltatásokra) vonatkozóan a hálózatok által megfogalmazott legfontosabb pozitívumok a koordinátori hálózatok működtetése, a személyesen elérhető tanácsadás és a decentralizált jelleg voltak. A koordinátori hálózat olyan területi és szakmai szempontok (szakmailag jól körülhatárolható kompetenciák) szerint felépített szakmai stáb, akik egy adott földrajzi egység (megye, régió) hálózati partnerei számára biztosítják a folyamatos, személyes kapcsolattartást a hálózat tevékenységét érintő kérdésekben. A területi lefedettségre vonatkozóan nehézséget a megyei szint hiánya jelentett: a területi központtól (pl. régió) távolabb eső hálózati tagok nehezebben érik el a személyes tanácsadást, illetve a tanácsadónak több időbe és energiába kerül a hálózati tag elérése, illetve a túlzott, aránytalan dokumentáció, amikor a centrum mértéktévesztett mennyiségű dokumentációt vár el a területileg illetékes koordinátorok napi szintű tevékenységéről, ami a szakmai munkától vonja el az időt és az energiát.
A hálózati tagságra vonatkozóan a sokszínűség és a nyitottság ad kézzelfogható előnyöket, mert folyamatosan biztosítja az új tudások és tapasz-

7 – Az összegyűjtött tapasztalatok értékelése, pozitív, illetve negatív minősítése az interjúalanyok saját minősítése, értékelése volt, nem kutatói minősítés.

talatok érkezését. Ugyanakkor a minimális belépési kritériumok (pl. egy adott pályázat elnyerése) problematikusak, mert így nem a szakmai minőség, illetve teljesítmény határozza meg, hogy ki lehet a hálózat tagja. Ehhez hasonlóan negatív irányba hat, ha a „bennmaradási" kritériumok sem kötöttek; sem a hálózati aktivitás, sem a szakmai tevékenység nem feltétele a tagságnak, a tagok kizárása szabályozatlan vagy alulszabályozott, szinte csak abban az esetben szűnik meg valakinek a hálózati tagsága, ha formálisan kilép a hálózatból.

A hálózatok módszertani hátteréhez kapcsolódóan számos pozitív tapasztalat fogalmazódott meg. A hálózati tagok számára jól meghatározott a hálózat szakmai tevékenysége, illetve az ennek kapcsán érintett területek. Egy-egy általános tanácsadási terület (pl. pénzügy, jog) is az adott szakmai területre koncentrál. A strukturált szolgáltatási portfólió miatt a hálózat tagjai pontosan tudják, hol és milyen (tartalom és forma) szolgáltatásokat vehetnek igénybe a szakmai hálózattól, illetve a hálózaton keresztül. A hálózat tagjai számára szabadon hozzáférhető, ingyenes, jó minőségű szakmai, módszertani kiadványokat biztosít a hálózatot működtető szervezet. Rendszeres, jól strukturált, a hálózati tagok szükségleteire reagáló, a tudásbővítést, tudásmegosztást, projektgenerálást célzó hálózati találkozók segítik a tagok szakmai fejlődését. Ezt a módszertani hátteret gyengíti, hogy a hálózat módszertani tevékenysége kapcsán összegyűjtött szakmai tudások „ömlesztett" jellege miatt (rosszul strukturált, nem naprakész, stb.) a hálózat tagjai számára nehézségekbe ütközik a megfelelő információ gyors kinyerése az óriási adathalmazból, hiányoznak az adatbázis alapú elektronikus megoldások (pl. elektronikus könyvtár, amiben címszavakra kereshet a felhasználó). Nehézséget okoz továbbá a virtuális, online kultúrától való idegenkedés: a szakmai hálózatok, illetve azok tagsága a face-to-face jellegű interakciókra és kommunikációra túlzott hangsúlyt helyez, és nem vagy csak korlátozottan él az internetes, web2-es lehetőségekkel (pl. facebook), technikai újításokkal (pl. videokonferencia), amelyek jelentős költségcsökkentéssel járnának, továbbá jóval rugalmasabbá tennék a hálózat belső működését, külső kommunikációját.

A hálózat szakmai hátterének biztosítására vonatkozóan egyértelműen pozitívum a fizetett menedzsment és felkészült tanácsadók alkalmazása, melyet – szükség esetén – külső vásárolt szolgáltatásokkal egészítenek ki. Fontos azonban, hogy mindez nem működik hatékonyan, ha a szakmai kompetenciahatárok tisztázatlanok, illetve a tanácsadók – külső, bevonható erőforrás hiányában – túllépik azokat. A szakmai kompetenciahatárok tisztázatlanságával párosuló jelenség a szakmai szolgáltatás

minőségét, a hálózat tagjainak elégedetlenségét vonja maga után. Ugyancsak nehezíti a szakmai háttér biztosítását, ha a hálózat tagjai a szakmai szolgáltatások mellett a tagok érdekeinek érvényre juttatását is elvárják a szakmai szolgáltatásokra verbuválódott stábtól.
A stratégia tervezés tekintetében egyértelműen pozitívum, hogy a hálózat a tagok szükségleteire reflektálva tervezi meg stratégiáját, és a hálózat írott, a stratégiai tervezés legalapvetőbb követelményeinek megfelelő dokumentumokkal rendelkezik (konkrét jövőkép, cél- és eszközrendszer, feladat meghatározás). Ehhez kapcsolódó előny, hogy a szakmai hálózat hatékonyságának és a hálózat tagjai számára biztosított szolgáltatások minőségének növelése érdekében együttműködésre, tudásmegosztásra ösztönző (hálózaton belül és hálózatok között), nyitottságra törekvő stratégiát tervez. Negatívumként fogalmazható meg, ha a szakmai hálózat környezetében fellépő változásokra történő reagálást nem minden esetben követi a stratégia (illetve cselekvési terv) rutinszerű felülvizsgálata, illetve ha a szakmai hálózat nem fektet kellő hangsúlyt hasonló hálózatokkal való együttműködésre és/vagy nem rendelkezik a tevékenységhez szükséges szakemberrel. A szakmai hálózat által folytatott tevékenység jelentős része „láthatatlan" marad mind a hálózati tagjai, mind a hálózat külső (lehetséges) szakmai partnerei számára.

II.2 Háttértanulmányok

A Hálózat kiépítésének szakaszában készült háttértanulmányok célja olyan széleskörű szakmai ismeretek összegyűjtése volt, amelyek – jelen hálózati kezdeményezésre adaptálva – segítik a hálózati működés előkészítését, megalapozását, és erősítik a hosszú távú fenntarthatóságot. A háttértanulmányok által biztosított információkat a hálózat munkacsoport felhasználta a Hálózati Szakmai Koncepció, illetve a Hálózati Stratégia elkészítése során egyaránt. Összesen négy háttértanulmány[8] készült. Három háttértanulmány tárgya egyaránt a hazai, részben vagy egészében foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott, jelenleg is aktív vagy már inaktív országos szintű hálózatok. A vizsgálatba bevont hálózatok:

– Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt"

8 – Az Évkönyv a háttértanulmányok legfontosabb eredményeinek összefoglalását tartalmazza; a háttértanulmányok teljes szövege az Évkönyv DVD mellékletén megtalálható, illetve az FSZK honlapjáról letölthető.

- Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”
- 4M Hálózat
- Munkaesély Szövetség

A kutatás eredményei a következő – tematikusan elkülönülő – háttértanulmányokban kerültek rögzítésre:

- Hálózati kommunikáció
- Érdekeltség – ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben
- A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere

A hálózatok vizsgálata során használt módszerek egyike a dokumentumelemzés és másodelemzés; a hálózatok honlapja, illetve a hálózatok működéséről készült információs anyagok, tájékoztatók kerültek elemzésre. Emellett félig strukturált interjú készült a hálózatok szakmai vezetőjével, az operatív és koordinációs feladatokat ellátó munkatársával, illetve a hálózat szakmai vagy pénzügyi támogatójával. A hálózati tagszervezetekkel fókuszcsoportos beszélgetés keretében gyűjtöttünk információkat.

A negyedik háttértanulmány a másik háromtól elkülönülve készült el, és a nemzetközi szakmai tapasztalatokat gyűjti össze „Nemzetközi kitekintés a foglalkoztatási rehabilitációs célú munkaerő-piaci hálózatok működésére” cím alatt. A háttértanulmány elkészítésének módja a kapcsolódó fejezetben kerül bemutatásra.

II.2.1 Hálózati kommunikáció

A „Hálózati kommunikáció” című háttértanulmány célja az, hogy összegyűjtse a vizsgálatban résztvevő hálózatok belső és külső kommunikációjával kapcsolatos legfontosabb tapasztalatokat, a hatékony és kevésbé hatékony módszereket, csatornákat. A háttértanulmány által rögzített tapasztalatok felhasználhatóak a kialakítás alatt álló Hálózat saját kommunikációs rendszerének kiépítése során.

A hálózati kommunikáció elemzéséhez elválasztottuk azokat a „egységeket”, amelyeken belül, amelyek között, és amelyek által a külső és belső kommunikáció zajlik:

- **Vezetés** (A hálózat egészét vagy nagyobb részét érintő döntések meghozataláért felelős egység, amely a hálózatot irányítja.)
- **Koordináció** (A vezetés által meghozott döntések alapján végzi tevékenységét, elsősorban végrehajtási jellegű feladatokat végző egység)
- **Tagság** (Tagszervezeteket tömörítő egység.)

A funkcionálisan elkülöníthető egységekhez nem rendelhető egyszerűen hozzá a szakmai, illetve az operatív jellegű feladatok területe; a különböző hálózatokban ez eltérően oszlik meg a vezetés és a koordináció között. Az egységek tehát kizárólag funkcionálisan különíthetőek el minden hálózat esetében egyformán; a hálózati kommunikáció elemzése során e fogalmakat használva tekintjük át a vizsgálati szempontokat.

A belső kommunikációhoz kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok

A vizsgált hálózatok belső kommunikációjának kulcsa – bármely két egység között és egységen belül – minden esetben a személyes kapcsolat, amelynek biztosítása komoly befektetéseket kíván a hálózat minden egységétől.

A **vezetési egységen belüli kommunikációról** (jelen tanulmány keretei között) akkor beszélhetünk, ha a vezetési egység maga több szereplőből áll; a kutatásban két ilyen típusú hálózatot ismertünk meg. A vezetésben résztvevők között mindig van formális kerete a (csoportos) személyes találkozónak, amely mellett a telefonos és elektronikus kapcsolattartás is általános. A kommunikáció tárgya azonban különböző annak mentén, hogy milyen kompetenciái és tevékenységei vannak a vezetésnek; ezek lehetnek a hálózat egészét érintő stratégiai döntések, operatív vezetési kérdések vagy szakmai tevékenységek.

Minden vizsgált hálózatban elkülönül a **vezetés és a koordináció**, a két egység **közötti kommunikáció** azonban ritkán formalizált, illetve ritkán tudatosan formalizált, inkább rutinszerűen működik. Egy vizsgált hálózat esetében van rögzített keretekben, céllal, tartalommal működő vezetés és koordináció közötti kommunikáció, ahol a személyes találkozó havonta egy alkalommal történik meg, amely mellett folyamatos a kétirányú kommunikáció az egyéb csatornákon keresztül is, kiegészítő jelleggel.

A vizsgált hálózatok esetében a **koordinátori egység** az, amelynek a legkevésbé látható egy külső szereplő számára a kommunikációs rendje, illetve a hálózat szereplői számára ennek az egységnek a belső kommunikációja a legnehezebben leírható. A koordinációs egység belső kommunikációja kapcsán – amennyiben abban több szereplő is van – csupán a személyes találkozók (minden esetben kiemelt) fontosságát erősíthetjük meg, illetve az erre épülő, kiegészítő jellegű telefonos és elektronikus kommunikáció meglétét.

A **koordinációs egység és a tagság közötti kommunikáció** jelenti a hálózatok többségében a hálózati kommunikáció gerincét; külön erre a feladatra rendelt, fizetett munkatárs nélkül a hálózat belső kommunikációja – elsősorban a tagokkal való kommunikációja – nem működőképes.

Ezen a szinten a kommunikáció feladatának egyetlen közös eleme van minden hálózatban, ez a vezetés és a tagság közötti információáramlás biztosítása. (A feladat ugyan megegyezik, de az információtartalom már hálózatonként különböző.). Amennyiben a koordinációs egység szakmai feladatokat is ellát, úgy a tagsággal való kommunikáció alapját ebben az esetben is a személyes találkozó és kommunikáció adja, amely mellett az egyéb csatornák is jelen vannak. A kizárólag operatív munkát végző koordinációs egység esetében a legfontosabb kommunikációs csatorna az e-mail. A kommunikáció alapvetően minden esetben kétirányú, a tagság aktvitása azonban (elsősorban a téma függvényében) változó. Az elektronikus kommunikáció része néhány hálózatban a hírlevél is (nem minden hálózat működtet saját hírlevelet). A hírlevelet a hálózati tagok szívesen fogadják, a praktikus, gyors információátadás eszközeként értékelik.

A **vezetés és a tagság között** a koordinációs egységen keresztül minden hálózat esetében működik a közvetett kommunikáció, de a közvetlen kommunikáció e két egység között már nem általános: a vizsgálat hálózatok között két esetében egyáltalán nincs közvetlen kommunikáció a vezetés és a tagság között. Két hálózat esetében jól meghatározott, rögzített keretekben zajló közvetlen személyes kommunikáció van e két egység között, aminek súlya, jelentősége, fontos szerepe is van az adott hálózatok életében. Az egyéb kommunikációs csatornák (telefon, e-mail) csak egy hálózat esetében működnek közvetlen módon a vezetői egység és a tagság között.

A **tagságban lévő szervezetek közötti kommunikáció** annyiban egyezik meg a különböző vizsgált hálózatokban, hogy az alapját azok a személyes találkozók képezik, amelyeket a hálózat alapvetően a koordinációs egység és tagság, illetve a vezetés és tagság közötti kommunikáció érdekében szervez. Különböző hálózatonként az a gyakorlat, hogy a hálózat teljes tagsága, illetve kisebb földrajzi egységekben mikor és hogyan kommunikálnak személyesen a tagok. A tagság közötti egyéb kommunikációs csatornák működése, illetve a személyes találkozókkal kapcsolatos igények hálózatonként különbözőek annak függvényében, hogy a tagság – hálózatont kívül és azt megelőzően, annak létrejötte előtt kialakult – kapcsolata milyen minőségű (a hálózat kialakulása előtt is meglévő szoros kapcsolat; általános, de személyes kommunikációval egyébként nem járó munkakapcsolat; a hálózat előtt semmiféle múlttal nem bíró, újszerű kapcsolat).

A külső kommunikációhoz kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok

A vizsgált hálózatok külső kommunikációjában jóval kisebb eltérések tapasztalhatóak, mint a belső kommunikáció tekintetében. Egyetlen vizsgált hálózat sem bír jelenleg írott vagy szóban rögzített külső kommunikációs stratégiával és annak megfelelően végzett, kialakult gyakorlattal; minden hálózat jelezte azonban, hogy szükségesnek tartaná azt.

A külső kommunikációt a vezetési és a koordinációs egység minden esetben **fontosnak tartja**, elképzelésekkel rendelkezik arról, hogy milyen céllal, hogyan, milyen célcsoport számára kellene megvalósítani azt. A hálózatok tagsága körében a külső kommunikáció jelentősége és jelenléte attól függ, hogy mekkora a hálózati tagok körében a „mi" tudat.

A vizsgált hálózatok mindegyike esetében van külső kommunikáció, melynek célcsoportja és célja tekintetében sok a közös pont (szakmailag kapcsolódó minisztériumok, jogalkotók, szakmai döntéshozók); emellett a munkaadók és az NFÜ az, amelyik egy-egy hálózat jelenlegi külső kommunikációjában már célcsoportként megjelenik. A kapcsolódó elképzelésekben számos egyéb célcsoport is jelen van, és minden vizsgált hálózat esetében felmerült ebben a vonatkozásban a lakosság is, de az ezzel kapcsolatos vélekedések sokszínűek.

A **külső kommunikáció megvalósulásával** kapcsolatos legerősebb tapasztalat a kutatás során az, hogy a tagság rendszerint egyáltalán nem látja azt, nincs semmiféle információja arról, hogy valójában ki, mikor, hogyan képviseli a hálózatot, hogyan történik a külső kommunikáció. A jelenleg megvalósuló külső kommunikációnak – eltérő intenzitással és gyakorisággal – a vizsgált hálózatokban a következő eszközei és módszerei jelennek meg: előadások, rendezvények (saját vagy más által szervezett); média megjelenések (rendezvényekhez kapcsolódóan vagy célzottan helyi sajtóban); a tagság külső kommunikációjában való megjelenés; honlapok.

A hálózat külső kommunikációja minden esetben szorosan kapcsolódik ahhoz a kérdéshez, hogy ki az, aki **képviselheti** a hálózatot a külső kommunikáció során. E szereplő megjelölése minden esetben a vezetői egység felé mutat, de minden hálózaton belül többféle elképzelés is megjelent erre vonatkozóan a különböző interjúalanyok felől.

A vizsgált hálózatok mind a belső, mind a külső kommunikációjukra vonatkozóan a fejlesztés szükségességét fogalmazták meg. Míg a belső kommunikáció minden hálózatban kiépült, működőképes gyakorlattal bír, amelyet tovább kívánnak fejleszteni, addig a külső kommunikáció kapcsán mindenekelőtt stratégiai jellegű döntések meghozatalára van

szükség, és ezt követően – tudatosan – indulhatnak majd be a kapcsolódó fejlesztések.

II.2.2 Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben

A „Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben" című háttértanulmány célja az, hogy beazonosítsa a vizsgált hálózatok szereplőit, majd megvizsgálja és elemezze az egyes szereplők hálózati működéssel kapcsolatos érdekeltségét és ellenérdekeltségét. A háttértanulmány által rögzített tapasztalatok felhasználhatóak a RÉV projekt keretében kiépítés alatt álló Hálózat felépítésének, struktúrájának kialakítása, illetve a Hálózat stratégiájának rögzítése során.
A háttértanulmány elkészítéséhez **elkülönítettük** azokat a **szereplőket**, amelyeket vizsgálni tudunk a hálózathoz való tartozás, a hálózatban végzett munkához kapcsolódó érdekeltségeik és ellenérdekeltségeik szempontjából. Ennek megfelelően elemzésre kerültek:
Tagság – A hálózati tagok köre; egyszintű vagy többszintű tagság; belépési kritériumok és a tagság megszűnése.
Vezetés – A hálózat – szakmai és operatív - irányítását végző szereplők; a vezetésben megjelenő szintek és szereposztás.
Hálózatot (anyagilag és / vagy szakmailag) támogató, egyéb szereplők – A hálózat környezetében lévő, a hálózatra érdemi hatással lévő külső szereplők köre.

A hálózati tagság érdekeltségi és ellenérdekeltségi rendszeréhez kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok
A vizsgált hálózatok többségében a hálózati tagság valamely pályázat megnyeréséhez kötődik, de különböző irányból szerveződve: találunk példát a (későbbi) tagság pályázati tevékenységéhez kötött belépésre, illetve a hálózat vezetésének pályázatához köthető hálózatosodásra egyaránt. A pályázati kötődéssel bíró mellett önszerveződő hálózatot is vizsgáltunk.
A négy vizsgált hálózat közül három esetében egyértelműen létezik a többszintű tagság, illetve adva van a lehetősége, az utolsó esetében pedig bizonyos szempontból értelmezhető csak a többszintű tagság. A többszintűség – amely nem minden esetben direkt módon alakul ki – eltérő feladatokat, jogokat és kötelezettségeket jelent a tagság számára.
A hálózati tagság megszűnésére vonatkozóan alapvetően két megközelítés figyelhető meg: a tagság megszűnését pontosan értelmező, kereteket tartó megközelítés (pályázati program lezárása, vagy a tagdíj befizetésének elmaradása), illetve a hálózati tagságot a lehető legtovább megtartó, sokkal rugalmasabb és megengedőbb megközelítés.

A tagokat számos tényező erősen **érdekelté teszi** abban, hogy csatlakozzanak egy hálózathoz. Természetesen a hálózatok által nyújtott szolgáltatások, illetve a hálózatok jellege közötti különbségek mentén ezek az érdekeltségek is változnak, de beazonosíthatóak azok a területek, amelyek relevánsak ebből a szempontból.

Szakmai támogatások, szolgáltatások:

- A tagszervezet állandó szakmai támogatást kap, amely stabilan jelen van az életében, kapcsolódik a megvalósítás alatt álló projektje mellett a szervezet működéséhez (így hosszú távú fenntarthatóságához) is. A támogatás szakmai tartalma sok esetben kötelező jellegű, és irányítói szerepből érkezik a tagszervezethez.
- A hálózati tagság együtt jár egy kialakított módszertanhoz való hozzáféréssel, amely működő, jól dokumentált gyakorlat; segédanyagokkal és jól használható tapasztalattal kerül átadásra az új belépő számára.
- A hálózatba való belépéskor jó minőségű, magas színvonalú szakmai képzés jár (és kötelező!) minden olyan szakembernek, aki a hálózat tagszervezetén belül a hálózat által támogatott szakmai program megvalósításában részt vesz.
- A szervezet számára érdekes és értékes, szakmai jellegű információkhoz való hozzájutás.

Vezetés, irányítás, a rendszer felépítése:

- Az erős vezetés miatt minden hálózati tagszervezet egy irányban halad, egymást, a közösen megvalósított programot erősíti.
- A hálózat, mint önálló egység, illetve a hálózatot képviselő vezetés lobbytevékenységet folytat a finanszírozás folyamatossága, a stabil források megteremtése miatt, egy nagy terhet levéve a tagszervezetek válláról.
- Állami szervezet vezeti a hálózatot, amely sokkal nagyobb lobbyerőt képvisel, mint egy civil szervezet vagy állami szereplő nélküli civil szerveződés.
- Van olyan tapasztalat, amely szerint a civil szervezetek érdemi, hosszú távon fenntartható hálózati tevékenységéhez állami szereplő kell annak vezetésébe, mert gazdaságilag stabilabb.
- A hálózati tagsággal együtt járó pályázathoz kapcsolódó, évek óta következetesen működő, jól kialakított, ismert elvárásokkal operáló adminisztrációs rendszer, biztosabb, kiszámítható kifizetésekkel.

Belső kapcsolatrendszer, partnerség:

- A hálózati tagszervezetek – amennyiben bármilyen okból ők nem tudják ellátni – egymáshoz irányítják át az ügyfeleket.
- Kapcsolatrendszer bővítése hasonló profilú szervezetek körében,

amely a problémák, nehéz helyzetek megoldásában, esetleg elkerülésében, a tapasztalatcserében kulcsszerepet játszik és jelentősen megkönnyíti a hálózati tagszervezet működését.
- Közös projektek megvalósítására jóval nagyobb lehetőség van, mint hálózaton kívüli szervezetekkel.
- Közös megjelenés, akár közös marketing, ha nem is hálózati szinten, de a hálózati tagszervezetek közül néhánnyal együttműködve.
- Belső piac, szolgáltatások (vagy akár termékek) vásárlása egymástól.

Külső kommunikáció és kapcsolatrendszer:
- A hálózat külső pozitív megítélése miatt hálózati tagnak lenni minőségi garanciát jelent, amely a tagszervezet külső partnerei felé jól kommunikálható és számos könnyebbséget jelent.
- A hálózat egységes megjelenést biztosít a hálózati tagszervezetek számára a támogatott programon keresztül.
- A hálózaton keresztül a tagszervezet véleménye, javaslata, hozzászólása könnyebben és gyorsabban ér el oda, ahová célozta.
- A hálózatnak működő, valódi kapcsolatai vannak szakpolitikai és egyéb döntéshozói szinten, amelyre így – a hálózaton keresztül – valódi érdemi ráhatást lehet gyakorolni vagy párbeszédet lehet folytatni.
- Olyan együttműködések kialakítására kap lehetőséget a hálózati tag, amelyre a hálózaton kívül nem lenne lehetősége.

A hálózati tagság **ellenérdekeltségének tényezői** jóval kevésbé megfoghatóak, mint az érdekeltségek; minden érintett esetében elmondható, hogy ez egy kevésbé átgondolt, nehezen kifejezhető terület. Ilyen ellenérdekeltségi tényezőként merültek fel a következők:
- A kialakított, meghatározott módszertan kötöttséget is jelent, innovatív megoldásokat, újszerű elemeket bevinni és a szolgáltatási gyakorlatban alkalmazni nem lehetséges.
- A módszertani kötöttség abban is hátráltatja a szolgáltatót, hogy a változó körülményekhez könnyen, gyorsan alkalmazkodjon.
- Hálózati szintű döntést igénylő kérdésekben nincs azonnali reakció, várni kell a válaszra. Ez abban az esetben hátrány, ha azonnali reakciót igényelne a probléma megoldása.
- A hálózati tagsághoz (közösen értelmezve a projektmegvalósítással!) kapcsolódó kötelező adminisztráció olyan mértékű, hogy feleslegesen terheli meg a szakembereket, illetve bizalmatlanná teszi az ügyfeleket.
- Kifejezetten a hálózati tagság tényéhez kapcsolódó – olykor minden

érintett szerint tökéletesen felesleges és életszerűtlen – adminisztráció a kilépésre „motiválja" a tagszervezetet, ha a hálózattól kapott szolgáltatás nem létfontosságú számára.
- A külső segítséget mérlegelés nélkül elutasító vezetői öntudat megjelenése esetében teljes az ellenérdekeltség.
- A többi hálózati tagszervezettel való, eredményeket elemző összehasonlítás felesleges versenyt szül a térségek között, illetve demotiváló hatással van, hiszen az eredmények sok esetben csupán azért különböznek, mert eltérő a kiindulási alap (pl. a munkaerő-piaci környezet), és ezt az összehasonlítás figyelmen kívül hagyja.

A hálózat vezetésének érdekeltségi és ellenérdekeltségi rendszeréhez kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok

A vizsgált hálózatok vezetői struktúrája eltérő annak mentén, hogy felülről szerveződő vagy önszerveződő a hálózat. A felülről szerveződő hálózatok esetében három szint azonosítható be: a finanszírozó, a menedzsment szervezet, illetve a koordinátorok, tanácsadók; az önszerződő hálózat a szervezeti formájának megfelelő, törvényben előírt vezetési struktúrával bír.

A hálózati vezetéshez való tartozáshoz jól megfogható, konkrét **érdekeltségi tényezők** köthetők, amelyeket a hálózat különböző szereplői is hasonló módon látnak:
- Egyszerű anyagi motiváció a munkakörhöz értelemszerűen kapcsolódva.
- Hálózat működtetésében, vezetésében szerzett tapasztalatok.
- Munkaerő-piaci szolgáltatások működtetésében szerzett széleskörű tapasztalatok.
- Állami intézmény számára ez egy presztízst jelent, hiszen a hálózat eredményei által kiemelkedik a hasonló intézmények közül.
- Szakmai motiváció, amely a megváltozott munkaképességű emberek munkához juttatására, a foglalkozási rehabilitációra vonatkozik.
- Vezetőként mind a hálózaton belüli, mind a hálózaton kívüli kapcsolatrendszer nagyobb, mint egyszerű hálózati tagként.
- Egy hálózat vezetésében dolgozva a személy és a képviselt szervezet (amennyiben van ilyen) közelebb kerül a döntéshozókhoz, és a saját (illetve szervezetének) érdekeit, véleményét jobban, erősebben tudja képviselni.
- A hálózathoz érkező információ először a vezetéshez ér el, gyorsabban jut a tudomására minden.

– Maga a hálózat vezetési tevékenység, mivel a finanszírozó forrást ad rá, a menedzsment szervezet számára egy működési forrás, tehát hozzájárul a szervezet fenntartásához.

A vezetés számára a hálózati munka abban az esetben jár erőteljes **ellenérdekeltségi tényezőkkel**, amennyiben a hálózat vezetéséhez szükséges munka (idő- és energiaráfordítás) nem áll arányban a finanszírozással. Más érdemi ellenérdekeltségi tényezőt nem tudtak megfogalmazni a vizsgálat során megkérdezett személyek.

Javaslatok

A kutatás során a különböző hálózatokban érintett szereplők is megfogalmazták javaslataikat, amellett a kutatók is rögzítettek olyan szempontokat, amelyeket a Hálózat kialakítása során érdemes átgondolni.

A hálózati szereplők által megfogalmazott legfontosabb javaslatok:

– A hálózati működéshez kapcsolódó feladatok eltérő egységként való kezelése; ezek finanszírozása minden hálózati tagtól függetlenül, külön a vezetéssel szerződve történjen meg.
– A vezetésben résztvevők egységes kommunikációja a tagság felé, amely – ha külön vezetőktől érkezik is – össze van hangolva, nem ellentmondásos.
– A vezetés ne tagolódjon sok különböző szintre, legyen egyszerűen átlátható és jól beazonosítható a kompetenciahatár.
– Feltétlenül legyen a hálózat vezetésében fizetett alkalmazott, aki legalábbis az operatív irányításban érdemi feladatokat lát el és tehermentesíti a szakmai irányítást.
– El kell érni, hogy a hálózati tagok a sajátjuknak érezzék a hálózatot.
– A hálózaton belül a tagság körében az érdemi szakmai párbeszéd és együttműködés lehetőségeinek megteremtése földrajzi egységekben és ágazati egységekben egyaránt.

A kutatók által megfogalmazott legfontosabb javaslatok:

– A hálózat működése által érintett szereplők érdekeltségi és ellenérdekeltségi rendszerét a Hálózat modellje alapján érdemes elemezni, mert azok az eltérő hálózati modellek (együttműködési forma és a kapcsolat erőssége, jellege) mentén jelentősen különbözőek lehetnek.
– A Hálózathoz tartozás kritériumai (belépési és kilépési feltételek) mindenki számára egyértelműen, világosan kommunikálva legyenek, a hálózati vezetés és a hálózati tagság számára ugyanúgy, ahogyan a hálózat partnerei vagy bármely külső érdeklődő számára.

- Amennyiben a Hálózathoz tartozás kritériumai között nem csak szervezeti, technikai jellegű elvárások jelennek meg, hanem szakmai minőséget valamilyen módon mérő feltételek, az jelentősen megnövel a Hálózathoz tartozásban való érdekeltséget, és összességében a Hálózat presztízsét is.
- A Hálózathoz tartozás kritériumainak teljesülését folyamatosan felül kell vizsgálni, és amennyiben egy hálózati tag nem teljesíti azokat, annak következménye kell, hogy legyen. Ellenkező esetben a kialakult helyzet erősen demotiváló hatással lesz a hálózat többi tagjára.
- A hálózat tagságának többszintűsége nem csak direkt módon alakulhat ki, eredményezheti nem szándékolt, például technikai kötöttségekből adódó szituáció is. Ezek felismerése és kezelése a hálózat teljes tagsága számára lényeges.
- A kutatás során beazonosított érdekeltségi területek minden eleme megfontolásra érdemes a Hálózat kiépítése során; minden érdekeltség beépítése és erős érvényesítése nem lehet a Hálózat célja, de prioritások felállításával jól kommunikálhatóvá teszi a Hálózathoz tartozás előnyeit.
- A Hálózat kialakítása során a bármilyen módon érintett szereplők ellenérdekeltségét is szükséges részletesen átgondolni annak ellenére, hogy ez – az érdekeltségekhez képest – egy jóval nehezebben feldolgozható terület.

II.2.3 A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere

„A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere" című háttértanulmány célja az, hogy a jelenleg kialakítás alatt álló hálózat számára jól értelmezhető és felhasználható módon bemutassa a kutatásban résztvevő hálózatok önálló egységként, „kifelé" végzett tevékenységeit, illetve a tagság számára nyújtott szolgáltatásokat és a hálózatok belső tevékenységeit.

A „hálózat" egység tevékenységei

A hálózat közös döntés alapján, egységként végzett tevékenységei jóval kisebb súlyt képviselnek a hálózatok életében, mint a befelé irányuló, többnyire a hálózati tagok számára nyújtott szolgáltatási tevékenységek. A vizsgált hálózatok közül egy esetében beszélhetünk csupán jelentősebb „egységként", külső szereplők, partnerek, célcsoport felé irányuló hálózati tevékenységről; az ide sorolható aktivitások a többi hálózat esetében eseti jelleggel jelennek meg.

A hálózatként, külső partnerek irányában végzett tevékenységek között a legfontosabbak:

- Egységes szolgáltatás biztosítása az ország számos pontján. A hálózat önálló egységként képvisel olyan módszertant, amely minden hálózati tag esetében azonos szolgáltatást biztosít az ügyfelek számára.
- Módszertani fejlesztő munka. A hálózat önálló egységként képvisel olyan módszertant, amely minden hálózati tag esetében azonos szolgáltatást biztosít az ügyfelek számára.
- Lobbytevékenység finanszírozási és szakpolitikai területen.
- Jogszabályok véleményezése. Akár minden hálózati tag aktivitására nyitott hálózat-egység által végzett, kifelé irányuló tevékenység a jogszabályok véleményezése, amely ugyancsak jól felhasználható a külső kommunikáció során.
- Kommunikációs rendszer működtetése. A hálózat, mint egység egyik legkönnyebben beazonosítható saját tevékenysége a külső és belső kommunikációs rendszerek működtetése.
- Fizetett alkalmazottak foglalkoztatása. Szakmai, illetve operatív jellegű feladatok ellátására fizetett munkatárs alkalmazása egy komoly lépés a hálózati egységgé formálódás során.
- Alkalmazottak képzése, fejlesztése. A hálózat által, illetve a hálózati tevékenység keretében alkalmazott személyek fejlesztése, képzése egy jól beazonosítható hálózati tevékenység, amely kifejezetten a hálózat, mint egység működését szolgálja.

A hálózat önálló jogi személyiségként való működése – amely az egységként való értelmezést nem csak megkönnyíti, de a külső partnerek számára egyértelművé teszi – minden hálózat esetében folyamatos dilemmaként jelenik meg.

A hálózat tagság számára nyújtott szolgáltatásai

A „hálózat tevékenységei" fogalom alatt legtöbb esetben a hálózat központja, és / vagy vezetése, és / vagy finanszírozója által a hálózati tagok számára biztosított szolgáltatásokat értik az érintettek. Minden hálózat esetében érvényes, hogy ezek a szolgáltatások minden szereplő számára jól értelmezhetőek, megfoghatóak; ugyanazon hálózat más-más szereplői egybehangzóan mutatják be ezeket a tevékenységeket. Természetesen a hálózati egységként végzett – az előzőekben említett – tevékenységek szolgálják a hálózati tagok érdekeit is (jellemzően közvetve, de akár közvetlenül is), így azok e tekintetben is értelmezhetőek.

Számos olyan szolgáltatása van a kutatásban résztvevő hálózatoknak, amelyek konkrét, definiált, minden szereplő számára egyértelműen a hálózati tagok rendelkezésére állnak. A legfontosabbak a következők:

- Információszolgáltatás. Minden hálózat vállalta, hogy a hálózat profiljának megfelelő külső és belső információkat összegyűjti és eljuttatja a tagszervezetek számára.
- Közös információs anyagok, kiadványok készítése. A hálózati profilnak megfelelően olyan információs anyagok készítése, amelyet a hálózati tagok a hálózathoz kapcsolódó tevékenységükhöz tudnak felhasználni.
- Belső képzések, fejlesztések igény szerint. A hálózat tagjai számára nyújtott szolgáltatások között több esetben megjelenik olyan képzési, fejlesztési szolgáltatás, amely a tagság aktuális igényeire reagálva az annak megfelelő témában szerveződik meg.
- Hálózati rendezvények szervezése és lebonyolítása. A szervezeti vagy szervezési kötelezettségből összehívott hálózati találkozók mellett számos esetben a hálózat egyik legfontosabb szolgáltatása a tagjai számára a szakmai jellegű, alapvetően valamilyen fejlesztést célzó rendezvények szervezése.
- Módszertani kézikönyvek biztosítása. Speciális módszertani anyagok könnyű, rugalmas hozzáférhetőségének biztosítása; az anyagok elérése hálózati tagsághoz kötött, és szükség esetén módszertani tanácsadás is társul hozzá.
- Szakmai tanácsadói szolgáltatás folyamatos elérhetősége. A tanácsadói szolgáltatás rendszerint kétféle módon vehető igénybe: a hálózat központjában és irodáiban („ügyfélszolgálati tanácsadás"), illetve a hálózati tagszervezet saját helyszínén, a tanácsadó kiutazásával („helyszíni tanácsadás").
- Külső szakértő biztosítása speciális szakterületi igény esetében. Olyan esetekben, amikor a hálózati tagszervezetnek speciális, a hálózat alapvető profiljától eltérő szakterületen van szüksége tanácsadásra, szakértelemre, azt (esetenként) a hálózat külső szakértő bevonásával tudja biztosítani a tagszervezet számára.
- Partnerségek generálása. A hálózati tagság számára a partnerség generálása két irányban is megfigyelhető: hálózaton belüli partnerségek, illetve külső partnerségek generálására.

Néhány olyan szolgáltatásra is felfigyeltek a kutatók, amelyek alapvetően célként, és nem konkrét szolgáltatásként kerültek megfogalmazásra a különböző hálózatok esetében, ám azokat a tagság szolgáltatásként „tartja számon", illetve kiemelt jelentőséget tulajdonít nekik. Ilyen a hálózati

tagok közötti informális kapcsolat fejlődése, a tapasztalat- és információcsere, illetve a szakmai közösségben való érdemi párbeszéd lehetősége.
A hálózati tagok számára a szolgáltatások igénybevétele ritkán kötelező; a szolgáltatások igénybevételi aktivitása elsősorban a motivációtól függ. Azok a tényezők, amelyek erőteljesen növelik a tagság motivációit a szolgáltatások igénybevételére, elsősorban a következők: vezetésben és / vagy felelősséggel járó egyéb hálózati feladatban való részvétel; érdeklődő, nyitott és fejlesztési igénnyel bíró hálózati kapcsolattartó munkatárs; aktuális, a külső környezet felől érkező kihívások, amelyek kapcsán a hálózat érdemi segítséget tud nyújtani.

A hálózati tagok hozzájárulása a hálózat működéséhez

A hálózati tagok szakmai és anyagi hozzájárulással tudják segíteni egy hálózat működését. A vizsgált hálózatok mindegyike esetében különböző a tagok hozzájárulásának mértéke és módja. Tagdíj fizetésére csupán egy hálózat esetében találtunk példát, egyéb anyagi hozzájárulásról nem számoltak be az interjúk során a válaszadók. A szakmai hozzájárulás különbözősége az egyes hálózatok között nem csak abban nyilvánul meg, hogy a tagság mennyire aktív ebben a kérdésben, de abban is eltérőek, hogy milyen területeken történik szakmai hozzájárulás, illetve a hálózat maga hogyan fogadja és hogyan kezeli a tagság szakmai hozzájárulását. Ez utóbbi kérdésben a leginkább eltérő az egyes hálózatok gyakorlata: az ötletszerűen érkező szakmai hozzájárulások teljesen szervezetlen, kizárólag egyéni ambíciókon múló felhasználása mellett látunk példát a szervezett, de akció-jellegű szakmai hozzájárulás tudatos menedzsmentjére, valamint az ugyancsak tudatosan irányított, konkrét tevékenységhez kötött, felelősséggel is járó szakmai hozzájárulás-szervezésre is.

A tevékenységrendszer változása

A tevékenységrendszerek változása a vizsgált hálózatok esetében kevéssé stratégiai jellegű, sokkal inkább néhány nagyobb jelentőségű külső és belső tényező által befolyásolt folyamat. Mind a hálózat vezetésének személyi, mind a tagság körében való nagyobb szervezeti változások jelentősen befolyásolják a tevékenységrendszerek alakulását. Hasonlóan erős a hatása a hálózati működést finanszírozó keretek aktuális elvárásainak és az általuk adott mozgástérnek. Mindemellett a hálózat belső törekvései, kijelölt céljai is alakítják a tevékenységeket: az aktuális szakmai és társadalmi kihívásokra adni kívánt válaszok vagy az országos lefedettség megcélzása tipikusan ilyen alakító tényezők.

Javaslatok a hálózati tevékenységrendszer kialakításával kapcsolatban

A vizsgált hálózatok mindegyike esetében felmerült olyan javaslat, amely nem csak a saját hálózatra vonatkozó tervek, irányok között szerepel, de ajánlásként kifejezetten hasznos egy újonnan kialakításra kerülő hálózat számára is. Ezek között a legfontosabbak, amelyek nagyobb jelentőséggel, illetve több hálózat esetében is hangsúlyosan felmerültek:

- Azonos feladat lefedésére egy időpontban egy hálózat működjön. A legerősebb javaslat volt, amely minden hálózat esetében felmerült: kerülni kell az azonos céllal működő hálózatok párhuzamos finanszírozását, ezt szakmai és költséghatékonysági indokok is alátámasztják.
- Más hálózatokkal való tudatos együttműködés kialakítása. A (ki)alakítani kívánt hálózat határterületén működő más hálózatokkal a legkorábbi szakasztól kezdve tudatosan formált együttműködés szükséges.
- Az országos szintű lefedettség érdekében legalább megyei szintű hálózati elérhetőség; nem csak megyeszékhelyeken. A hosszú távon fenntartható hálózati tevékenység szempontjából kulcsfontosságú az országos szintű lefedettség biztosítása.
- Széleskörű hálózati tevékenységrendszer. A hálózat szakmai fókuszát, profilját, így a kapcsolódó tevékenységrendszerét a lehetőségeihez képest legszélesebbre kell nyitnia annak érdekében, hogy a tagszervezeteket érő legtöbb kihívásra érdemi válaszokat tudjon nyújtani.
- A hálózatban dolgozó szakemberek (tanácsadók) tudásának közös minimuma. A tudásanyag teljes egységesítése nem, de egy közös (korántsem alacsony) minimális tudásszint megléte a hálózatban dolgozó tanácsadóknál a hálózat szakmaiságának egyik zálogaként tekinthető.

II.2.4 Nemzetközi kitekintés a foglalkoztatási rehabilitációs célú munkaerő-piaci hálózatok működésére

A nemzetközi kitekintést megvalósító háttértanulmány célja az, hogy a tervezett Hálózathoz hasonló céllal, közel azonos szakterületen jelenleg is vagy korábban működő nemzetközi hálózatok tapasztalatait összegyűjtse és közvetítse a jelenleg kiépítés alatt álló Hálózat számára.

A háttértanulmány készítésének módszere, felhasznált források bemutatása

A tanulmányban elsősorban az Európán belül működő foglalkozási rehabilitációs célú munkaerő-piaci hálózatokat vizsgáltuk, röviden kitekintve a globális hálózatokra. A kutatás során a következő forrásokat használtuk fel:

- A hálózatok honlapjainak elemzése, a legtöbb szervezet esetében ezek a honlapok részletesen bemutatják a célkitűzéseket, a felvállalt feladatokat, az eddig elért eredményeket és a tagokat.
- Az ezredforduló környékén megszaporodtak a munkaerő-piaci hálózatokról szóló írások, elemzések a tudományos folyóiratokban. Néhány fontosabb eredményük jelen tanulmányba történő beemelése mellett a dokumentum 1. mellékletében tételesen is felsoroljuk az elmúlt 15 évben e területen született legfontosabb tudományos munkákat.
- E-mailben felvettük a kapcsolatot a vizsgált nemzeti és nemzetközi szervezetekkel, amelyben információkat kértünk a szervezetek működésre vonatkozóan. Megkereséseinkre jelen Évkönyv elkészültéig nem érkezett érdemi válasz.

A vizsgált hálózatokat a háttértanulmányban három csoportra osztva mutatjuk be:

- Globális avagy nemzetközi szervezetek
- Európai szervezetek
- Nemzeti szervezetek

A hálózatok kialakulása

Mind a nemzeti, mind az európai hálózatok kialakulásának motivációit és körülményeit vizsgálva az figyelhető meg, hogy ezek a hálózatok jellemzően felülről jövő kezdeményezésre jöttek létre: a nemzeti hálózatok esetében a külső ösztönzés rendszerint a kormányzat irányából, az európai hálózatok esetében pedig az Európai Unió felől érkezett.

Néhány esetben olyan folyamat is látható, hogy éppen a nemzetközi ernyőszervezetek segítik nemzeti szinteken működő civil szervezetek kialakulását.

A hálózati tagok köre és kapcsolatrendszere

Általában egyfajta egymásra épültség figyelhető meg a nemzeti szinten tevékenykedő civil szervezetek, a regionális (európai) hatókörű hálózatok és az egész világról tagokat toborzó hálózatok között, ugyanakkor távolról sincs egyértelmű hierarchikus rendszer a különböző típusok között.

A tagságban történő átfedések – a rendelkezésre álló információk alapján – jellemzően nem okoznak problémákat, sőt valószínűleg számos előnnyel is járnak a hálózatok számára, például a pályázati lehetőségek közös kihasználásával.

A hálózatok fenntartásának, működtetésének célja

A hálózatok céljait végigtekintve az összes vizsgált szervezetnél nagyon hasonló tevékenységeket találhatunk:

- A működés legátfogóbb célja minden szervezet esetében a fogyatékkal élő, vagy más okok miatt hátrányos helyzetben lévő emberek jogainak és lehetőségeinek kiterjesztése.
- A stratégiai célok elérésének egyik kulcsfontosságú eszköze valamennyi szervezet szerint a partnerség, partneri kapcsolatok kiépítése más hasonló szervezetekkel nemzeti és nemzetközi szinten, együttműködés kialakítása a nemzeti és európai intézményekkel.
- A hálózatok jellemzően fontos feladatuknak tekintik az újabb szervezetek létrehozásának kezdeményezését.
- A hálózatok általában kiemelt figyelmet fordítanak a szervezeten belüli munka intenzívebbé tételére a belső kommunikáció erősítésével, valamint szakmai programok, képzések, rendezvények szervezésével. Ugyancsak hangsúly helyeznek a mindennapi működés, elsősorban a megfelelő pénzügyi háttér biztosítása.

Hálózati működés formája, eszközei, módja

A hálózat kialakításának és működésének finanszírozása

A vizsgált szervezetek legfontosabb bevételi forrásaiként – az elérhető információk tanulsága szerint – a következők azonosíthatóak:

- A bevételek legbiztosabb részét jellemzően a tagdíjak jelentik.
- A bevételek másik legtipikusabb forrását a saját rendezvények, éves konferenciák bevételei adják.
- A külső források közül gyakorlatilag minden esetben kiemelkednek a pályázati forrásból befolyó összegek.
- Néhány esetben megfigyelhetőek nemzeti szintről érkező speciális finanszírozási források (így például a szerencsejátékból származó állami bevételek egy részét a támogatott foglalkoztatás területén működő szervezetek kapták Skóciában és Németországban).
- A hálózatok jellemzően célként fogalmazzák meg, hogy a lehetőségeikhez igazítják a terveiket és a tevékenységüket, ésszerű gazdálkodást folytatnak, a tisztségviselők pedig általában társadalmi munkában látják el feladatukat.

A hálózatok működésének irányítása

A hálózatok működésének irányítása általában nem tér el alapvetően bármely más civil szervezet irányításától.

A vizsgált hálózatok esetében a demokratikus működés biztosítására hivatott a választott tagokból, illetve a tagszervezetek vezetőiből összeálló vezetői testület, amelynek elnevezése többnyire Igazgatóság (Board of Directors), esetleg Végrehajtó Bizottság (Executive Committee). A vezetőség összetétele, a megválasztás vagy a kinevezés módja, a megbízás időtartama különböző lehet az egyes hálózatokban, de általánosnak mondható, hogy a tagszervezetek vezetőit mindenképpen bevonják a legfontosabb vezető testületbe.

A legfontosabb döntések több hálózat esetében a közgyűlés kezében vannak, amit minden évben legalább egyszer össze kell hívni, azon részt vehet minden tagszervezet képviselője.

Hálózati kommunikáció:

Minden vizsgált érintett tisztában van azzal, hogy a hálózati működés egyik legnagyobb előnye az, hogy a közös munka során a vélemények, elképzelések és tapasztalatok találkoznak, és ebből minőségileg új eredmények születnek – vagyis szinergia valósul meg. Ahhoz azonban, hogy ez megtörténhessen, a vélemény- és tapasztalatcserének szervezett formában kell megvalósulnia, a hálózatok ennek megvalósítását vállalták magukra. A vizsgálatban szereplő hálózatok többnyire évente legalább egy nagy rendezvényt, konferenciát szerveznek. A konferenciák mellett gyakorlatilag mindegyik szervezett tart kisebb, workshopnak vagy szemináriumnak nevezett rendezvényeket. Itt jellemzően a szakmai oldal a hangsúlyosabb, a résztvevők rendszerint az adott szakterületen dolgozók közül kerülnek ki.

Több szervezet esetében is megfogalmazódott, hogy az egyik legfontosabb feladatuk, hogy informálják tagjaikat a saját elvégzett munkájukról és a foglalkoztatást érintő legfrissebb eseményekről. Ma az információk eljuttatása a leggyorsabb és leghatékonyabb módon az interneten keresztül történik, így a honlapok váltak minden szervezet esetében a legfontosabb, a működést legjobban bemutató, azt segítő információs forrásokká. A tájékoztatás másik formája a különböző dokumentumok kiadása, ami a gyakorlatban ma már teljes mértékben elektronikus formában történik, tehát nagyrészt interneten keresztül kiküldött hírlevelekről van szó. Néhány hálózat esetében un. „Newsflash" alkalmazása is jellemző: ez a hírlevelekhez hasonlóan, ám azoknál nagyobb gyakorisággal a tagoknak elküldött rövid, lényegre törően megfogalmazott hírösszefoglaló. A vizs-

gált hálózatok mindemellett aktívan használják a közösségi oldalakat is a kommunikációban. (Az internetes kommunikáció jó példáit jelentik a BASE és a SUSE honlapjai.)

Felmerülő problémák a működés során
A hálózatokról szóló elemzések, tudományos anyagok a működés során felmerülő problémák között legjellemzőbben a tagok érdeklődésének csökkenését, az aktivitás visszaesését, a szervezetek kritikus méretét a tevékenység beindításához, a működést akadályozó földrajzi távolságot és a finanszírozási nehézségeket említik.

A hálózatok tevékenysége és hálózati szolgáltatások
Szakmai anyagok kidolgozása, kutatás
Bár nem tekinti egyik vizsgált szakmai hálózat sem elsődleges feladatának a támogatott foglalkoztatás vagy a szociális gazdaság kérdéseinek tudományos vizsgálatát, a mindennapi gyakorlat során felmerülő problémákra természetesen igyekeznek – szakmailag minél inkább megalapozott – megoldásokat találni, ez pedig sok esetben szükségessé teszi az alapos, tudományos igényű elemzéseket. A hálózatokban összegyűlt tapasztalatok mindemellett alkalmassá teszik őket új, magas szakmaiságú gyakorlati módszerek, képzési anyagok kidolgozására.

Projektek
A hálózatok erőforrásaik jelentős részét fordítják a pályázatok megírására és a nyertes pályázatok megvalósítására.

A jó gyakorlatok összegyűjtése, tudásbázis kialakítása
A hálózatok egyik legnagyobb erőforrását a tagok pozitív tapasztalatai és ötletei jelentik. A vizsgált szervezetek ezt ki is használják, rendszeresen gyűjtik és közzéteszik a tapasztalatokat szakmai anyagok, esettanulmányok formájában.

A hálózatok külső kapcsolatrendszere, együttműködő partnerei
A hálózatok fontos célja és feladata szakmai viták generálása országos és Uniós szinten a megváltozott munkaképességű emberek helyzetének javítására. A sikerhez elengedhetetlen, hogy szakterületük elismert képviselőiként, elismert tárgyalópartnerekként jelenjenek meg a döntéshozókkal folytatott viták során. A legnagyobb európai hálózatok a siker érdekében más nagy európai szervezetekkel is összefognak: ilyen partner volt az EU2020 Agenda kialakítása során a Platform of European Social NGOs

(Social Platform) és a European Disability Forum (EDF). Míg a több nemzeti szervezetet összefogó ernyőszervezetek elsősorban az Európai Unió, az ENSZ, illetve annak különféle intézményei által kiadott tervezetekre, stratégiákra reagálnak, a nemzeti szinten működő ernyőszervezetek főként a nemzeti szabályozás kérdéseibe akarnak és tudnak beleszólni.

Összegzés, javaslat

A támogatott foglalkoztatás területén Európán belül több jelentős hálózat is kialakult az elmúlt években. A megvizsgált nemzetközi ernyőszervezetek közül kiemelhető a European Union of Supported Employment (EUSE). Nevének megfelelően elsősorban a támogatott foglalkoztatás népszerűsítésével, elterjesztésével foglalkozik, de elmondható, hogy fontos célja általában a fogyatékkal élő emberek, illetve bármilyen ok miatt hátrányos helyzetben lévők munkába állásának elősegítése is. Ez a szövetség jelenleg 19 országban rendelkezik tagszervezetekkel (ide számolva Walest és Skóciát is), ezek döntő többsége az Európai Unió tagállama. Az EUSE a nemzetközi szervezetek közül az egyik legaktívabb, és kiemelt feladatának tekinti, hogy minél több országban jöjjenek létre tagszervezeteket, ezzel is segítve a támogatott foglalkoztatás terjedését. Ezért a szervezet képviselői kiadtak egy tájékoztató füzetet, amelyben egészen pontosan, lépésről lépesre leírják, hogyan kell létrehozni egy támogatott foglalkoztatás területén tevékenykedő nemzeti szervezetet. Magyarországról jelenleg egy szervezet sem tagja a EUSE-nek, ezért javasolható, hogy a hazánkban megvalósításra kerülő támogató hálózat a nemzetközi kapcsolatainak kiépítését velük kezdje meg, az ő tapasztalataik felhasználása jelentős segítséget jelenthet.

II.3 Hálózati Szakmai Koncepció

Az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Hálózat felállításának, előkészítésének és a hálózati tevékenység megkezdésének folyamatát mutatja be a Hálózat-specifikus szakmai koncepció. E dokumentum tartalmazza a RÉV projekt időtartamára vonatkozóan a Hálózat működésének szabályait[9] .

9 – Az Évkönyvben a Hálózati Szakmai Koncepció legfontosabb tartalmi elemeinek összefoglalása olvasható.

1. A Hálózat kialakításának keretei

a) A RÉV projekt

A RÉV projektet megvalósító konzorcium feladatai közül az FSZK tevékenységei a relevánsak, hiszen szorosan kapcsolódnak a Hálózat kialakításához, működésének elindításához. A konzorciumvezető FSZK a RÉV projekten belül felvállalt céljainak elérése érdekében négy szakmai munkacsoportot működtet, melyek szakmai tevékenységében (vagy annak egy részében) a hálózati tagok közvetlenül is érintettek, ezért a koncepció rögzíti e munkacsoportok legfontosabb, a hálózati tagok szempontjából lényeges céljait is.

b) Az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kialakítása

A Hálózat kialakításának feladatait az FSZK közbeszerzésen keresztül a Munkaesély Szövetség (MESZ), a Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége (TESZ) és a Revita Alapítvány közös konzorciumával valósította meg. A feladatokat a konzorcium hálózati menedzsmentbe delegált szakemberei, illetve az FSZK Hálózati Munkacsoportjának munkatársai

- a RÉV szakmai vezetésének közreműködésével - közösen látják el, a következő célokkal:
- országos szinten legyen biztosított a munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek és akkreditált foglalkoztatók közötti tapasztalatcsere, információáramlás, a jó gyakorlatok megosztása és a fejlesztések közössé tétele;
- teremtődjenek meg az egységes gondolkodás, illetve az együttműködés szakmai színterei és csatornái;
- személyes kapcsolatokon, kétirányú kommunikáción alapuló, kölcsönös együttműködésre építő, aktívan működő országos hálózat kerüljön kialakításra, melynek működése a tagszervezetek érdekeink alapul.

c) A hálózati működés modellje a hálózat kialakításának időszakában

A RÉV program keretében, a Hálózat aktív működésének kiépítése időszakában egy központosított, koordinációs hálózat kialakítására van lehetőség, melynek a szakirodalomban rögzített alapvető sajátosságai a következők:

- megjelennek a koordinációs központ funkciói;
- a tagság alapelvei meghatározottak;
- rendszeres kommunikáció a tagok között;
- a működés alapvető sztenderdjei és szabályai meghatározottak;
- időnként közös projektek; illetve
- bizonyos erőforrások a közös tevékenységekre.

d) A szakmai koncepció elkészítésének célja és tartalma

A Hálózat-specifikus szakmai koncepció a Hálózat kialakításának megalapozó dokumentumaként szolgál, érvényessége a RÉV projektidőszakának zárásáig terjed.
A koncepció elkészítésének célja a tagok igényein alapuló legoptimálisabb hálózati működés megalapozása, ezért a projektidőszakra vonatkozóan írja le és vázolja fel a Hálózat kiépítésének kereteit, bemutatja a Hálózat tagjait, a projektidőszak szakmai programját, a Hálózat irányítását és az érvényesülő kommunikációs rendet, valamint meghatározza a Hálózat éves munkatervét.

2. A Hálózat tagjai a projekt időszakában

A Hálózat-specifikus szakmai koncepcióban szükségszerű meghatározni a RÉV projekt keretében felállítandó Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat tagságát.
A Hálózat kialakításának időszakában az egyes szervezetek tudják azt, hogy ők tagjaik és miért tagjai a Hálózatnak, de nem feltétlen tudják, hogy az eltérő szakmai tapasztalattal rendelkező és a tevékenységüket eltérő módszertanokkal végző szervezetek hogyan kapcsolódhatnak egymáshoz, ezért indokolt a koncepcióba beépíteni a Hálózat tagjainak beazonosítását.
A Hálózatot – kialakításának időszakában – többszintű tagsági modell jellemzi az eltérő jogok és kötelezettségek miatt, ezért szükségszerű a szakmai koncepcióban rögzíteni az egyes kedvezményezetti körökhöz kapcsolódó feladatokat, tevékenységeket.

3. Helyzetértékelés

A helyzetértékelés keretében bemutatásra kerültek az igény- és szükségletfeltárás legfontosabb eredményei, valamint a hálózati tagok érdekeltsége, illetve ellenérdekeltsége.

Az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat kiépítésének első szakaszában részletes igény- és szükségletfeltárás történt azoknak az adatoknak és információknak az összegyűjtése érdekében, amelyek alapján megfelelő hálózati tevékenységet lehet kialakítani és működtetni. Ezek az információk részben a hálózati tagok megismerésére, részben az általuk megfogalmazott igényekre, szükségletekre vonatkoznak, illetve a felmérés nyitott volt a Hálózat működéséhez kapcsolódó vélemények, javaslatok befogadására is. Emellett megkerestünk néhány olyan hazai országos hálózatot, amely foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó nonprofit szervezetek részvételével működött vagy működik ma is, és összegyűjtöttük a hálózat-szervezésre vonatkozó legfontosabb tapasztalataikat. A szakmai koncepció kizárólag az igény- és szükségletfeltárás legfontosabb eredményeit mutatja be, rögzítve azt is, hogy a Hálózat szakmai programja hogyan reflektál az adott eredményre.

A koncepcióban felvázolásra kerül a rehabilitációs célú foglalkoztatási támogatásban részesülő akkreditált foglalkoztatók és a munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó, a nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedést segítő szolgáltatók érdekeltsége és ellenérdekeltsége a foglalkozási rehabilitációban, figyelembe véve a jogi szabályozást, illetve a TÁMOP-5.3.8 projektet.

4. A Hálózat szakmai programja

A koncepcióban bemutatásra kerülnek a Hálózat működésének szakmai területei, azok az átfogó célok, szakmai célkitűzések, amelyek jól tükrözik a projekt irányítás Hálózattal szemben támasztott elvárásait, körülhatárolják azt a szakmai keretet, amiben a tagok együttműködése megvalósulhat. A hálózati működés alapja az a szolgáltatási portfólió, amelynek a célcsoport munkaerő-piaci befogadásának elősegítése érdekében rendelkezésre kell állnia minden olyan szervezet esetében, amely részt vesz a szakmai támogató hálózat működésében.

A Hálózat kiépítését, szakmai programját, teljes működését elvi szinten megalapozó pillérek és alapelvek:

– az együttműködés és partnerség elve;
– a minőségre való törekvés elve; és
– a fenntarthatóság elve.

A szakmai programot megalapozó pillérek és a kapcsolódó célok mentén összefoglalhatóvá válnak a Hálózat feladatai, illetve a szakmai tematika. A szakmai koncepcióban minden tematikus terület esetében megjelölésre kerül az adott terület részletes szakmai programjának kidolgozását végző szereplő(k), illetve a „megjelenés területe", amely megmutatja, hogy az adott tematikus terület szakmai programja hogyan, milyen csatornán keresztül jut el a hálózati tagokhoz (jellemzően valamely hálózati rendezvény).

5. A Hálózat irányítása

A Hálózat-specifikus szakmai koncepcióban bemutatásra kerül a RÉV projekt időszakában a Hálózat irányításában résztvevő szereplők, a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák, illetve rögzítve vannak azok a szempontok, amelyek a Hálózat irányításának kialakításában és működtetésében kulcsszerepet játszanak.
A Hálózat irányítása során a hálózati menedzsmentre jellemző az együttműködés az érintett szereplőkkel, valamint a tagok igényeinek és szükségleteinek meghallgatása és arra való reagálás, gyors és adekvát válaszadás.
A koncepció bemutatja a RÉV projekt időszakában a Hálózat irányításában résztvevő szereplőket, illetve a szereplők kapcsolódási pontját a legfontosabb hálózati tevékenységekhez.

6. Hálózati kommunikáció

A hálózati kommunikációt két irányból közelíti meg a szakmai koncepció, a Hálózaton belüli, közvetlenül az adott tagokat vagy csoportokat érintő kérdéseket, témákat, problémákat érintő belső kommunikáció irányából; valamint a Hálózat működését, közös céljait közvetítő, a köz felé történő külső kommunikáció irányából.
A belső kommunikáció része a hálózati tagok és a Hálózat irányítása közötti kétirányú és folyamatos kommunikáció, illetve a hálózati tagok közötti kommunikáció; megvalósulása több csatornán keresztül történik. Kiemelten fontos a belső kommunikáció átláthatósága, egyszerűsége és rendezettsége, így kifejezetten erre a célra kijelölt kommunikációs csatornák állnak a hálózati tagok rendelkezésre, amelyen keresztül elérhetik a Hálózat irányítását, megfogalmazhatják kérdéseiket, illetve közvetíthetik javaslataikat, megjegyzéseiket.

A külső kommunikáció tárgya a Hálózat alakulása és célja a hálózati tagokban kialakuló egységes gondolkodás eléréséig. A koncepció érvényességi ideje alatt a RÉV projektet irányító FSZK végezte a külső kommunikációt melynek eszközei a hálózati rendezvények, a Hálózati Hírlevél, a RÉV projekt honlapja, valamint a döntéshozókkal, stratégiai szereplőkkel történő egyeztetések.

A hálózat-specifikus szakmai koncepció tartalmi elemei továbbá:

a) A Hálózat munkaterve, mely a RÉV projekt időszaka alatt megvaló sítandó feladatokat, ahhoz rendelt határidőket és felelősöket határoz za meg.
b) A szervezeti és működési szabályzat struktúrája.
c) Hálózati stratégia vázlata.
d) Hálózati fenntarthatóság vázlata, mely része a hálózati stratégiának.
e) A hálózati tagszervezetek listája.

III. A HÁLÓZAT MŰKÖDÉSE

A fejezet a RÉV projekt időtartamára vonatkozóan rögzíti a Hálózat működésével kapcsolatos legfontosabb kereteket és tartalmakat. Ennek megfelelően bemutatásra kerülnek az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Hálózat tagszervezetei, a Hálózat (RÉV projekt időszakára vonatkozó) irányításának rendszere, valamint a lebonyolításra került, illetve a projekt zárásáig még tervezett rendezvények.

III.1 A Hálózat tagszervezetei

A hálózati tagság a RÉV projekt időszakában bizonyos pályázatok megvalósításához kötött jogosultság. A fejezetben rögzítésre kerülnek ezek a pályázati felhívások, illetve az Évkönyv mellékletében a Hálózat tagszervezeteinek legfontosabb, beazonosításra alkalmas adatai. A tagszervezetek részletes szakmai bemutatkozó anyagát az Évkönyv DVD melléklete tartalmazza.

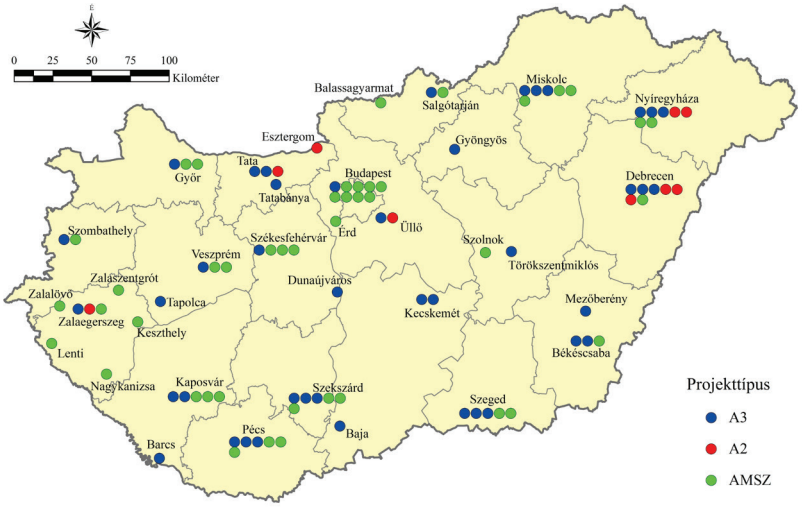
Az ESZA Nonprofit Kft.-vel kötött támogatási szerződések, valamint a RÉV projektet megvalósító FSZK-val kötött együttműködési megállapodások alapján a Hálózat tagjainak tekintendők a következő projekteket megvalósító szervezetek:

- TÁMOP-5.3.8.A2-12/1,2 „A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása foglalkoztatóknál" kedvezményezettjei (9 szervezet, ugyanennyi projekt és projektmegvalósítási helyszín).
- TÁMOP-5.3.8.A3-12/1,2 „A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása munkaerő-piaci szolgáltatóknál" kedvezményezettjei (35 szervezet, 42 projekt, projektenként egy megvalósítási helyszín).
- Alternatív Munkaerő-piaci Szolgáltatást – AMSZ – 2013 programot megvalósító szervezetek (32 szervezet, 34 projekt és 44 projektmegvalósítási helyszín).

A három kedvezményezetti kör között – szervezeti szinten – számos átfedés van, így összesen 62 szervezet érintett a Hálózat munkájában. A RÉV projekt időszakában a Hálózattal való együttműködés elsősorban nem szervezeti, hanem projektszinten történik; ez a későbbiekben – a stratégiának megfelelően – változhat.

A hálózati tagságot lehetővé tévő projektek országos jelenlétét – a projektmegvalósítási helyszínek (összesen 95 db) segítségével – a következő térkép mutatja be:

3. ábra – A Hálózat tagszervezeteinek projektmegvalósítási helyszínei



Forrás: Saját szerkesztés nyerteslista alapján

A térkép segítségével megállapítható, hogy a megváltozott munkaképességű álláskereső vagy inaktív személyek bármelyik megyében igénybe vehetik a Hálózat tagjainak a fentebb jelölt projektek keretében biztosított munkaerő-piaci szolgáltatásait (legtöbb esetben több módszertan alapján is), míg a foglalkoztatók öt területre koncentrálódnak. A térkép segítséget nyújthat a Hálózat tagjai számára is, hogy minél jobban kiaknázzák a partnerségek lehetőségeit a közös célok elérése érdekében.

III.2 A Hálózat irányítása

A Hálózat RÉV projekten belüli működésének irányítására vonatkozóan tisztázni kell az irányításban résztvevő szereplők körét, el kell választani a kompetenciáikat, illetve rögzíteni kell azokat a szempontokat, amelyek a Hálózat irányításának kialakításában és működtetésében kulcsszerepet játszanak.

III.2.1 Az irányítás során érvényesülő szempontok

A kialakításra kerülő és működését megkezdő Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat irányítását a Munkaesély Szövetség – Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége – Revita Alapítvány konzorciumának hálózati menedzsmentje az FSZK Hálózati Munkacsoportjával szoros együttműködésben látta el a RÉV program zárásig. A hálózati menedzsment feladata a Hálózat felállításának és működtetését célzó valamennyi tevékenységnek és szakmai feladatnak a megalapozása, irányítása és összefogása volt.

A Hálózat irányítása során érvényesülő legfontosabb szempontok a következők voltak:

- A hálózati menedzsment és az FSZK Hálózati Munkacsoportja egy egységként, a feladatok megosztásával irányította a Hálózatot.
- A hálózati menedzsment és FSZK-n belül a RÉV projekt keretében működő Hálózati Munkacsoport a Hálózat irányítása szempontjából nem elválasztható; az irányítói munkát együtt, folyamatos egyeztetés mellett, világos feladatmegosztással végezték.
- A hálózati menedzsment működésére a más szereplőkkel történő együttműködés volt jellemző.
- A hálózati menedzsment legfontosabb együttműködő partnerei az FSZK által kijelölt szervezetfejlesztő és rendezvényszervező, valamint a hálózati menedzsment által felállított szakmai munkacsoportok, illetve az eseti jelleggel bevonásra kerülő, speciális szaktudással bíró szakértőkből álló tanácsadói kör voltak.
- A hálózati tevékenység irányítása során elsődleges szempont volt a tagok igényeire és szükségleteire történő reagálás.

A hálózati menedzsment munkája kezdetén a hálózati tagok között igény- és szükségletfelmérést bonyolított le. A hálózati működést megalapozó hálózat-specifikus szakmai koncepció (elsősorban) ezen feltárt igények mentén került kialakításra. A hálózati rendezvények témakörei az igényfeltárásra reagálva kerültek meghatározásra. A tagok igényei a projektidőszak alatt folyamatosan nyomonkövetésre kerültek, ennek legfőbb színterei az Országos Hálózati Találkozók és a Hálózati Szakmai Műhelyek voltak.

- A hálózati tevékenységhez kapcsolódó operatív és szakmai kommunikációban a nyílt, gyors és adekvát választok voltka jellemzőek, amelyeket kompetens szakemberek fogalmaztak meg.

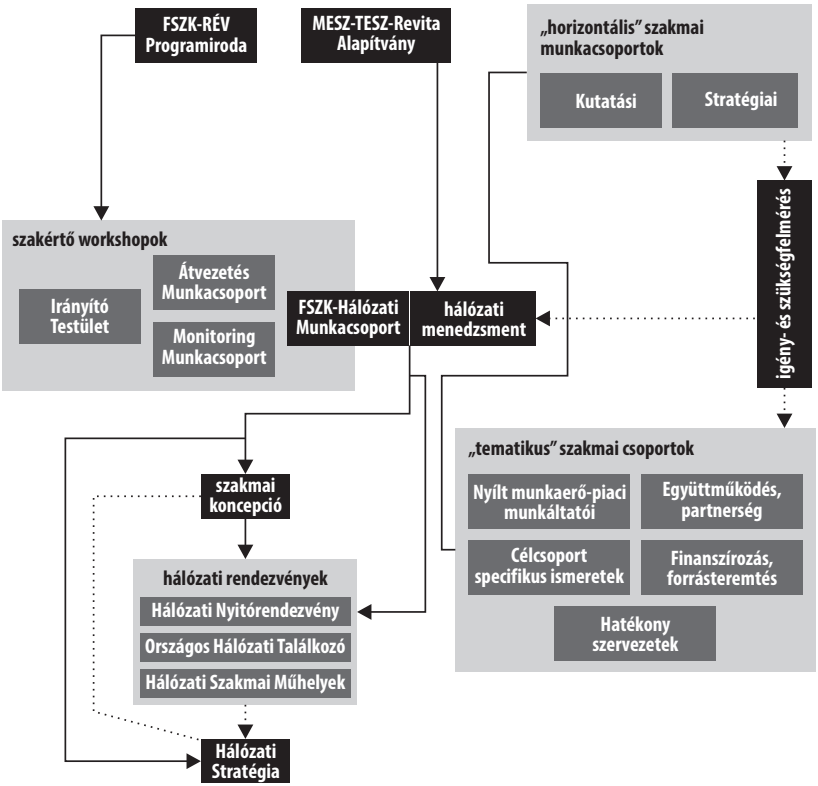
A hálózat irányítása során – elsősorban a hálózati tagok felül – számos operatív és szakmai jellegű kérdés merült fel. A hálózat irányításának felelőssége volt az, hogy a kérdés a megválaszolásában kompetens szakem-

berhez jusson el, a visszajelzés – a lehetőségekhez képest – gyorsan történjen meg, és érdemi segítséget nyújtson a feltett kérdésben. A hálózati működés során felmerült kérdések és azok megválaszolása nyílt kommunikáció keretében történt.

III.2.2 Az irányítás szereplői és kompetenciái

A RÉV projekt időszakában a Hálózat irányításában résztvevő szereplőket, illetve a szereplők kapcsolódási pontját a legfontosabb hálózati tevékenységekhez a következő ábra mutatja be:

4. ábra – A Hálózat irányítása, kapcsolódási pontok



A projektidőszakon belül a Hálózat irányításában résztvevő szereplők – és kompetenciáik – a következők voltak:
FSZK - RÉV programiroda: Feladata a TÁMOP-5.3.8./A1 projekt átfogó, stratégiai irányítása.
FSZK - Hálózati Munkacsoport: A hálózat kialakításához és működtetéshez kapcsolódó szakmai munka kereteit meghatározó közbeszerzés kidolgozója, aki a beszerzett partnerek által végzett munkát szakmailag instruálja, felügyeli, nyomon követi és támogatja. A Hálózat munkacsoport ezen túlmenően a hálózat kialakítását érintő további közbeszerzések kiírásának és megvalósításának szakmai konzulense, pl. rendezvényszervezés, szervezetfejlesztés, arculattervezés, honlap kialakítás, valamint a hálózati kommunikáció felelőse. Tevékenységéről a Szakpolitikai Konzultációs Testületnek, valamint az A1 projekt konzorciumi partnereinek rendszeresen beszámol; a hálózati tagságnak rendszeres Hálózati Hírlevél megjelentetésével aktuális híreket, információkat nyújt. A RÉV projekt szakmai fejlesztéseinek összehangolása érdekében összekötő kapocsként funkcionál a RÉV program többi munkacsoportja között. Munkáját az FSZK-RÉV programiroda vezetője, vezető szakértője, illetve szakmai vezetője irányítása alapján látja el.
Hálózati menedzsment: A Hálózat felállítására és működésének megkezdésére irányuló közbeszerzésben meghatározottak szerint a Hálózat kialakításával és működtetésével kapcsolatos szakmai és operatív feladatokat a szakmai vezető irányítása mellett, az FSZK - Hálózat Munkacsoporttal szoros együttműködésben látja el. A Hálózat részletes szakmai programjának kialakítása és megvalósítása érdekében szakmai munkacsoportokat állít fel és működtet. Speciális szakértelmet igénylő program esetén külső szakértő bevonásával teljesíti a feladatait.
Szakmai munkacsoportok: A hálózati menedzsment által felállított szakmai munkacsoportok feladata egy-egy szakterületi program részletes kidolgozása és a szakmai program megvalósításához szükséges szakértelem meghatározása.
Horizontális jellegű szakmai munkacsoportok:

- Kutatási munkacsoport
- Stratégiai munkacsoport

Tematikus szakmai munkacsoportok:

- „Nyílt munkaerő-piaci munkáltatók" munkacsoport
- „Együttműködés és partnerség" munkacsoport
- „Célcsoport specifikus ismeretek" munkacsoport
- „Hatékony szervezetek" munkacsoport
- „Finanszírozás és forrásszerzés" munkacsoport

A 3-5 tagú Szakmai Munkacsoportokat minden esetben egy hálózati menedzsment tag vezeti, a hálózati menedzsment iránymutatása alapján.
MESZ-TESZ-Revita konzorcium: Feladata a hálózati menedzsment folyamatos működtetése, menedzsment tagok delegálása, a menedzsment működéséhez stratégiai háttér biztosítása.

A megbízóval kötött vállalkozási szerződés előírásai alapján a Hálózat felállítását és működtetését célzó valamennyi tevékenységet és szakmai feladatot a hálózati menedzsment látta el az ajánlati felhívással összhangban, a megrendelő FSZK Hálózat Munkacsoportjával történő folyamatos egyeztetés alapján. Az egyeztetések elsődleges színtere a projektidőszak alatt 42 alkalommal megrendezésre kerülő menedzsment ülés volt. A menedzsment ülések lehetőséget biztosítottak arra, hogy a hálózati menedzsment bemutassa a szakmai koncepció megvalósulásának előrehaladását, egyeztessen a szükséges módosításokról, intézkedésekről, bemutassa szakmai anyagait, javaslatokat fogalmazzon meg. A menedzsment üléseken túl a hálózati menedzsment tagjai a menedzsment szakmai vezetőjén és projektkoordinátorán keresztül folyamatos kapcsolatban álltak a Hálózati Munkacsoporttal (szakmai koordinátorral, illetve aszszisztenssel) elsősorban e-mailes kommunikáció, valamint telefonos és személyes egyeztetések révén.
Az FSZK-val történő együttműködés másik fontos színterét az FSZK-RÉV Irányító Testülete által összehívott szakértői workshopok adták, melyek fő célja az volt, hogy a RÉV program szakmai munkacsoportjai tájékoztassák egymást munkájuk előrehaladásáról, fejlesztéseiről, szakmai egyeztetéseket folytassanak a program átláthatósága, illetve a munkacsoportok munkájának összehangolása érdekében.
A menedzsment a Hálózat magas színvonalú működtetése érdekében szakmai munkacsoportokat alakított ki, amelyek a szakmai koncepció alapján beazonosított legfontosabb horizontális, illetve tematikus szakterületeken végezték munkájukat. A munkacsoportok saját területükre vonatkozóan részletes szakmai programot dolgoztak ki, amely alapján a hálózati menedzsment kialakította az Országos Hálózati Találkozók és a Szakmai Műhelyek programját. (A Találkozók és Műhelyek programját más egyéb inputok is befolyásolták, a Találkozók egy része – a rendelkezésre álló időkeretek miatt – a munkacsoportok által kidolgozott program felhasználása nélkül valósult meg.)
A menedzsment a szakmai munkát és tevékenységeket speciális szaktudással bíró külső szakértők bevonásával biztosította, illetve együttműködött az FSZK által kijelölt szervezetfejlesztővel és rendezvényszervezővel is.

III.3 A Hálózati rendezvények

A Hálózat működésének első szakaszában több típusú rendezvény is megrendezésre került. Különösen a hálózati együttműködés kezdeti időszakában volt lényeges, hogy a tagszervezetek mindegyike lehetőséget kapjon a többi hálózati tag megismerésére; tekintet nélkül arra, hogy az ország mely részben végzi a tevékenységét. E célt szolgálva került megrendezésre a tagság teljes meghívásával a Hálózati Nyitórendezvény és öt Országos Hálózati Találkozó. Az elsősorban információcserét és kapcsolatépítést szolgáló, nagyobb léptékű rendezvények mellett kis létszámú, szakmai fókuszú, fejlesztési célú Hálózati Szakmai Műhelyek is lebonyolításra kerültek a Hálózat működésének e szakaszában, összesen 12 alkalommal.

A fejezetben megtalálható minden rendezvény – gyors áttekintésre alkalmas – pontos programja, az Évkönyv DVD mellékletén pedig a rendezvények szakmai anyagai (előadások, szekcióülések jegyzőkönyve) is elérhetők. A fejezeten belül – a programleírásokat követően – bemutatásra kerül az a háttérmunka is, amely alapján a rendezvények szakmai programja összeállt.

III.3.1 Hálózati Nyitórendezvény

Az első nagyobb létszámú, a teljes tagság számára nyitott országos találkozó a Hálózati Nyitórendezvény volt, melynek elsődleges célja a RÉV program egészének, illetve a Hálózat szakmai koncepciójának bemutatása volt a Hálózat tagszervezetei számára. A Nyitórendezvény adott helyett a tagszervezetek bemutatkozásának is; a tagok közötti együttműködés megalapozását, a hálózati működés megkezdését szolgálta ez a rendezvény.

HÁLÓZATI NYITÓRENDEZVÉNY

A rendezvény időpontja: 2013. október 02.
A rendezvény helyszíne: Danubius Hotel Aréna
(1148 Budapest, Ifjúság útja 1-3.)

A rendezvény programja:

9.00 – 10.00	**Regisztráció**
10.00 – 10.10	**Köszöntő** Fehér Ildikó – FSZK, RÉV program szakmai vezető
10.10 – 10.20	**Ünnepélyes megnyitó** Soltész Miklós – EMMI, szociális és családügyekért felelős államtitkár
10.20 – 10.35	Hálózati tagok bemutatása 1.
10.35 – 10.55	**Fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának Európai Uniós kérdései** Dr. Sziklai István – egyetemi adjunktus
10.55 – 11.10	Hálózati tagok bemutatása 2.
11.10 – 11.30	Kávészünet
11.30 – 11.45	Hálózati tagok bemutatása 3.
11.45 – 12.05	**Fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának szakmapolitikai kérdései** Dávid István – EMMI, Foglalkozási Rehabilitációs Főosztály főosztályvezető
12.05 – 12.20	Hálózati tagok bemutatása 4.
12.20 – 12.35	**A Rehabilitációs Szakigazgatási Szervek és a hálózati tagok közötti együttműködés lehetőségei** Dr. Pósfai Gábor – NRSZH, főigazgató
12.35 – 14.00	Ebéd
14.00 – 14.15	Hálózati tagok bemutatása 5.

14.15 – 14.35	**A RÉV program szakmai fejlesztései** Fehér Ildikó – FSZK, Rév program szakmai vezető
14.35 – 14.50	Hálózati tagok bemutatása 6.
14.50 – 15.10	**A RÉV program kutatási eredményei** Prókai Orsolya – Revita Alapítvány
15.10 – 15.25	Hálózati tagok bemutatása 7.
15.25 – 15.45	**Hálózati koncepció bemutatása** Kovács Gábor – hálózati menedzsment szakértője
15.45 – 15.55	Kérdésfelvetés
15.55 – 16.00	**Programzárás, hálózat megalakulása** Kovács Gábor – hálózati menedzsment szakértője
16.00 – 16.30	**Kötetlen beszélgetés kávé mellett**

III.3.2 Országos Hálózati Találkozók

Az összesen 5 alkalommal megrendezésre került Országos Hálózati Találkozók (OHT-k) olyan szakmai rendezvények voltak, amelyeken az ország különböző részein működő tagszervezetek egy-egy szakmai jellegű témára összpontosítva információt és tapasztalatot cserélhettek, és tovább bővíthették kapcsolatrendszerüket. Emellett az OHT-k adtak helyet azon szakmai kérdések megvitatásának, illetve olyan információk átadásának, amelyek a hálózati tagok mindegyike vagy jó része számára a hálózati tagságot lehetővé tévő projektjének lebonyolításához kiemelten fontosak.

A Hálózat működésének kezdeti szakaszában az Évkönyv készítéséig lebonyolított négy, illetve a RÉV projekten belül tervezett további egy Országos Hálózati Találkozóinak programja a következőkben olvasható.

I. ORSZÁGOS HÁLÓZATI TALÁLKOZÓ

A rendezvény időpontja: 2013. november 19.
A rendezvény helyszíne: Danubius Hotel Aréna
(1148 Budapest, Ifjúság útja 1-3.)

A rendezvény programja:

9.00 – 10.00	**Regisztráció**
10.00 – 10.05	**Köszöntő** Kovács Gábor – hálózati menedzsment, külső szakértő
10.05 – 10.25	**„Jobb velünk a világ" rendezvénysorozat** Kalmár Judit – Nem Adom Fel Alapítvány, munkatárs
10.25 – 10.35	Hálózati tagok bemutatása 1.
10.35 – 10.55	**Hálózat munkacsoport és a Hálózati menedzsment bemutatkozása** Dr. Kissné Huszár Anikó – FSZK, Hálózat munkacsoport Füzessy Józsefné – Munkaesély Szövetség Horváth Miklós – Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége Prókai Orsolya – Revita Alapítvány
10.55 – 11.05	Hálózati tagok bemutatása 2.
11.05 – 11.25	**Tájékoztató az országos monitoring-rendszer fejlesztéséről** Locherer Zoltán – FSZK, Monitoring munkacsoport
11.25 – 11.35	Hálózati tagok bemutatása 3.
11.35 – 13.00	Ebéd
13.00 – 15.00	**Szekcióülések**

15.00 – 15.20	Kávészünet
15.20 – 16.00	**Szekcióülések összefoglalója; visszacsatolás a szekcióülésekről**
16.00 – 16.15	**Hol tartunk most?** Fehér Ildikó – FSZK, RÉV Programiroda, szakmai vezető

Szekcióülések:

A. SZEKCIÓ – Átvezetés módszertan kérdései (kerekasztal beszélgetés)
A szekcióban megbeszélésre kerültek az akkreditált foglalkoztató szervezetek számára kidolgozás alatt álló átvezetés módszertan anyagához kapcsolódó kérdések, vélemények, javaslatok.
Moderátor: Deák Éva - Partners Hungary Alapítvány
Kerekasztal beszélgetés résztvevői:
– Füzessy Józsefné - Regionális Szociális Forrásközpont Nonprofit Kft.
– Jásper Éva - Salva Vita Alapítvány
– A2 programmegvalósító foglalkoztatók

B. SZEKCIÓ – SZER fejlesztés (workshop)
A szekcióban bemutatásra került a Szolgáltatáselemző Rendszer fejlesztésének menete, valamint a Monitoring Munkacsoport által kialakított - az átmeneti időszakra vonatkozó- adattábla. Megbeszélésre kerültek a hálózati tagok ezzel kapcsolatos kérdései, véleményei, javaslatai.
Előadó: Locherer Zoltán - FSZK Monitoring munkacsoport, szakmai koordinátor

C. SZEKCIÓ – Együttműködések a kiemelt projektek összefüggésében (kerekasztal beszélgetés)
A beszélgetés témája voltak: a TÁMOP 1.1.1. program feladatai, célcsoportjai, intézményrendszere, együttműködés lehetőségei a hálózati tagokkal, a foglalkozási rehabilitáció szereplőinek közös érdekei, ellenérdekei.

Moderátor: Pintér Csaba - Munkaesély Szövetség, elnökségi tag
Kerekasztal beszélgetés résztvevői:
- Ásványi Szabolcs - Fonavita Nonprofit Kft.
- Borsos József - Zala Megyei Kormányhivatal Rehabilitációs Szakigazgatási Szerv, igazgató;
- Csóra-Popovics Réka - KEM KH Rehabilitációs Szakigazgatási szerv, igazgató;
- Kovács Ibolya - Budapest Főváros Kormányhivatala Rehabilitációs Szakigazgatási Szerv, igazgató;
- Lengyel Zoltán - Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal, TÁMOP 1.1.1 szakmai vezetője
- Mészáros Andrea - Kék Madár Alapítvány.

D. SZEKCIÓ – A jogi szabályozás működése a gyakorlatban (kerekasztal beszélgetés)
A beszélgetés témái a foglalkozási rehabilitáció jogi szabályozásának rendszere, jelenlegi és tervezett változásai voltak.
Moderátor: Kóródi Edit, Napra Forgó Nonprofit Közhasznú Kft.; Kerekasztal beszélgetés résztvevői:
- Dávid István – EMMI, Foglalkozási Rehabilitációs Főosztály főosztályvezető;
- Kovács Gábor - foglalkozási rehabilitációs szakértő;
- Lechnerné Vadász Judit - NMH, foglalkozási rehabilitációs szakértő;
- Zalabai Péterné - foglalkozási rehabilitációs szakértő, Motiváció Alapítvány fejlesztési igazgató; Munkaesély Szövetség elnökségi tag.

II. ORSZÁGOS HÁLÓZATI TALÁLKOZÓ

A rendezvény időpontja: 2014. január 30.
A rendezvény helyszíne: Danubius Hotel Aréna
(1148 Budapest, Ifjúság útja 1-3.)

A rendezvény programja:

9.00 – 10.00	Regisztráció
10.00 – 10.10	Köszöntés, megnyitó Bernáth Ildikó – FSZK, Szakmapolitikai Koordinációs Testület, elnök

10.10 – 10.55	**Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma:** **A Fórum bemutatása** Vég Katalin-Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma, alapító tag **Munkáltatói elvárások (hazai cégek viszonylatában) és jó gyakorlatok bemutatása (külföldi anyacégek jó gyakorlatai)** Tóthmárton Vera-TESCO GLOBAL Áruházak Zrt, HR projektmanager
10.55 – 11.35	**A magatartás-alapú kompetencia mérőeszköz használata a MMK-s munkavállalók munkaerő-piaci tranzitálása érdekében (TMSZK)** Bacher János-GfK Hungária Piackutató Intézet, ügyfélkapcsolati igazgató Veres Edit- GfK Hungária Piackutató Intézet, szakértő
11.35 – 13.00	Ebéd
13.00 – 15.00	**Szekcióülések**
15.00 – 15.20	Kávészünet
15.20 – 16.10	**Szekcióülések összefoglalója; visszacsatolás a szekcióülésekről**

Szekcióülések:

A. SZEKCIÓ - Együttműködési lehetőségek az akkreditált foglalkoztatók és a munkaerő-piaci szolgáltatók között (kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja az volt, hogy a felek ismerjék meg egymás gondolkodás és működési módját; térjen ki a foglalkoztatók-szolgáltatók lehetséges együttműködésére, lehetőséget adva a partnerségek fejlesztésére, illetve hogy elősegítse a felkészülést az akkreditált foglalkoztatók előtt álló kihívásokra (tranzitálás).

Moderátor: Pintér Csaba
Kerekasztal beszélgetés résztvevői:
- Vécsey Adrienne - Üllői Civilközpont, ügyvezető
- Hegedűsné Vajda Szilvia - Mea-GOLD Kft., projekt menedzser
- Matécsa Tibor - Pro-Team Rehabilitációs Közhasznú Nonprofit Kft., szakmai vezető
- Dörnyeiné Barabás Éva - Életet Segítő Alapítvány, Kuratóriumi elnök
- Jádi Krisztina - FŐKEFE Nonprofit Kft., rehabilitációs munkacsoport vezető

B. SZEKCIÓ - Együttműködés és párbeszéd - ESZA Kht.
A hálózati tagok programmegvalósítása során felmerült kérdéseinek megválaszolása történt meg a hálózati tagoktól előre begyűjtött kérdések alapján; a szorosabb együttműködési lehetőség megteremtésének lehetősége került tárgyalásra.
Moderátor: Füzessy Józsefné - Munkaesély Szövetség, elnök
Résztvevő: Fischl Erika - ESZA Kht., programirányító

C. SZEKCIÓ – A kompetencia mérés gyakorlati tapasztalatai, a kompetenciák és a munkakörök megfelelőssége (A TMSZK humán fejlesztésének gyakorlati tapasztalati megvilágítása.)
Résztvevők:
- Hajdinák Zoltán - TMSZK Nonprofit Kft., ügyvezető igazgató
- Nagy-Laufer Tünde - TMSZK Nonprofit Kft., szakmai vezető
- Bacher János - GfK Hungária Piackutató Intézet, ügyfélkapcsolati igazgató
- Korpás Zoltán - Kienbaum Consultants International GmbH, senior tanácsadó

D. SZEKCIÓ - Szolgáltatás Elemző Rendszer (SZER) fejlesztéseinek bemutatása
A Szolgáltatáselemző Rendszer fejlesztés előrehaladásának ismertetése, a SZER funkcióinak bemutatása, bevezetésének menete, a kapcsolódó tevékenységek ismertetése történt meg.
Résztvevők:
- Locherer Zoltán - FSZK Monitoring munkacsoport, szakmai koordinátor
- Valovics Iván - Answare Kft., szakértő
- Kiss Anita - Answare Kft., szakértő
- Scharle Ágota - Budapest Intézet, szakértő

E. SZEKCIÓ - Nyílt piaci munkáltatók elvárásai (kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja volt, hogy a hálózati tagok ismerjék meg a nyílt munkaerőpiacon működő munkáltatók megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatásához kapcsolódó elvárásait, a leggyakrabban előforduló problémákat.
Moderátor: Vég Katalin
Kerekasztal beszélgetés résztvevői:
- Tóthmárton Vera - TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt., működési HR projektmanager
- Kiss Virág - Auchan Magyarország Kft., HR vezető
- Kovács Szilvia – Auchan Magyarország Kft., HR vezető
- Vincze Csaba – Profi Média Kft., ügyvezető

III. ORSZÁGOS HÁLÓZATI TALÁLKOZÓ

A rendezvény időpontja: 2014. március 19.
A rendezvény helyszíne: Danubius Hotel Gellért
(1111 Budapest, Szent Gellért tér 1.)

A rendezvény programja:

9.00 – 10.00	**Regisztráció**
10.00 – 10.05	**Köszöntés, megnyitó** Fehér Ildikó - FSZK, RÉV Programiroda, szakmai vezető
10.05 – 10.25	**Összefoglaló a Szakmai Monitoring Műhely tevékenységéről** Bonfig Ágnes – Monitoring Munkacsoport vezető szakértő (OFA)
10.25 – 10.45	**Gondolatok a SZER teszteléséről** Fehér Ildikó – FSZK, RÉV Programiroda, szakmai vezető
10.45 – 11.00	SZÜNET – szekciótermek elfoglalása
11.00 – 12.30	**Szekcióülések 1.**

12.30 – 13.30	Ebéd
13.30 – 15.00	**Szekcióülések 2.**
15.00 – 15.20	Kávészünet
15.20 – 16.00	**Szekcióülések összefoglalója; visszacsatolás a szekcióülésekről**

Szekcióülések 1.:

A1. SZEKCIÓ – Célcsoport specifikus ismeretek a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan – értelmi sérültek (kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja volt, hogy a hálózati tagok az adott célcsoporttal foglalkozó szervezetek tapasztalatainak, jó gyakorlatainak bemutatásán keresztül hasznos információkat kapjanak a célcsoport foglalkoztatásának elősegítésére vonatkozóan, illetve a kerekasztal beszélgetés révén megvalósuljon a résztvevők tapasztalatcseréje, mely elősegíti az együttműködések kialakítását az adott csoportba tartozó ügyfelek hatékonyabb munkaerő-piaci elhelyezése érdekében.
Moderátor: Horváthné Somogyi Ildikó; Veszprém Megyei ÉFOÉSZ
Kerekasztal beszélgetés meghívott résztvevői:
- Kapocsi-Pécsi Anna - Értelmi Fogyatékossággal Élők és Segítőik Országos Érdekvédelmi Szövetsége
- Kudari Nóra - Salva Vita Alapítvány
- Lózsi József – tapasztalati szakértő
- Kalányos György – tapasztalati szakértő

B1. SZEKCIÓ – Projektmegvalósításban dolgozó csapat sikeres, hatékony vezetése (workshop)
A szekció célja olyan technikák, módszerek, eszközök megmutatása volt a projektekben dolgozó projektvezetők számára, mely növeli a vezetői hatékonyságot, segíti a projektvezető alá tartozó csapat sikerességét. Gyakorlati példákon keresztül dolgoztuk fel a projektcsapat összeállításához, a munkatársak kiválasztásához kapcsolódó legfontosabb kérdéseket, beszéltünk a csapat motiválásáról és vezetéséről is, továbbá a visszacsatolási rendszerek működtetéséről. Emellett sorra vettük a legfontosabb irodavezetői teendőket, foglalkoztunk az infrastrukturális feltételek megteremtésével, az eszközgazdálkodással, a hatékony működési költségtervezéssel, illetve a kötelező irodai adminisztrációval.
Előadó: Mateisz Martin - Kézenfogva Alapítvány

C1. SZEKCIÓ – Modern kommunikációs technikák (PR-marketing és külső kommunikáció) (workshop)
A szolgáltató szervezetek külső kommunikációjában és PR tevékenységében is fontos szerepet játszanak a modern kommunikációs technikák. Megfelelő használatukkal hatékonyabbá válthat a szervezet célcsoportjának és partnereinek elérése, valamint a szervezet környezetének általános tájékoztatása is. A szekció a rendelkezésre álló lehetőségek kihasználásával, a költséghatékony kommunikáció kiépítésével foglalkozott, áttekintette ezeknek az eszközöknek az alkalmassági területeit, illetve foglalkozott a honlap-építéssel és a hírlevelekkel is.
Előadó: Nagy Gábor Miklós - Perpitel Bt.

D1. SZEKCIÓ – Egyenlő esélyű hozzáférés (célcsoport specifikus akadálymentesítés) (workshop)
A szekció célja az volt, hogy a hálózati tagok ismerjék meg az egyenlő esélyű hozzáférés alapelveit, a fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés gyakorlati megvalósításának eszközeit, módjait, jó gyakorlatokat, rossz példákat általánosságban és a különböző fogyatékossági típusokra vonatkozóan egyaránt.
Előadó: Szentkatolnay Miklós - FSZK Akadálymentesítési Programiroda, irodavezető

Szekcióülések 2.:

A2. SZEKCIÓ – Nyílt piaci munkáltatók elvárásai (kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja az volt, hogy a hálózati tagok ismerjék meg a nyílt munkaerőpiacon működő munkáltatók megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatásához kapcsolódó gyakorlatait, elvárásait, motivációit, a foglalkoztatás során leggyakrabban előforduló problémákat.
Moderátor: Héthelyi Attila - Salva Vita Alapítvány
Kerekasztal beszélgetés meghívott résztvevői:
- Bartalos Károly – Sőke Hungária Kft., gyárigazgató
- Schiffer Sára - Grundfoss Magyarország Kft., üzemi szociális munkás
- Komlósi Gabriella - ACCOR Pannonia Hotels Zrt., HR. Manager

B2. SZEKCIÓ – Szakmai monitoring (workshop)
A szekció célja az volt, hogy tájékoztatást nyújtson a 2014. április-június hónapokban lebonyolításra kerülő helyszíni monitorozásokról, valamint segítséget nyújtson a szervezetek felkészüléséhez. A szekcióba elsősor-

ban a TÁMOP-5.3.8./A2 és A3 pályázati konstrukciót megvalósító szervezetek szakmai vezetőit, kapcsolattartóit vártuk.
Előadók: Bonfig Ágnes - Monitoring Munkacsoport, vezető monitoring szakértő (OFA)

C2. SZEKCIÓ - Célcsoport specifikus ismeretek a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan – látássérültek (kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja az volt, hogy a hálózati tagok az adott célcsoporttal foglalkozó szervezetek tapasztalatainak, jó gyakorlatainak bemutatásán keresztül hasznos információkat kapjanak a célcsoport foglalkoztatásának elősegítésére vonatkozóan. A kerekasztal beszélgetés révén megvalósult a résztvevők tapasztalatcseréje, mely elősegíti az együttműködések kialakítását az adott csoportba tartozó ügyfelek hatékonyabb munkaerő-piaci elhelyezése érdekében.
Moderátor: Rácz-Káté Mónika- Kreatív Formák Alapítvány
Kerekasztal beszélgetés meghívott résztvevői:
- Fodor Ágnes - Vakok és Gyengénlátók Közép-magyarországi Regionális Egyesülete, elnök
- Oláh Klaudia - Siketvakok Országos Egyesülete
- Volosinovszki Mónika - Fehér Bot Alapítvány

IV. ORSZÁGOS HÁLÓZATI TALÁLKOZÓ

A rendezvény időpontja: 2014. április 29.
A rendezvény helyszíne: Danubius Hotel Gellért
(1111 Budapest, Szent Gellért tér 1.)

A rendezvény programja:

09.00 – 10.00	**Regisztráció**
10.00 – 10.05	**Köszöntés, megnyitó** Fehér Ildikó - FSZK, RÉV Programiroda, szakmai vezető
10.05 – 10.45	**Átvezetés-szolgáltatás módszertan bemutatása** Füzessy Józsefné – Munkaesély Szövetség, RÉV Programiroda, Átvezetés Munkacsoport vezető szakértő

10.45 – 11.00	Technikai szünet
11.00 – 12.30	**Szekcióülések 1.**
12.30 – 13.45	Ebéd
13.45 – 15.15	**Szekcióülések 2.**
15.15 – 15.35	Kávészünet
15.35 – 16.00	**Szekcióülések összefoglalója, visszacsatolás a szekcióülésekről**

Szekcióülések 1.:

A1. SZEKCIÓ - Átvezetés módszertan – 1.
A foglalkozási rehabilitációs szolgáltatók feladata az átvezetés módszertan alkalmazása során (workshop)
A foglalkozási rehabilitációs szolgáltatókat az átvezetés módszertanának gyakorlatban történő alkalmazása komoly kihívás elé állítja. A szekció célja olyan információk átadása volt, melyek megkönnyítik az átvezetés módszertan gyakorlati alkalmazását. A szekcióban – a módszertanra alapozva – rövid összefoglaló hangzott el a feladatokról és a tesztelés tapasztalatairól. A workshop keretében arra kerestük a választ, hogy a szolgáltatók rendelkeznek-e a feladatellátáshoz szükséges humán erőforrás kapacitással, illetve a feladat elvégzésben résztvevő szakemberek honnan kaphatnak segítséget felmerülő kérdéseik megválaszolásához.
Moderátor: Pintér Csaba
Meghívott résztvevők:
– Tüzes Katalin - Mécses Egyesület
– Zoltán Edit – Mécses Egyesület

B1. SZEKCIÓ - A TMSZK portáloktatáson felmerült szakmai kérdések megválaszolása (workshop)
A TMSZK 2014. április 1. és április 20. között portálhasználati képzéseket tartott a hálózati tagok körében. A szekció célja az oktatásokon felmerült gyakorlati szakmai kérdések megvitatása volt. A szekció keretében interaktív beszélgetésre invitáltuk a hálózati tagokat annak érdekében, hogy a felmerült szakmai kérdések átbeszélésével mindenki teljes képet kaphasson a portál lehetőségeiről.

Moderátor: Nagy-Laufer Tünde, TMSZK Nonprofit Kft.
Meghívott résztvevők:
– Veres Edit - GFK Hungária Kft., a portálhasználati oktatások vezető trénere, módszertani szakértő
– Hajdinák Zoltán - TMSZK Nonprofit Kft., cégvezető

C1. SZEKCIÓ - Adományszervezés (workshop)
A szekció célja volt, hogy interaktív workshop keretében olyan gyakorlati technikákat adjon át a résztvevőknek, melynek révén forrásteremtési képességük javul, adományszervezési tevékenységük hatékonyabbá válik.
A workshop során foglalkoztunk az adományszervezéshez kapcsolódó alapismeretekkel, az adományozók motivációinak megismerésével, az adományok típusaival. A résztvevők gyakorlati példákon keresztül jutottak hozzá azokhoz az ismeretekhez, amelynek képessé teszik az önálló adományszervezési kampányok megtervezésére.
Előadó: Vörös Éva - NESsT Hungary, Operations and Finance Manager

Szekcióülések 2.:

A2. SZEKCIÓ - A foglalkozási rehabilitációs szolgáltatók és az akkreditált foglalkoztatók együttműködésének formái és tartalma (workshop)
Az átvezetés módszertan gyakorlatban történő sikeres alkalmazásának feltétele, hogy a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatók és az akkreditált foglalkoztatók együttműködjenek. A szekció célja volt, hogy a módszertan gyakorlati kipróbálásában részt vett teszt-pár (szolgáltató–akkreditált foglalkoztató) ismertesse tapasztalatait, kitérve a munka végzése során felmerült nehézségekre. A workshopon a tesztelés során felszínre kerülő problémákról, felvetésekről, tapasztalatokról és megoldási javaslatokról beszélgettek a résztvevők.
Moderátor: Pintér Csaba
Meghívott résztvevők:
– Lakner Tamásné - RSZFK Nonprofit Kft, munkaerő-piaci tanácsadó
– Füredi Helga - MOVE Zrt., rehabilitációs mentor

B2. SZEKCIÓ - A SZER bevezetésének tapasztalatai, konzultáció (workshop)
A szekció célja a SZER bevezetés tapasztalatainak megosztása volt a hálózat tagjaival. A szekció lehetőséget adott a gyakorlati alkalmazás során felmerült kérdések megválaszolására.
Előadó: Locherer Zoltán – FSZK Rév Programiroda, Monitoring Munkacsoport

C2. SZEKCIÓ - Társadalmi vállalkozások (workshop)
A civil szervezetek közül forrásbővítési céllal egyre többen indítanak társadalmi vállalkozást. A szekció célja volt, hogy a hálózati tagok képet kapjanak a társadalmi vállalkozásokról, megismerjék a társadalmi vállalkozás indításának előnyeit, hátrányait, az ezzel kapcsolatos dilemmákat, milyen készségek és szervezeti háttér szükséges a hatékony működéshez, megismerkedjenek konkrét nemzetközi és hazai jó gyakorlatokkal.
Meghívott résztvevők:
– Vörös Éva - NESsT Hungary, Operations and Finance Manager
– Mészáros Andrea - Kék Madár Alapítvány; ügyvezető

V. ORSZÁGOS HÁLÓZATI TALÁLKOZÓ

A rendezvény időpontja: 2014. június 12.
A rendezvény helyszíne: Danubius Hotel Gellért
(1111 Budapest, Szent Gellért tér 1.)

A rendezvény programja:

9.00 – 10.00	**Regisztráció**
10.00-11.30	**Szekcióülések 1.**
11.30-13.00	Ebéd
13.00-14.30	**Szekcióülések 2.**
14.30-15.00	Kávészünet
15.00-15.20	**A portálhasználattal járó kötelezettségek** TMSZK
15.00-15.15	**Portálhasználat** Hajdinák Zoltán, TMSZK Nonprofit Kft., ügyvezető Nagy-Laufer Tünde, TMSZK Nonprofit Kft., szakmai vezető
15.15-15.30	**Országos Módszertani Központ** Fehér Ildikó, FSZK, RÉV Programiroda, szakmai vezető

15.30-15.45	**Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat** Dr. Kissné Huszár Anikó, FSZK, RÉV Programiroda, Hálózat munkacsoport szakmai koordinátora
15.45-16.00	**Programzáró köszöntő beszéd** Bernáth Ildikó, RÉV Program Szakmapolitikai Koordinációs Testület, elnök

Szekcióülések 1.:

A1. SZEKCIÓ – Munkáltatók szemléletformálása
(kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja, hogy a résztvevők megismerjék a munkáltatók szemléletformálásának hatékony módjait a beszélgetésben résztvevők által bemutatott példákon, jó gyakorlatokon keresztül. A kerekasztal beszélgetés során arra keressük a választ, hogy milyen alternatív megközelítések léteznek, amelyek elősegítik a munkáltatói szemléletváltást, illetve melyek a szemléletformáló programok, akciók során leggyakrabban előforduló, tipikus hibák.
Moderátor: Pintér Csaba
Meghívott résztvevők:
Erdélyi Tea – Budapest Esély Nonprofit Kft.
Kóródi Edit – Napra Forgó Nonprofit Közhasznú Kft.
Zalabai Péterné – Motiváció Alapítvány

B1. SZEKCIÓ – Célcsoport specifikus ismeretek – autizmus spektrum zavarral élők (kerekasztal beszélgetés)
A szekció célja, hogy a hálózati tagok hasznos információhoz jussanak az autizmus spektrum zavarral élő emberek foglalkoztatásának elősegítésére vonatkozóan, megismerjék a célcsoport foglalkoztatásához kapcsolódó tapasztalatokat, jó gyakorlatokat.
Moderátor: Dénesné Spitzer Éva
Meghívott résztvevők:
Csom Erzsébet – Kézenfogva Alapítvány
Gulyás Tibor – Budapesti Patrónus Alapítvány
Kanizsai-Nagy Ildikó – Autizmus Alapítvány
Mádi-Szabó Eszter – Salva Vita Alapítvány
Szilvásy Zsuzsanna – Autism- Europe, elnök
tapasztalati szakértő

C1. SZEKCIÓ – A projektmegvalósítás gyakorlati tapasztalatai
1. - esetmegbeszélés (workshop)
A szekció célja, hogy interaktív workshop keretében, konkrét esetek megbeszélésén keresztül támogassa a munkaerő-piaci tanácsadók ügyfelekkel történő munkavégzését. A résztvevők a gyakorlati példák mentén olyan új nézőpontokat, megközelítéseket ismerhetnek meg, melyek növelik segítő tevékenységük hatékonyságát, a mindennapi munkavégzés során felmerülő akadályok eredményesebb leküzdését. A szekció lehetőséget biztosít a szakemberek szakmai konzultációjára is.
Moderátor:
Sipeki Irén – Pszichológia és Pedagógiai Intézet Közhasznú Alapítvány

Szekcióülések 2.:

A2. SZEKCIÓ – Az alapvető képzési tananyag hozadékai (workshop)
A szekció célja, hogy a Hálózat tagjai ismerjék meg a TÁMOP-5.3.8-11/A1 kiemelt projekt konzorciumi partnereinek képzési tananyagfejlesztését, a lebonyolított képzések tapasztalatait, az alapvető képzés tananyagának tartalmát, hozadékait.
Moderátor: Pintér Csaba
Meghívott résztvevők:
A TÁMOP-5.3.8-11/A1 kiemelt projekt konzorciumi partnerei

B2. SZEKCIÓ – Rendezvényszervezés (workshop)
A szekció célja, hogy a résztvevők ismerjék meg hogyan érdemes megszervezni PR értékkel bíró nyilvános rendezvényeiket. A szekcióban olyan témák kerülnek körbejárásra, mint a rendezvények típusai, célközönsége, a rendezvényszervezés folyamata, a rendezvényszervezéshez kapcsolódó praktikus kérdések, mint például a catering.
Előadó: Váradi Ildikó – Proper PR Kommunikációs Ügynökség Kft.

C2. – SZEKCIÓ Projektmegvalósítás gyakorlati tapasztalatai
2. – Tapasztalatok, kérdések, nehézségek félúton (workshop)
A szekcióban a hálózati tagok moderált beszélgetés keretében szabadon vethetik fel és beszélhetik meg egymással a projektmegvalósításhoz kapcsolódó (szakmai és pénzügyi) kérdéseiket.
Moderátorok:
Füzessy Józsefné – Munkaesély Szövetség, elnök
Mateisz Martin – Kézenfogva Alapítvány

III.3.3 Hálózati Szakmai Műhelyek

A RÉV projekt időtartama alatt összesen 12 alkalommal került megrendezésre Hálózati Szakmai Műhely (HSZM), a tagszervezeteket – területi alapon – három részre osztva. Négy alkalommal került sor műhelymunkára Pécsett és Debrecenben, és összesen négy alkalommal Székesfehérváron, illetve Veszprémben. Az igény- és szükségletfeltárásra alapozva került kiválasztásra az a négy téma, amelyeket minden tagszervezeti csoport a rendelkezésére álló négy műhely alkalmával dolgozott fel. (Mindhárom csoport ugyanazon négy témával foglalkozott, de természetesen kisebb helyszíni eltérések megjelentek a szervezetek igényeinek és érdeklődésének megfelelően.) A kiválasztott témák mindegyike azok közül került ki, amelyek – a kutatás alapján – a legtöbb tagszervezet érdeklődésére tartanak számot, illetve a Hálózat által meghatározott célok elérését is elősegítik. Az alkalmanként 6 óra időtartamú műhelynapok lehetőséget adnak egy téma részletesebb kibontására, a tagszervezetek munkatársainak fejlesztésére is.

A fejezetben bemutatásra kerül a Hálózati Szakmai Műhelyek négy különböző témaköre, illetve a műhelysorozat pontos, áttekinthető programja is. A Műhelyek szakmai programjának és tapasztalatainak részletes összefoglaló anyaga – amely kitér az egyes helyszínek közötti különbségekre és a szakmai program értékelésére is – az Évkönyv DVD mellékletén megtalálható.

III.3.3.1 Hálózati Szakmai Műhelyek témakörei

A. TÉMA: Pszichoszociális fogyatékossággal élő emberek hatékony segítésének lehetőségei

A téma célcsoportja a hálózati tagszervezeteknél közvetlenül az ügyfelekkel dolgozó foglakoztatási tanácsadók voltak; a műhelynap célja az ő felkészítésük volt a célcsoport segítésére, a célcsoport-specifikus sajátosságok megértésére és arra, hogy a tanultakat hogyan tudják beépíteni gyakorlati munkájukba. Az interaktív elméleti feldolgozás, illetve kiscsoportos problémamegoldás és helyzetgyakorlatok mellett tapasztalati szakértő bevonásával zajlott a program.

A műhelynap első szakaszában a résztvevők elvárásainak felmérése és bemutatkozás történt. Az interaktív előadás célja a célcsoport általános megismertetése, a stigma jelentőségének bemutatása, a mentális zavarokkal kapcsolatos helyes és korszerű szemlélet elősegítése volt. A cél annak a felismerése volt, hogy az e területen mutatkozó járatlanság, stigmatizáció, illetve a munka-rehabilitációs rendszerek e célcsoporthoz történő adaptálásának elmaradása felelős a rossz eredményekért.

A műhelynap második szakaszában az interaktív előadás kiscsoportos feladatokkal egészült ki, amelyekben feldolgozásra kerültek azok a sajátosságok, amelyek a célcsoportra specifikusan jellemzőek a munkához segítés során:

- Az állapot változékonysága, amely rehabilitációt is hatékonyan végző, mobilis közösségi szolgálatokkal, pszichiátriai gondozókkal való együttműködést tesz szükségessé. A jó szolgáltatók vállalnak folyamatos coachingot, rendelkezésre állást, „forró drót" kapcsolatot. Esetbemutatás.
- A szolgáltatók számára lehetőleg a régiójukban elérhető ilyen pszichiátriai szolgálatok bemutatása, kiscsoportos munka során kapcsolati térkép létrehozása a saját területükön, a hatékony munka-rehabilitációs gyakorlatok sajátosságainak megértése, eredményei.
- A célcsoport akadálymentesítése: A stigma lebontása; a hallgatók előítéleteinek felmérése, az esetleges hiedelmek korrigálása. A szakember stigmatizációs útjainak tudatosítása; tapasztalati szakértő kapcsolódó élményeinek meghallgatása.

A műhelynap harmadik szakaszában a tapasztalati szakértő közreműködésével a hallgatók kérdései és saját praxisukban megjelenő problémái alapján kiscsoportos munkával és helyzetgyakorlatok segítségével megoldások keresésére került sor. A megismert hatékony munka-rehabilitációra vonatkozó ismeretek használatának elemzését követően a műhelynap lezárásra került az elvárások kiértékelésével, és a saját gyakorlat változtatására készült tervvel.

B. TÉMA: Partnerség építés elvei, technikái, módszerei

A téma célcsoportja a projektekben a vezető szerepet ellátó, tárgyalásokra járó munkatárs volt; jellemzően a projektvezető vagy a szakmai vezető. A műhelynap célja az volt, hogy a megszerzett ismeretek révén növekedjen a szervezetek hatékonysága a foglakozási rehabilitáció területén működő egyéb szervezetekkel, szereplőkkel történő kapcsolatépítés, illetve a hosszú távú együttműködések kialakítása terén.

A műhelynap első szakaszában interaktív előadás keretében tisztázásra került a partnerségek kontextusa, a 21. század és a kapcsolatok jelentősége: elvárások a partnerségi együttműködésektől, jó gyakorlatok, az együttműködés szintjei az informálistól a közösségi alapú szinergikus együttműködésig.

A második szakaszban a partnerség építés alapjai kerültek feldolgozásra kiscsoportokban, saját példák alapján. A hétköznapi gyakorlatban felmerülő kérdésekkel dolgoztak a csoportok: a partnerség célja, a konkrét feladat; az optimális partneri kör azonosítása; érdekek meghatározása; együttműködés típusának kiválasztása. A gyakorlat eredményeinek feldolgozása a teljes csoportban történt.

A harmadik szakaszban a szociális területen történő partnerség építés volt a téma. Áttekintésre került a kapcsolatfelvétel folyamata és eszköztára, a motivációs lehetőségek és az együttműködést veszélyeztető tényezők is. A műhelynap zárása szóbeli visszajelzéssel és értékeléssel történt.

C. TÉMA: Tárgyalástechnika, kifogáskezelés
A téma célcsoportja a projektekben a vezető szerepet ellátó, tárgyalásokra járó munkatárs volt; jellemzően a projektvezető vagy a szakmai vezető. A műhelynap célja az volt, hogy ezek a munkatársak hatékonyan legyenek képesek felkészülni a tárgyalásokra, megismerjék a tárgyalást befolyásoló tényezőket, növekedjen meggyőzőképességük.

A műhelynap kezdetén a résztvevők bemutatkoztak, és pár mondatban elmondták, hogy milyen készségekben szeretnének megerősödni és milyen új készségeket szeretnének elsajátítani. A műhelynap főbb témái először elméleti oktatás keretében kerültek feldolgozásra, majd páros gyakorlatok következtek.

A kapcsolatépítés alapjait elemezve sorrakerültek a felkészülés, a kérdezéstechnika, a telefonos hideg hívás stb. A tárgyalástechnikai alapok között tisztázásra került a sikeres tárgyaláshoz szükséges információgyűjtés módja, illetve a kifogás üzenete.

D. TÉMA: Munkáltatói kapcsolatok menedzselése
A téma célcsoportja a munkáltatókkal közvetlenül találkozó foglakoztatási tanácsadók voltak, a műhelynap célja az ő munkahelyfeltáráshoz, munkakörelemzéshez kapcsolódó ismereteinek növelése volt.
A szakmai program első felében a munkáltatóknak nyújtott szolgáltatások - kiemelten a munkahelyfeltárás és a munkakörelemzés – kerültek feldolgozása. Az egységes módszertan alapján, előadás és kiscsoportos munka keretében foglalkoztunk az általános munkahelyfeltárással és a konkrét munkahely ügyfél-specifikus felméréssel.

A szakmai műhely második részében a gyakorlati feladat végrehajtása történt meg a kiválasztott munkáltatói helyszínen. A gyakorlati feladat során a résztvevők kiscsoportban – a munkáltató képviselőjének segítségével – elvégezték az általános munkahelyfeltárást a dokumentumok használatával. A gyakorlati feladat megbeszélése a műhelymunka résztvevői körében, a munkáltatói helyszínen kívül történt.

III.3.3.2 Hálózati Szakmai Műhelyek programja

Alkalom:	1. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. február 18.
Város:	Székesfehérvár
Helyszín:	Novotel Hotel, Palást terem 8000 Székesfehérvár, Ady Endre u. 19-21.
Műhely téma:	**Pszichoszociális fogyatékossággal élő emberek hatékony segítésének lehetőségei**
Előadók	Dr. Harangozó Judit – Ébredések Alapítvány Dr. Lőrintz Zsuzsanna – Egyensúlyunkért Alapítvány Szabó Edina – Egyensúlyunkért Alapítvány Cserna Károly – tapasztalati szakértő

Alkalom:	2. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. február 19.
Város:	Debrecen
Helyszín:	Grand Hotel Aranybika, Holló László terem 4025 Debrecen, Piac utca 11-15.
Műhely téma:	**Tárgyalástechnika, kifogáskezelés**
Előadók:	Fülöp Sándor – WOC Coaching Kft.

Alkalom:	3. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. február 26.
Város:	Pécs
Helyszín:	Laterum Konferencia és Wellness Hotel (Konferenciaterem) 7633 Pécs, Hajnóczy u. 37-39.
Műhely téma:	**Munkáltatói kapcsolatok menedzselése**
Előadók	Hajas György – Munkaesély Szövetség Pethő Lajos – Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület

Alkalom:	4. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. február 27.
Város:	Debrecen
Helyszín:	Grand Hotel Aranybika, Holló László terem 4025 Debrecen, Piac utca 11-15.
Műhely téma:	**Munkáltatói kapcsolatok menedzselése**
Előadók:	Hajas György – Munkaesély Szövetség Zalabai Péterné – Munkaesély Szövetség

Alkalom:	5. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. március 5.
Város:	Veszprém
Helyszín:	Völgyikút Ház 8200 Veszprém, Kopácsi u. 2.
Műhely téma:	**Partnerség építés elvei, technikái, módszerei**
Előadó:	Dr. Váry Annamária – Psynergia Kft.

Alkalom:	6. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. március 6.
Város:	Veszprém
Helyszín:	Völgyikút Ház 8200 Veszprém, Kopácsi u. 2.
Műhely téma:	**Tárgyalástechnika, kifogáskezelés**
Előadó:	Németh Ákos – WOC Coaching Kft.

Alkalom:	7. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. március 11.
Város:	Pécs
Helyszín:	Laterum Konferencia és Wellness Hotel (Konferenciaterem) 7633 Pécs, Hajnóczy u. 37-39.
Műhely téma:	**Partnerség építés elvei, technikái, módszerei**
Előadó:	Dr. Váry Annamária – Psynergia Kft.

Alkalom:	8. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. március 12.
Város:	Pécs
Helyszín:	Laterum Konferencia és Wellness Hotel (Konferenciaterem) 7633 Pécs, Hajnóczy u. 37-39.
Műhely téma:	**Pszichoszociális fogyatékossággal élő emberek hatékony segítésének lehetőségei**
Előadók:	Dr. Harangozó Judit – Ébredések Alapítvány Cserna Károly – tapasztalati szakértő

Alkalom:	9. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. március 26.
Város:	Debrecen
Helyszín:	Hotel Óbester 4026 Debrecen, Péterfia u. 49.
Műhely téma:	**Pszichoszociális fogyatékossággal élő emberek hatékony segítésének lehetőségei**
Előadók:	Bulyáki Tünde - ELTE TÁTK Szociális Munkás Tanszék Cserna Károly – tapasztalati szakértő

Alkalom:	10. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. március 27.
Város:	Debrecen
Helyszín:	Grand Hotel Aranybika, Holló László terem 4025 Debrecen, Piac utca 11-15.
Műhely téma:	**Partnerség építés elvei, technikái, módszerei**
Előadó:	Dr. Váry Annamária – Psynergia Kft.

Alkalom:	11. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. április 2.
Város:	Székesfehérvár
Helyszín:	Hotel Platán 8000 Székesfehérvár, Gyümölcs utca 28.
Műhely téma:	**Munkáltatói kapcsolatok menedzselése**
Előadók	Hajas György– Munkaesély Szövetség Zalabai Péterné – Munkaesély Szövetség

Alkalom:	12. Hálózati Szakmai Műhely
Dátum:	2014. április 3.
Város:	Pécs
Helyszín:	Laterum Konferencia és Wellness Hotel 7633 Pécs, Hajnóczy u. 37-39.
Műhely téma:	**Tárgyalástechnika, kifogáskezelés**
Előadó:	Németh Ákos – WOC Coaching Kft.

III.3.4 Hálózati rendezvényeket megalapozó háttéranyagok és programelemek

A hálózati rendezvények programjának összeállítása alapos előkészítő munka eredménye, a rendezvények szakmai programjának egymásra épülése, illetve a különböző rendezvénytípusok közötti összefüggések egy hosszabb tervezési folyamat eredményét képviselik. Két fontosabb területről, illetve irányból használtak fel anyagokat a rendezvények szervezői a programcsomagok összeállításához. A rendezvények szakmai programját egyrészt azoknak a szakmai munkacsoportoknak a programtervei alapozták meg, amelyek a RÉV projekt keretében készült kutatások (elsősorban az igény- és szükségletfeltárás) eredményeit dolgozták fel. A fejezetben bemutatásra kerül az öt munkacsoport által készített dokumentum, amelyek konkrét javaslatokat tartalmaznak a hálózati rendezvények szakmai programjára vonatkozóan. (A javaslatok egy része – jól beazonosítható módon – megjelenik a korábbi fejezetekben rögzített rendezvény programtervekben. A projektszakaszban nem felhasznált javaslatok a jövőbeni rendezvények programtervezéséhez lesznek felhasználhatóak.)
A rendezvények szakmai tartalmának másik fontos részét a RÉV program egyéb – a hálózati tagok számára különösen fontos – fejlesztései adják; a fejezetben ezek a témák ugyancsak bemutatásra kerülnek.
A tagszervezetek a kutatási anyagokban rögzített igényeiken és javaslataikon keresztül, másrészt a szakmai munkacsoportokban való részvételen keresztül aktívan, tevőlegesen részt vettek a rendezvények szakmai programjának alakításában. A Hálózat irányítása így biztosította azt, hogy valódi igényekre reagáló, érdemben használható információk átadására és érdeklődésre számot tartó fejlesztésekre koncentráló rendezvények szervezésére kerüljön sor a hálózati működés során.

III.3.4.1 „Célcsoport-specifikus ismeretek" munkacsoport javaslatai

A téma hálózati rendezvényeken való megjelenésének célja az ismeretbővítés az egyes célcsoportokba tartozó ügyfelek hatékonyabb segítése érdekében. A hálózati tagok között lebonyolított igény-és szükségletfelmérés alapján leginkább a pszichoszociális fogyatékossággal élőkkel és az autizmus spektrum zavarral élőkkel kapcsolatos ismeretekre van igény a tagszervezetek körében, ugyanakkor célszerű az összes többi fogyatékossági típussal kapcsolatos tudásbővítés is.
A „Semmit rólunk, nélkülünk" alapelvvel összhangban fontosnak tartjuk az adott fogyatékossági csoportba tartozó érintett emberek bevonását is a rendezvényeken tapasztalati szakértőként, a velük való közvetlen találkozás lehetőségének megteremtését a hálózati tagok számára.

Célcsoport jellemzők (célcsoportonként) – Általános ismeretek átadása a csoportról, a számukra történő segítségnyújtás, a velük történő kommunikáció alapelvei. A foglalkozási rehabilitációhoz, munkavállaláshoz kapcsolódó ismeretek az adott fogyatékossági típus jellemzőihez kapcsolódóan; a célcsoport munkavállalásának elősegítése, az ügyféltámogatás lehetőségei és a munkáltatói befogadás, szemléletváltás támogatása.

Pszichoszociális fogyatékosság (kiemelt téma!) – Helyzetbemutatás (emberjogi szempontból kiindulva általános helyzetbemutatás: társadalmi elfogadottság, előítéletek, esélyegyenlőség, szolgáltatásokhoz, ellátásokhoz történő hozzáférés, ellátórendszeri hiányok). Általános ismeretek a pszichoszociális fogyatékosságról (tények és tévhitek). A pszichoszociális fogyatékossággal élő emberekkel történő kommunikáció alapelvei. A pszichoszociális fogyatékossággal élő emberek számára történő segítségnyújtás alapelvei. Az ellátórendszer bemutatása különös tekintettel a közösségi pszichiátriai ellátásra egy konkrét jó gyakorlaton keresztül. Együttműködések a célcsoport hatékony segítése érdekében egyéni szinten (érintett személy, segítő szakemberek, család és közvetlen környezet) és szervezeti szinten (civil fenntartású szakmai szervezetek, állami ellátórendszer intézményei, egyéb szervezetek). A célcsoport munkavállalásának elősegítése a nyílt munkaerő-piacon esettanulmányokon keresztül (a munkavállaló és a munkáltató oldaláról is).

Egyes célcsoportok ellátórendszere - Jogszabályok a gyakorlatban, az ellátórendszer szereplői, ellátórendszerbeli hiányok; civilek szerepe az ellátásban és egyéb fontos szereplők (pl. családsegítő központok).

Egyenlő esélyű hozzáférés a foglalkoztatásban – Alapfogalmak, alapelvek, jogi háttér tisztázása (hozzáférés – szolgáltatásokhoz is!, célcsoport specifikus akadálymentesítés, egyetemes tervezés); fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés.

III.3.4.2 „Együttműködés és partnerség" munkacsoport javaslatai

Az „együttműködés és partnerség" értelmezhető a Hálózat tagjai között országos és területi szinten, a tagszervezetek és az ügyfelek között, illetve a hálózati tagok és az ügyfeleikkel foglalkozó szervezetek között (munkáltatók; állami rehabilitációs és munkaügyi szervezet, további állami, önkormányzati és nem állami szervezek). Ezen a területen elérendő célok, hogy a hálózati-típusú együttműködés sajátosságai érvényesüljenek (vezetés, feladatmegosztás, forráselosztás, információ csere, kommunikáció), illetve a munkaerő-piaci tanácsadóknak el kell sajátítani az együttműködés módszereit, technikáit (nem csak alapfokon), és képesnek kell lenniük együttműködésre bírni a munkát kereső ügyfeleiket is.

Partnerség építés elvei, technikái, módszerei – Az elvek megismerése során fontos a saját érdekeink, érdekeltségünk felismerése és tisztázása a feltétele a különböző együttműködéseknek. A közös érdekeltségi pontok feltárása, tisztázása és megfogalmazása; a szervezet partnerség-építő képességének kialakítása és fejlesztése. A partnerség-építés technikái és módszerei között el kell sajátítani az első benyomás és a további lépések alakításának technikai repertoárját, illetve a kapcsolati háló menedzselésének módját.

Helyi partnerségek generálása – A hét különböző régióban működő hálózati tagszervezetek moderált, partnerségi célú kapcsolatépítése.

Akkreditált foglalkoztatók és munkaerő-piaci szolgáltatók együttműködése – Lehetséges együttműködési területek beazonosítása, közös érdek rögzítése, jó gyakorlatok, praktikus tanácsok.

Együttműködés, partnerség építés a külső környezettel – A hálózati tagszervezetek számára kiemelkedően fontos külső partnerekkel való párbeszéd lehetőségének megteremtése (TÁMOP 1.1.1. program; NRSZH; ESZA Nkht.; kamarák; érdekvédelmi szervezetek; piaci munkaközvetítők)

Nyílt napok szervezése – Önként jelentkező tagszervezeteknél meghatározott tematika alapján egynapos helyszíni látogatás és szakmai program érdeklődő hálózati tagok számára, 10-15 fős csoportokban.

III.3.4.3 „Finanszírozás és forrásszerzés" munkacsoport javaslatai

A Hálózat tagjai munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó civil szervezetek, valamint rehabilitációs akkreditációs tanúsítvánnyal rendelkező foglalkoztatók, akik nagy arányban pályázati és normatív támogatásokból finanszírozzák működésüket, de stabilitásuk megőrzése és likviditási problémáik megelőzése miatt szükségesnek tartják a különféle forrásszerzési lehetőségek megismerését, majd megvalósítását. Mivel a forrásszerzés témája a visszajelzések alapján nem érint – és nem is érdekel – minden megvalósító szervezetet, ezért e témák helye elsősorban az országos, minden tagszervezet részvételével zajló találkozókon, lehetőség szerint szekcióülésen van, illetve ezek bevezetőjeként plenáris előadáson.

Forrásteremtés – Lehetőségek, kihívások és alternatívák, a tervezés és átgondolás fontossága, több lábon állás, társadalmi vállalkozások és adományszervezés.

Adományszervezés – A civil szervezetek nagy része már próbálkozott adományszervezéssel, de jellemzően nem sok sikerrel, ezért fontos megismerniük olyan technikákat, melyek hatékonyak lehetnek. További cél, hogy elinduljon egy gondolkodásbeli változás is: az adománygyűjtést rendszerben lássák a résztvevők és az előzetes, akár negatív percepciók is változzanak. Fontos annak a megértése, hogy ez nem egy azonnal megtérülő beruházás, ezért e tevékenységet is hosszú távon kell előre megtervezni.

Társadalmi vállalkozások – A civil szervezetek közül egyre többen kezdenek, vagy szándékoznak belekezdeni társadalmi vállalkozásokba, de szintén nem jellemző, hogy tisztában vannak annak megvalósításával. Célja elsősorban szintén az, hogy megértsék a szervezetek, hogy ez sem egy azonnal megtérülő beruházás, ezért e tevékenységet is hosszú távon kell előre megtervezni. Mindezért fontos a társadalmi vállalkozásokról alkotott kép letisztázása, a definiálás, a társadalmi vállalkozások szerepének pontosítása egy szervezet életében, a tervezés fontosságának kiemelésével, hazai és nemzetközi gyakorlatok bemutatásával.

III.3.4.4 „Hatékony szervezetek" munkacsoport javaslatai

A hálózat tagszervezetei rendkívül heterogének a szervezeti sajátosságaikat tekintve, de ennek ellenére visszajelzéseik alapján nyitottak arra, hogy szervezeti működésüket hatékonyabbá, eredményesebbé tegyék. Az ezzel kapcsolatban megfogalmazott szükségletek és igények rendszerbe foglalása alapján került kialakításra a „Hatékony szervezetek" munkacsoport téma-ajánlása a hálózati rendezvények szakmai programjára vonatkozóan.

Szervezetfejlesztés – Figyelemfelhívás a szervezetfejlesztés jelentőségére, a szervezetfejlesztés céljának, szerepének, folyamatának megértése. A szervezetfejlesztés hozzáadott értéke, illetve elhanyagolásának következményei; a szükséges idő- és erőforrás-igény.

Projektmegvalósításban dolgozó csapat sikeres, hatékony, vezetése; technikák, módszerek, eszközök projektvezetők számára – Gyakorlati jellegű információk a projektcsapat összeállításáról, vezetéséről és koordinálásáról, visszacsatolási rendszer működtetéséről és motiválásról. Az irodavezetés technikáinak ismertetése, infrastrukturális feltételek biztosítása és eszközgazdálkodás, -kezelés; működési költségek hatékony felhasználása. A téma feldolgozása gyakorlati példán keresztül történhet.

Tárgyalástechnika, kifogáskezelés – Az üzleti szituációk tárgyalástechnikai kérdéseire kiemelt figyelmet kell fordítani: felkészülés a tárgyalásra, a tárgyalás menete, időgazdálkodás, a tárgyalást befolyásoló tényezők, meggyőzéstechnika, kérdezéstechnika. A téma keretében át kell tekinteni a Tárgyalástechnika speciális elemeit a „vásárló" pozíciójából és az „eladó" pozíciójából egyaránt.

Szolgáltatás minőségbiztosítás – A minőségbiztosítás fogalmának tisztázását követően arról is szót kell ejteni, hogy miért van rá szükség, mire jó és mire nem jó a minőségbiztosítás, mire alkalmasak a különböző rendszerek? A minőségbiztosítási rendszerek bevezetésének és működtetésének idő- és erőforrásigénye, struktúrája, szervezetfejlesztési igénye, a védjegyesítés lehetősége.

PR-marketing és külső kommunikáció – A témában három jól elkülöníthető területtel szükséges foglalkozni. A sajtókapcsolatok esetében szükséges a sajtóanyag készítéséről, a sajtótájékoztatók tartásáról, a sajtójogról és a „40 másodperces" interjúról beszélni. A modern kommunikációs

technikák kapcsán - a költséghatékony kommunikáció jegyében – foglalkozni kell a honlapépítéssel és a hírlevelekkel, a közösségi oldalakkal, illetve mindezek alkalmazhatóságával. A rendezvényszervezés folyamatát, célközönségét, típusait és a kapcsolódó praktikus kérdéseket is sorra kell venni.

Célcsoport-specifikus szakmai ismeretek bővítése – Annak áttekintése, hogy egy munkaerő-piaci szolgáltató milyen lehetséges szakmákba irányíthatja a célcsoportot. Szakmaszerzési lehetőségek célcsoport-specifikusan; képzési lehetőségek a gyakorlatban; képzések felhasználhatósága.

Prezentációs ismeretek – A prezentációs ismeretek két fontosabb területe a prezentáció elkészítésének alapvető tudnivalói (pl. alapvető szabályok, formai és tartalmi követelmények, átgondolandó kérdések, előadás-technika), illetve a Prezi.com gyakorlati használata.

E-learning használat – Az e-learning tananyagok használatához szükséges infrastrukturális feltételek bemutatása és a szükséges informatikai tudás mellett ismertetni kell az oktatás, a tanulás és a számonkérés módját. A kapcsolódó időkeretek mellett tisztázni kell, hogy milyen képzések esetében megfelelő ez a módszer, illetve ki számára alkalmas, melyek az előnyei és hátrányai?

III.3.4.5 „Nyílt munkaerő-piaci munkáltatók" munkacsoport javaslatai

A munkacsoport által javasolt témák célja az ismeretbővítés a nyílt munkaerő-piacon működő munkáltatókkal történő hosszú távú, eredményes kapcsolat kialakítása érdekében.

Kapcsolatépítés a munkáltatókkal – Jó gyakorlatokon keresztül szükséges bemutatni a kapcsolatépítés teljes folyamatát. A tapasztalatok megosztásába a szolgáltatói kapcsolatokkal bíró munkáltatók bevonása elengedhetetlen. A téma OHT plenáris előadás és szekcióbeszélgetés keretében javasolt feldolgozásra.

Munkáltatói szemléletmód megismerése – A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának munkáltatói motivációi, munkáltatói elvárások bemutatása. A téma keretében konkrét munkáltató beszámolója történik arról, hogy mit vár el egy nonprofit szolgáltatótól, illetve mi az, amit semmiképp nem szeretne hallani. Szolgáltatói tapasztalatok a

munkáltatók irreális elvárásaival kapcsolatban, illetve jó példa arra, hogy ezen hogy lehet változtatni.

Munkáltatók szemléletformálása, motiválása – A hatékony motiválás eszközei és módja mellett a hatékony szemléletformálással is foglalkozni szükséges, elsősorban jó gyakorlatokon és megélt buktatók bemutatásán keresztül.

III.3.4.6 RÉV projekt – Átvezetés módszertan

Az Átvezetés munkacsoport 2013. májusában alakult meg a közbeszerzésben nyertes szombathelyi Regionális Szociális Forrásközpont Nonprofit Kft. és a budapesti Salva Vita Alapítvány munkatársaiból, a szervezetek által fejlesztésekhez meghívott szakértőkből, valamint az FSZK szakmai vezetőiből.
A munkacsoport tevékenysége két feladat köré épült. Egyrészt az egységes munkaerő-piaci szolgáltatás-módszertan kidolgozására és a kapcsolódó képzés megvalósítására, másrészt az átvezetés módszertanának kidolgozására, módszertani kézikönyv és munkafüzet elkészítésére, a kapcsolódó képzés kidolgozására.
A nyertes szervezetek a külső szakértők bevonásakor arra törekedtek, hogy olyan országosan elismert szakembereket kérjenek fel, akik által biztosítottá válhatott a már működő módszertani tudások, tapasztalatok, jó gyakorlatok megjelenése a fejlesztésekben.
A munkacsoport mindkét tevékenységéhez kötődött kutatás, helyzetelemzés, melyet a debreceni Revita Alapítvány készített el.

<u>Egységes Szolgáltatás-Módszertan</u>

Az Egységes Szolgáltatás-Módszertan kidolgozására a hazánkban már működő módszertanok - a 4M Program, a Komplex Munkaerő-piaci Szolgáltatás (KMP), a Látássérültek Foglalkozási Rehabilitációja (LSR/LFR), a Munkaasszisztensi Szolgálat, valamint a Támogatott Foglalkoztatás (TF) szolgáltatás - elemeinek egységesítésével került sor.
A fejlesztés eredményeként elkészült módszertan a megváltozott munkaképességű emberek nyílt munkaerő-piaci integrációjának segítésére hét szolgáltatási lépést tartalmaz:

1. kapcsolatfelvétel és tájékoztatás, szolgáltatási szerződés kötése;
2. felmérés;
3. egyéni munkavállalási terv elkészítése;
4. felkészítés a munkavállalásra;

5. munkaközvetítés;
6. betanulás és a munkahelyi beilleszkedés segítése;
7. utókövetés.

A nyílt munkaerő-piaci munkáltatók szolgáltatási folyamatának öt lépése:

1. kapcsolatfelvétel és munkaerő-piaci információ nyújtás;
2. munkáltató általános felmérése;
3. konkrét munkahely ügyfél-specifikus felmérése;
4. konkrét munkahely felkészítése a foglalkoztatásra;
5. rendszeres kapcsolattartás a munkáltatóval, utókövetés

Mivel az új módszertan alkalmazása a TÁMOP 5.3.8. A3-12/1-2 projektben résztvevő úgynevezett „új szolgáltatók" számára kötelező, számukra az ismeretek átadása képzés keretében történt. Itt került sor a kézikönyv és a hozzátartozó gyakorlatorientált tréningmunkafüzet kiosztására is. Ezt követően a gyakorlati alkalmazáshoz kapcsolódó szakmai támogatást online és helyszíni konzultációk által biztosították a fejlesztők, ezáltal teremtve lehetőséget az egyedi kérdések és problémák felvetésére, megvitatására.
A képzések és a konzultációk során szerzett tapasztalatok, észrevételek közvetítésre kerültek a Hálózat Munkacsoport felé, ezzel nyújtva segítséget a hálózati rendezvények témaköreinek kialakításához.

Átvezetésszolgáltatás-módszertan

A foglalkozási rehabilitáció területén lezajlott szemléletváltás és a kapcsolódó jogszabály-változás hangsúlyeltolódást eredményezett az akkreditált foglalkoztatók rehabilitációs tevékenységében. Hatására az eddigi gyakorlattól előtérően előtérbe került a foglalkoztatottak - közülük is kiemelten a B1 és C1 minősítéssel rendelkezők - nyílt munkaerő-piacra történő kihelyezésének feladata.
Erre a helyzetre reagálva, az egységes szolgáltatás módszertant alapul véve, majd pedig a gyakorlati tesztelés tapasztalatait beépítve kidolgozásra került az Átvezetésszolgáltatás-módszertan. A módszertan célja, hogy segítséget és eszközt nyújtson az akkreditált foglalkoztatóknál tranzitfoglalkoztatásban dolgozó megváltozott munkaképességű munkavállalók nyílt munkaerő-piacra történő átvezetéséhez mind a foglalkoztatók, mind a szolgáltatók számára. Számítva arra, hogy az átvezetés feladatának végrehajtásában - a foglalkoztatókkal történő aktív együttműködés kereté-

ben - a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatók is szerepet vállalnak.
A módszertani fejlesztés során először a foglalkoztatók és a szolgáltató szervezetek közötti együttműködési lehetőségek és azok területei kerültek meghatározásra. Ehhez segítséget adott egyrészt a Revita Alapítvány által elkészített Helyzetfeltárás, másrészt az első Országos Hálózati Találkozó keretében megvalósult kerekasztal beszélgetés. A workshopon a fejlesztők, a szolgáltató szervezetek és az akkreditált foglalkoztatók képviselői vitatták meg a foglalkozási rehabilitáció jelenlegi helyzetét, a jövőbeni feladatokat és ismertették véleményüket az együttműködési lehetőségekről, a készülő átvezetés módszertanról. A beszélgetés során elhangzott vélemények, javaslatok a későbbiekben beépítésre kerültek a végleges módszertanba.
Az együttműködési területek meghatározását és a feladatok beazonosítását követően kidolgozásra került maga a módszertan, mely abban az esetben is irányadó lehet az akkreditált foglalkoztatók rehabilitációs szakemberei számára, amennyiben nem kívánják külső szolgáltató segítségét igénybe venni az átvezetés feladatához.
A fejlesztés során az előzetes módszertan és a kapcsolódó képzési tematika kipróbálása által tesztelésre került az, hogy a szakmai munkacsoport elméleti tudására, gyakorlati tapasztalatára alapozva elkészített átvezetés módszertan hogyan működik a gyakorlatban: az alkalmazott módszerek és eljárások hatékonyan segítik-e a potenciális munkavállalók és munkáltatók igényeit. A tesztelés 5 szervezetpár - egy akkreditált foglalkoztató és egy szolgáltató szervezet - segítségével zajlott. A tesztelési folyamat során adott visszajelzések, javaslatok hasznos és fontos részét képezték a fejlesztői munkának.
Az így elkészült végleges átvezetésszolgáltatás-módszertant 2014. áprilisában plenáris előadás és kapcsolódó szekció ülések keretében ismerhette meg a hálózat tagsága. Ekkor került sor a módszertani kézikönyv és a hozzátartozó tréningmunkafüzet szervezetek részére történő átadására is.

III.3.4.7 RÉV projekt – Monitoring munkacsoport

A Monitoring munkacsoport tevékenységének elsődleges célja, hogy országosan egységes mérési és értékelési rendszer álljon rendelkezésre a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatást nyújtó szervezetek tevékenységéről.

A RÉV projekt keretében kialakított monitoring rendszer átfogó céljai a következők:

- Információval szolgál a szolgáltatók, a szakpolitika szereplői és a jogalkotók számára a megfelelő döntéshozatalhoz.
- Információval szolgál a fejlesztési irányok meghatározásához és az intézkedések meghozatalához (helyi és országos szinten).
- Megalapozza a hatékony forrásfelhasználást és elosztást.
- Lehetővé teszi a szolgáltatások jogszerűségének, eredményességének, hatékonyságának, minőségének értékelését.
- Elősegíti a szervezetek működése során megvalósuló jó gyakorlatok azonosítását.
- Lehetővé teszi a szolgáltatások időbeli, szakmai előrehaladásának nyomon követését.
- Lehetővé teszi az eredmények célokhoz való viszonyítását, az eltérések jelzését, és megteremti a beavatkozás lehetőségét.

A monitoring rendszer a gyakorlatban a foglalkozási rehabilitációs szakterület valamennyi szereplője számára szükséges és hasznos eszköz:

- a szakpolitikai döntéshozóknak, hogy releváns információk birtokában hozzák meg döntéseiket;
- a szolgáltatások finanszírozójának, hogy megfelelő szakmai teljesítés esetén történjen a kifizetés;
- a szakmai támogató szervezetnek, hogy jó gyakorlatok azonosításával, közössé tételével, módszertan kialakításával, finomításával és megosztásával elősegítse a szolgáltatási színvonal egységesítését;
- az alternatív szolgáltató szervezetek vezetőinek, hogy alapot kapjanak helyi minőségbiztosítási rendszerek fejlesztéséhez;
- a szervezetben dolgozó szakembereknek, hogy képet kapjanak teljesítményük megítéléséhez és segítséget munkájukhoz.

A Monitoring munkacsoport három különálló, de feladatait tekintve szorosan összekapcsolódó műhely munkáját koordinálja. A továbbiakban bemutatásra kerülnek a Mérési, Értékelési és SZER Specifikációs Műhely, az Informatikai Műhely, valamint a Szakmai Monitoring Műhely legfontosabb tevékenységei és eredményei.

A Mérési, Értékelési és SZER Specifikációs Műhely (röviden MÉSZS Műhely) – sikeres közbeszerzési eljárást követően - 2012 decemberében alakult meg, vezető szakértőit a Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet biztosította. A MÉSZS Műhely tevékenysége két nagy témakör köré csoportosult. Egyrészt előkészítette azt az informatikai fejlesztést megalapozó részletes műszaki-szakmai specifikációt, mely a Szolgáltatáselemző

Rendszer (röviden SZER) fejlesztésre kiírt közbeszerzési eljárás alapját jelentette. Ez a tevékenység 2013 márciusában lezárult, ugyanakkor a Műhely szakértői a fejlesztési, oktatási és tesztelési folyamatban is aktív szerepet vállaltak, szakmai támogatást nyújtva az informatikai vállalkozónak. A MÉSZS Műhely másik kiemelt feladata a mérési és adatelemzési módszertan kidolgozása volt, mely 2014. elején került véglegesítésre. E szakmai anyag arra tesz javaslatot, hogy a SZER-ből kinyert adatokat hogyan lehet a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatást nyújtó szervezetek tevékenységének értékelésére és eredményességének mérésére, illetve a finanszírozásba épített visszacsatolások megalapozására felhasználni. A javaslat kiterjed a különféle eredményességi és hatékonysági mutatók használatára, az ennél finomabb mérési és adatelemzési módszerekre és az ezek alapján kialakítható súlyozott értékelés lehetőségére is.
A mérési és adatelemzési módszertan tehát lehetőséget ad a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatást nyújtó szervezetek tevékenységének objektív megítélésére, továbbá szervezeti szintű és országos adatlekérdezésre, adatelemzésre és értékelésre, optimalizálja a dokumentációra fordított szolgáltatói kapacitásszükségletet, és végül megalapozza az eredményekre épülő finanszírozás feltételrendszerét. Ez kiemelten fontos eredmény, mert ezidáig nem álltak rendelkezésre egységes, összehasonlítható adatok a szolgáltatási tevékenységekre vonatkozóan.

A Monitoring rendszer kialakításának másik alappillére egy olyan informatikai rendszer kidolgozása és bevezetése, melyet egységesen használ minden szolgáltató szervezet, ezáltal eszközül szolgál az adatgyűjtéshez és adatelemzéshez. A Szolgáltatáselemző Rendszer kidolgozását végző Answare Kft. közbeszerzési eljárás keretében került kiválasztásra. A fejlesztési folyamat 2013. szeptember 1-jén kezdődött, és négy ütemben valósult meg. Az egyes ütemek során a rendszer újabb és újabb funkciói kerültek átadásra, melyek tesztelésében a Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet szakemberein túl számos önkéntes hálózati tagszervezet is részt vett, így a jövőbeni felhasználók már a kezdetektől bekapcsolódhattak a rendszer kialakításába és véleményezésébe. A SZER 2014. április 1-jén került éles üzemi átadásra, a fejlesztés azonban az átadást követően sem állt meg: a felhasználók javaslatai alapján az ezt követő időszakban is folyamatosan zajlott és zajlik a módosítási igények átvezetése és új funkciók kialakítása.
A SZER nem csak begyűjti a méréshez és adatelemzéshez szükséges információkat a szervezetektől, hanem – az Egységes Szolgáltatás-módszertanon alapuló – ügyfélszolgálati programként és dokumentációs

rendszerként is funkcionál, amely segíti a szervezeti adminisztrációt. Mindemellett, mint jelentéskezelő rendszer, megkönnyíti az adatszolgáltatást a finanszírozó, a szakpolitikai döntéshozók és a szakmai támogató szervezet irányába is. A SZER úgy került kialakításra, hogy alkalmas legyen 500 felhasználó kiszolgálására, valamint 150 szervezet és 120 000 ügyfél (munkáltató, partner, álláskereső) adatainak kezelésére.
Mivel a SZER-t minden, foglalkozási rehabilitációs szolgáltatást nyújtó szervezet munkatársa használja, a hálózati találkozók programjának összeállításakor az FSZK nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a jövőbeni felhasználók minél több információval rendelkezzenek a rendszerről már a fejlesztés megindulásától kezdve. Ennek érdekében Országos Hálózati Találkozókon plenáris előadások keretében került bemutatásra az országos monitoring rendszer, majd szekcióüléseken volt lehetőség arra, hogy a jövőbeni felhasználók részletesen is megismerhessék a SZER fejlesztési folyamatát és egyes funkcióit. A plenáris ülések, valamint a csoportos konzultációk tapasztalatai azt mutatták, hogy a szervezetek munkatársai intenzíven érdeklődnek a rendszer iránt, és számos előremutató, hasznos javaslatot fogalmaztak meg e rendezvények során.
A Monitoring munkacsoport nemcsak a hálózati rendezvények keretében lépett kapcsolatba a hálózati tagokkal, hanem a SZER éles üzemi tesztelése és bevezetése kapcsán több alkalommal elektronikus úton is tájékoztatta a felhasználókat. A SZER használatának támogatása online hibakövető rendszeren keresztül történik, melyet a szervezetek munkatársai a bevezetés óta aktívan használnak, és számos hasznos javaslatot fogalmaznak meg, hozzájárulva ezzel a rendszer folyamatos fejlesztéséhez.

A Monitoring rendszer kialakításának harmadik alappillérét a Szakmai Monitoring Műhely jelenti, mely 2013 decemberében kezdte meg működését. Tagjait a közbeszerzésben nyertes Országos Foglalkoztatási Nonprofit Kft. által delegált szakértők és az FSZK szakmai vezetése adta.
A Szakmai Monitoring Műhely tevékenységének keretében egyrészt elkészült egy, a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások szakmai monitorozását segítő eszköztár - átfogó jelentés specifikációja, szakmai monitoring specifikáció, a helyszíni monitorozáshoz szükséges adatlapok és útmutatók -, másrészt sor került a szolgáltatások helyszíni és szakmai szempontú monitorozására és a 2014. évi átfogó monitoring jelentés elkészítésére.
A munkacsoport feladata szorosan kapcsolódott a Monitoring Munkacsoport tevékenységéhez az által, hogy az Informatikai Műhely keretében kifejlesztésre került SZER rendszer az eszközt, a Mérési és Értékelési és

SZER Specifikációs Műhely keretében kidolgozásra került mérési és értékelési módszertan pedig a támogató keretet biztosítja a Szakmai Monitoring Műhely feladatainak megvalósításához.
A három műhely együttes tevékenysége által kidolgozásra került egy egységes monitoring és értékelési rendszer, mely országos szinten, egységesen képes vizsgálni az elvárt szolgáltatási színvonal ellenőrizhetőségét, valamint hosszú távú fenntartását a szolgáltató szervezetek ösztönző támogatása és szakmai fejlesztése érdekében.
A hálózati tagok az Országos Hálózati Találkozók keretében több alkalommal is tájékoztatást kaptak a Műhelyben folyó munkáról, aktuális tevékenységekről, fejlesztésekről, a munkacsoporthoz kapcsolódó feladataikról, melyek elsősorban a helyszíni monitorozáshoz kötődtek.
A projekt során a 10 alkalmas próbamonitorozást követően a monitorok összesen 120 helyszíni- és eseti monitorozást bonyolítottak le, melyek tapasztalataira épülve készül el az átfogó monitoring jelentés.

III.3.4.8 RÉV projekt – A TMSZK fejlesztései

A TÁMOP 5.3.8 projekten belül a megvalósítás célja a hátrányos helyzetű – köztük a fogyatékossággal élő – személyek társadalmi integrációja, esélyegyenlőségi szolgáltatások fejlesztése, a fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű személyek társadalmi részvételének erősítése a munkaerő-piaci (re)intergráción keresztül.

A TMSZK fejlesztés közvetlen célja:
Új, a kompetenciaértékelésen alapuló munkaerő-piaci elemzési módszertan kidolgozása, mellyel támogatni lehet a védett szervezetek megváltozott munkaképességű munkavállalóinak nyílt munkaerő-piacra történő kilépését, a munkaerő-piaci kereslet-kínálat összhangját megteremtve.

Megvalósítás tárgya:
Módszertan kialakítása, kidolgozása és validálása a magatartásalapú kompetenciavizsgálati eljárás megváltozott munkaképességű személyek igényeinek megfelelő adaptálására, tudásmenedzsment hálózat létrehozásával, melynek keretében:

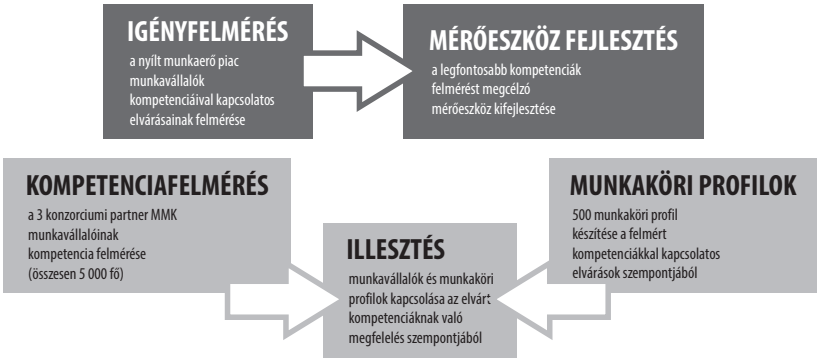
- Módszertan kialakítása
- Szakmai mélyinterjúztatás
- Kiértékelés
- Lekérdezések lebonyolítása
- Tudáshálózati portál kialakítása

- Hálózati tagok kompetencia módszertani és informatikai képzése
- Tudáshálózati portál technikai hátterének, üzemeltetésének és támogatásának biztosítása a volt feladat.

A megvalósítás folyamata:

A mérőeszköz kifejlesztésének logikai folyamata a nyílt munkaerő-piaci munkavállalók kompetenciával kapcsolatos elvárásainak megismerésével indult. Ezt követte a legfontosabb kompetenciák felmérést megcélzó mérőeszköz kifejlesztése. A 3 konzorciumi partner megváltozott munkaképességű munkavállalóinak (5000 fő) kompetencia felmérése komoly feladat volt, ezért a kutatás-fejlesztési folyamat során 500 fő megváltozott munkaképességű munkavállaló bevonására és lekérdezésére került sor a mérőeszköz elkészítése, pontosítása érdekében. A szakmai munka további részében az eszköztár fejlesztésével párhuzamosan a projektbe bevont, nyertes civil szervezetek szakemberei 500 munkaköri profil készítésében segítették munkánkat a felmért kompetenciákkal kapcsolatos elvárások kialakításával.

5. ábra – A fejlesztés belső folyamata



Összefogva e két oldalt, következő lépésként az egymáshoz illesztés valósult meg: a munkavállalók és munkaköri profilok kapcsolása az elvárt kompetenciákhoz. Az erre létrehozott algoritmus portálon való megvalósítása teszi lehetővé, hogy eljusson egymáshoz munkáltató és munkavállaló.

A mélyinterjúztatás eredményeként fontos tapasztalatok születtek. A munkaadó szervezeteket alapvető jellemzőik alapján két nagyobb csoportba lehetett osztani. Az egyik típusba tartoznak a diverzitás mellett elkötelezett cégek, amelyek szívesen alkalmazzák a pozitív diszkriminációt és a munkavállalóhoz kapcsolják a munkakört. Ebben az esetben

a szervezeti célok, amelyek a szükséges kompetenciákat meghatározzák, a lojalitás és az integráció.
A másik típus esetében a szervezeti jellemzők a gazdasági racionalitás mentén sorakoznak fel, és így a munkakörhöz rendeli a munkavállalót. Ebben az esetben a szervezeti célok, amelyek a kompetenciákat meghatározzák, az univerzális munkavállaló, a végzettség független munkavállalás, a profitot termelni képes munkavállaló és az illeszthetőség.
Összességében adott munkaadó szervezet célja a munkavállalók szervezeti célokhoz illesztése a meghatározott és elvárt munkaerő-piaci kompetenciák mentén. A mérőeszköz fejlesztésekor két kompetenciacsoport jött létre. Egyrészt a „hard" kompetenciák, „amit hoz az egyén"; ezek a végzettség, nyelvismeret, szakmai tapasztalat, mindezek kvantitatív módon mérhetőek. Másrészt a „soft" kompetenciák: magatartás, személyiségből eredő attitűd, habitus. Ezek a személyközi hatékonysághoz, a kapcsolatteremtéshez, a munkavégzéshez kapcsolódnak (monotóniatűrés, kitartás), és szintén mérhetőek kvantitatív módon.

6. – ábra A fejlesztés külső folyamata

A fejlesztés logikai belső folyamata után a külső folyamatok megismerése a következő lépés, illetve fejlesztési lépcső.
A kompetenciamérés elsődleges célja a munkaköri profilok és munkavállalói kompetenciák illesztése (nem a válaszadó kompetencia-térképének elkészítése – erről csak visszajelzést kap az egyén). Ez biztosítja azt a lehetőséget, hogy munkavállalók megismerjék azokat a munkaköröket, melyek betöltésére alkalmasak, illetve valós állásajánlatokat is kaphassanak célzottan, a meglévő kompetenciáik alapján. A portálon történő kitöltés után a válaszadó számára a teszt alapján számított kompetenciatérkép

grafikus módon megjelenítve azonnal elérhetővé válik.
A másik oldalon munkaadó szervezetek megkapják azon munkakörök top-listáját, melyre a munkavállaló a vizsgált kompetenciák alapján leginkább megfelelő. A munkaadók számára előnyös, mert egy kommunikációs felületet ad a megváltozott munkaképességű munkavállalók elérésére, és egy „előminősítést" nyújt, így a saját rekrutációs folyamatát gyorsíthatja, illetve esetlegesen költségmegtakarítást is elérhet.
A hálózati találkozókon az eddig leírt folyamat bemutatásra került plenáris és szekcióülésen egyaránt. Ez utóbbi workshop formájú ülésen a résztvevők aktív hozzáállása és kíváncsisága volt jellemző. A szekcióülés már az algoritmus kialakításáról szólt, arról a szakmai fejlesztő munkáról, melynek eredménye majd megjelenik a tudásportálon.

Eredmény:
A fejlesztés eredményeként egyrészt létrejön egy magatartásalapú kompetencia eszköztár, mely szakértők bevonásával, a kérdőív segítségével (munkaköri kompetencia-alkalmassági kérdőív, munkaköri követelményprofil kérdőív), le tud bonyolítani egy „kompetencia kompatibilitás vizsgálatot" és hozzá kapcsolható módon létrejön a kompetencia mérőeszköz informatikai támogató eszköztára.
Másrészt szakmai módszertani tananyag készül el az oktatási segédletekkel, valamint a tanári kézikönyv a magatartás alapú kompetencia vizsgálat betanítására.
Ezzel párhuzamosan megvalósul a lekérdezés, mely a konzorciumi tagoknál védett foglalkoztatás kereteiben foglalkoztatott 5000 fő megváltozott munkaképességű lekérdezését jelenti a kifejlesztett kompetencia mérőeszközzel, valamint kutatás-fejlesztési folyamat során 500 fő megváltozott munkaképességű bevonása és lekérdezése mérőeszköz elkészítése, pontosítása érdekében. A szakmai csoport által előállított és sokszorosított kérdőívek eljuttatása a kérdezőbiztosokhoz, a kérdőívezés lebonyolítása, az adatok elektronikus feldolgozása, rögzítése.

A munkáltató kezébe adható egy olyan eszköz, amelyet használhat a munkavállaló megtalálására. Célunk, hogy ezáltal változzon az a fajta gondolkodásmódja, hogy a munkavállaló kell, megtalálja a munkáltatót. Továbbra is hangsúlyozni szükséges, hogy nem ismeri a munkáltató – főként a KKV szektor – a munkavállalók ezek körét, így a kommunikáció és a közös tér szerepe meghatározó!
A megváltozott munkaképességű munkavállalónak meg kell értenie a munkaadói logikát, illetve, hogy mit jelent a kompetencia.

A civil szolgáltató lehet a híd a két szereplő között, egyben komoly marketing kihívás, hogy a munkavállaló miként tudja saját kompetenciáját definiálni, és munkáltató miként tudja megtalálni ideális munkavállalóját! Összefoglalva, a portál használata mindenképpen előnyös minden szereplő számára, elsősorban a megváltozott munkaképességű munkavállalók érdekeit kell, hogy szolgálja. Azt reméljük, hogy ezt a törekvést a segítő szervezetek és munkáltatók egyaránt magukénak tekintik, és a rendszer használatával könnyebbé teszik az első lépéseket minden szereplő számára!

IV. JÖVŐKÉP

A Hálózat jövőképét a rövid és középtávra kialakított Hálózati Stratégia tartalmazza, melyhez a projektidőszakra vonatkozó Hálózat specifikus szakmai koncepció, a projektidőszak alatt készített dokumentumok (a hálózati tagok között lebonyolított igény- és szükségletfelmérés, háttértanulmányok) valamint a Hálózat eddigi működése alatti szakmai tevékenységből levont következtetések szolgáltak alapként. A Stratégia a hálózat tagjainak szükségleteire reflektálva készült el, a stratégiai tervezés legalapvetőbb követelményeinek megfelelő dokumentumokkal rendelkezik (konkrét jövőkép, cél- és eszközrendszer, feladat meghatározás). Az Évkönyvben a Hálózati Stratégia leglényegesebb pontjait mutatjuk be.

IV.1 Az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat környezeti jellemzői

A Hálózat működését alapvetően meghatározza a tagszervezetek tevékenységének fókuszában álló kliensekre ható munkaerő-piaci környezet, ami a szolgáltató (A3, AMSZ), valamint védett foglalkoztatást végző (A2) szervezeteket körülveszi. Ezt a stratégiaalkotás során nem lehet figyelmen kívül hagyni, ezért a Stratégia tartalmazza mind az elmúlt években lezajló állami intézkedések hálózati működésre gyakorolt hatását, mind a Hálózat tagjainak működésére és a szolgáltatások igénybevételére ható területi sajátosságokat, valamint a hálózati tagok érdekeltségi viszonyainak legjellemzőbb sajátosságait. Az érdekeltséget a Stratégia a hatékony hálózati működés oldaláról, a kétféle hálózati tag (foglalkoztató és szolgáltató) fenntartható működése, valamint a tagsághoz kapcsolódó érdekeltsége mentén mutatja be.

A hálózati tevékenység megkezdésekor az első és alapvető kérdés az volt, hogyan lehet egy hálózatba tömöríteni azokat a szereplőket, ahol az érdekközösség kialakításának esélyei meglehetősen korlátozottak, pozícióikban és a szakmai határterületeken bizonytalanság érezhető. A Hálózati Szakmai Koncepció azt javasolta, hogy azokra a területekre kell koncentrálni, ahol együttműködések, megegyezésen alapuló kooperációk alakíthatók ki a szereplők között. A hálózati rendezvények lehetőséget biztosítottak az együttműködések fejlesztésére, a kooperáció gyakorlatának elsajátítására, az érdekellentétek feloldásának megkezdésére. Ilyen típusú együttműködés kialakítására korábban nem volt példa, az együttműködés megalapozása és egy közös szakmai-módszertani fejlesztés kez-

dődhet most el. A projekt időszakon túl, rövid és középtávon továbbra is nagy hangsúlyt kell helyezni az alábbiakra:

- Szervezetek közti együttműködést segítő képzések kialakítása.
- Munkaerő-fejlesztés, képzés módszertanának fejlesztése, tudáscentrum kialakítása.
- Védett foglalkoztatásban végzett rehabilitációs tevékenységek szakmai, módszertani támogatása.
- Munkaerő-piaci szolgáltatások, képzések módszertani fejlesztése.
- Szervezeti hatékonyságot növelő fejlesztési szolgáltatások kialakítása.
- A munkaerő-piaci szolgáltatók és akkreditált foglalkoztatók részére az információnyújtás eszközrendszerének fejlesztése és üzemeltetése.
- Szakpolitikai döntések előkészítését segítő információáramlás menedzselése.

IV.2 A Hálózat rövid- és középtávú stratégiai céljai

Rövidtávú célok

A jelen tervezési fázisban a rövidtávú, projektzárást követő hozzávetőleges egy éves időtartamra vonatkozó általános célkitűzések meglehetősen pragmatikusak. A Stratégiában megfogalmazott rövidtávú célkitűzések: a RÉV projektben a pályázati keretrendszer segítségével létrehozott és elindított, majd a projekt szakmai megvalósítása során szakmai fejlesztési programmal támogatott Hálózat működésének fundamentális finanszírozási viszonyai kiszámíthatóan és tervezhetően kialakuljanak, szervezeti keretei egyértelművé váljanak és a szakmai fejlesztések tovább folytatódjanak. A projektet követő 12-15 hónapra vonatkozó célkitűzések három részre oszthatók, a működés pénzügyi feltételeinek biztosítására, az alapvető szervezeti feladatokra, valamint a szakmai-fejlesztési kérdésekre.

A működés pénzügyi feltételeinek biztosítása

A Hálózat folyamatos működésének biztosításához olyan kiszámítható és a hálózati működés stabilitását megalapozó finanszírozásra van szükség, amit a tagok saját erőből nem képesek biztosítani. A Hálózat a maga tagságával jelentős feladatokat vállal át az államtól a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációja tekintetében, így teljesen

indokolt, hogy a hálózati működéshez az állami rendszeres, kiszámítható támogatást biztosítson. Ezért az elkövetkező időszakban a szakpolitika irányítóival együttműködve meg kell határozni azokat a feladatokat, amelyeket a Hálózat magára vállal. Ezeket mind a rehabilitációs célú foglalkoztatók, mind a szolgáltatók, mint tagok tekintetében el kell végezni.

Ezen túl a hálózati működés finanszírozásához el kell készíteni a Hálózat munkatervét, amelynek szerves része a működési költségvetés. A hálózati munkatervet és költségvetést be kell építeni az OMK munkatervébe és költségvetésébe, ami így az FSZK költségvetésébe kerül.

Az alapműködéshez hozzá kell járulnia a tagságnak is, ezért ki kell alakítani a tagsághoz kapcsolódó tagdíjfizetés szabályait is, úgy, hogy legkésőbb 2016-tól már a hálózati menedzsment által kezelt tagdíjkeret létrejöhessen.

Az alapműködésen túl fejlesztési célú források bevonása elkerülhetetlen, amihez az Európai Unió forrásait is érdemes felhasználni. A szaktárcákhoz rendelt uniós forráskezelést irányító állami szereplőkkel egyeztetéseket kell kezdeményezni, hogy a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációját elősegítő, megjelenés előtt álló pályázatok alkalmasak legyenek arra, hogy hálózati fejlesztések megvalósítását is lehetővé tegyék. Ehhez alkalmassá kell tenni a most kialakítandó Országos Módszertani Központot (OMK-t) arra, hogy ezeken a pályázatokon már az FSZK pályázatokat is menedzselni képes részévé váljon.

Szervezeti célkitűzések

Az elkövetkező egy évben továbbra is biztosítani kell a már meglévő szervezeti működést, ugyanakkor egyértelműsíteni kell az FSZK és a hálózati menedzsment, valamint az FSZK és a tagság közti viszonyt (menedzsment tagjainak kiválasztása, hálózaton belüli kommunikáció, külső kommunikáció). A hálózati tagság feltételeit, valamint a „szervezeti" viszonyokat szabályozó dokumentumokat el kell készíteni (Alapszabály, SZMSZ, Etikai kódex). Ehhez már stabil menedzsmenttel kell rendelkezni. Az FSZK részéről ki kell alakítani a menedzsment tagjainak kiválasztási, majd hosszabb távon a hálózati tagok delegálási szabályait. Egyelőre nem várható el a tagság jelenlegi szervezettségi szintjét figyelembe véve, hogy a menedzsmentbe történő delegálás megvalósuljon, ezért az FSZK részéről kell a menedzsment tagjait kiválasztani és felkérni. Ehhez a folyamathoz a készülő Hálózat fejlesztési terv jelentős szakmai támogatást

biztosíthat. A menedzsment mellett már az első évben gondoskodni kell a koordinátorok munkahelyének kialakításáról, és a folyamatos munkavégzésükhöz szükséges feltételek biztosításáról az új menedzsment felállásával egy időben. A tagság aktív része formálisan elsősorban a munkacsoportokban tudja leginkább érvényesíteni elképzeléseit, ezért már rövidtávon fel kell állítani ezek magját, de várhatóan csak középtávon tudnak jelentősebb munkát is ellátni.

Szakmai-fejlesztési célkitűzések

Az elkövetkező időszak fejlesztésére javasoljuk, hogy az Országos Hálózati Találkozók és Hálózati Szakmai Műhelyek már megkezdett szakmai fejlesztései folytatódjanak. Mind az igény- és szükségletfeltárás, mint a hálózati találkozókon és műhelyeken kapott visszajelzések azt erősítik, hogy a projekt során összeállított program megfelelő választ ad a hálózati tagok fejlesztési igényeire. A találkozókról egyrészt szóbeli, másrészt írásos visszajelzéseket kapunk a műhelyeket vezető szakemberektől és közvetlenül a tagoktól. Elsősorban azokat a szakmai feladatokat kell továbbra is elvégezni, amelyek a projekt során elindultak. Így integrálni kell a SZER alkalmazását a hálózati tagok körében, a használathoz szükséges képzést, szakmai támogatást biztosítani kell, szolgáltatások monitorozási keretrendszerét ki kell építeni, és a kidolgozott monitoring rendszer működtetését az OMK-val együtt meg kell kezdeni. Tovább kell folytatni a munkaerő-piac szereplői és a partnerek közti együttműködési képességek fejlesztését és erősítését. Szolgáltatási módszertanok tekintetében elsősorban az egységes módszertan, valamint az átvezetés módszertanának elsajátítását és alkalmazását kell megvalósítani. Az együttműködések fejlesztése és a két nagy munkaerő-piaci módszertanok alkalmazásának elsajátításába a foglalkoztatókat is be kell vonni.

Középtávú célok

Középtáv alatt jelen esetben hozzávetőlegesen a RÉV projektet követő három évet, tehát 2015. és a 2017. decembere közti időszakot értjük. Két-három éves távlatban elsősorban nem az alapvető működés kereteinek megalapozása, hanem a hosszabb távú szakmai fejlesztések megkezdése lehet a cél. A fejlesztések mellett a hálózati működés stabilitásának megtartását továbbra is szem előtt kell tartani, ugyanakkor feltételezzük, hogy a kvázi szervezet keretei, funkciói addigra már nem kérdésként, hanem megőrzendő értékként értelmezhetők.

Feltételezve tehát, hogy az alapvető működés feltételei biztosítottak, a legfontosabb cél középtávon a célcsoport munkaerő-piaci integrációja érdekében folytatott tevékenységek tartós fejlesztése, a szolgáltatás nyújtás minőségének javításához szükséges plusz források előteremtése és ezeknek hatékony felhasználása. Ehhez a Hálózat irányítási, menedzsment funkcióinak jól kell működni, hiszen a menedzsment és az OMK munkájának színvonala és a közöttük lévő együttműködés minősége jelentősen meghatározza egyrészt a forrásokért történő közös lobbizás sikerét, valamint az elnyert források optimális felhasználását. Ezekben a szakmai fejlesztésekben a tagok leginkább a munkacsoportokon keresztül tudnak részt venni, ezért törekedni kell arra, hogy ezek a munkacsoportok ne csupán szimbolikus, hanem valódi feladatokat is vállaljanak és végezzenek.

IV.3 A Hálózat tagsága, szervezete

A hálózati tagok

A Hálózati Évkönyv III. fejezete, valamint DVD melléklete részletesen bemutatja a Hálózat jelenlegi tagszervezeteit. A Stratégiának feladata, hogy meghatározza a hálózati tagság leglényegesebb jellemzőit, ami közül a legrelevánsabb kérdés a hálózatba történő belépés folyamata és ennek kritériumai, a hálózati tagság típusai, a tagság hozzájárulásának – szakmai és anyagi –, valamint a kikerülés kérdése.

A többféle tagság fogalmi és „szervezeti" kezelhetősége érdekében érdemesnek tarjuk a munkaerő-piaci szolgáltatók közül azokat a szervezeteket, amelyek még nem érték el a belépési szintet „jelölt", vagy „kandidáló" tagoknak, míg a szolgáltatóktól eltérő szervezeteket egyszerűen „foglalkoztató" tagoknak, a stratégia partnereket állandó partnereknek nevezni. Így az alábbi eltérő jogokkal és kötelezettségekkel rendelkező hálózati tagokat különböztethetjük meg:

- munkaerő-piaci szolgáltató – teljes jogú
- foglalkoztató
- munkaerő-piaci szolgáltató – jelölt/kandidáló szervezet
- állandó partner.

A Hálózat tagságának bemeneti kritériumai

A tagság jelenlegi kritériuma az A2 vagy A3 programelem, illetve AMSZ-2013 program megvalósítása. A pályázat megvalósítói a támogatási szerződés aláírásával egyúttal azt is vállalták, hogy tudomásul veszik a hálózati tagságot, ennek megfelelően valósítják meg saját szakmai projektjüket. A projekt lezárását követően felül kell vizsgálni a tagsági kritériumokat, amiket úgy kell definiálni, hogy megfeleljenek az együttműködésen alapuló szolgáltatási hálózat céljainak. Tag lehet tehát minden olyan szolgáltató szervezet, amely fogyatékos és egészségkárosodott emberek részére foglalkozási rehabilitációs célú munkaerő-piaci szolgáltatást nyújt, elősegíti a nyílt munkaerő-piaci integrációját, elfogadja a Hálózat közös céljait és vállalja a szolgáltatási hálózat tagságával együtt járó kötelezettségeket. A foglalkozási rehabilitációs célú munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtásához a vonatkozó jogszabályok szerint kell rendelkeznie a munkaközvetítéshez szükséges engedéllyel, a munkaközvetítésre irányuló tevékenységet a szervezet létesítő okiratában is rögzíteni kell.

IV.4 A Hálózat irányítása, szervezeti kérdése

A projekt lezárását követő időszak - Hálózat irányítása, szervezeti kérdések

A RÉV projekt időszakában kialakult irányítási struktúrát az FSZK által kialakított keretek közt a RÉV Programiroda alatt tevékenykedő Hálózat Munkacsoport és a Hálózati Menedzsment együttműködése biztosította. A projekt zárását követően a Hálózat irányítása, funkcióinak működtetése, szakmai koordinációja a TÁMOP 5.3.8 RÉV projekt finanszírozási és szervezeti körén kívülre fog kerülni. Megszűnik tehát a RÉV Programiroda, a Hálózat Munkacsoport és a Hálózati Menedzsment hatásköre, a Hálózat tagságát alkotó szervezetek ennek ellenére továbbra is működni fognak, a megváltozott munkaképességű célcsoport számára nyújtott szolgáltatásaikat várhatóan fenntartják.

A stratégiai célkitűzések tervezési tartománya egy minimális, a hálózati működés sajátosságait még magán viselő, és egy optimális, a jelenlegi projektben megvalósuló magas szintű szakmai elvárásokat is tükröző működési módra terjed ki.

Minimális működési szint alatt egy olyan egyszerű, a kiépült információs és kommunikációs hálózat eszközrendszerét használó laza kooperációt értünk, ami csupán a hálózati tagok közti információcserére és egy

központi információ közvetítő (FSZK egyik funkciója) szerep, valamint a tagság közti információ áramoltatásra terjed ki. Ennek a működési módnak csak átmeneti jelleggel lehet szerepe, amíg esetleg két finanszírozási ciklus közötti ideiglenes, működési forrással nem, vagy alig biztosított időszakról beszélünk.

Optimális szintként a szakmai szolgáltató, együttműködési hálózatként definiálható működési módot értjük, ahol a szakmai, módszertani fejlesztési folyamatok mellett - a hálózati menedzsment koordinációjával - interaktív együttműködésben lévő tagság kooperál. Ebben a hálózatban stratégiai szerepet tölt be az FSZK OMK a szakpolitikai döntéshozók, ágazati irányítók és a munkaerő-piaci szolgáltatást végző hálózat közt.

A Hálózat fennmaradását állami, és/vagy a tagok saját forrása biztosíthatja. Feltételezzük, hogy az a magas szintű kormányzati szándék, amely a RÉV projekt keretein belül magát a Hálózatot is életre keltette, továbbra is fennáll, és konzekvensen ragaszkodik korábbi céljaihoz, tehát a Hálózat működése biztosított lesz.

A RÉV projekt szervezeti keretein kívül tehát, mégis hasonlóan a még meglévő működési módhoz érdemes az irányítást kialakítani, illetve fenntartani. A koncepció elkészülése óta megvalósuló hálózati rendezvények és a kezdődő együttműködések, még ha nem is támasztják alá egy önálló identitással rendelkező Hálózat létrejöttét, de elindult a hálózatosodás folyamata. Helyi, térségi és országos együttműködések indultak el a hálózati tagok és a külső partnerek, állami szereplők között. Létrejött a menedzsment funkciót betöltő szakértői team és az állami közreműködő-szakmai szervezet, az FSZK, valamint a tagság közti együttműködés. Erre az együttműködésre és a projekt időszakban megvalósult, korábban ebben az ágazatban példanélküli fejlesztésre alapozva megszilárdulhat a tartósan működő Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat.

IV.5 Szervezeti funkciók az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózatban

Működést biztosító, támogató szervezet – FSZK: A Hálózat működési feltételeinek biztosítása és a szakmai tevékenység stratégiai irányának kijelölése, a szakpolitikai intézkedések szereplője, kapcsolat a Hálózat és az állami döntéshozók közt.

Országos Szakmai és Módszertani Központ – OMK: Az OMK hiánypótló funkciót tölthet be: jelenleg nincs olyan szereplője a hazai foglalkoztatáspolitikának, amely a munkaerőpiac szereplői (ezek alatt most elsősorban a megváltozott munkaképességű emberek részére munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó, illetve őket foglalkoztató szervezeteket értünk) szakmai, módszertani háttérbázisát biztosíthatná. Fejlesztői, koordinátori, alkalmazott kutatásokat lebonyolító, szakmai monitorozást végző szervezetként a Hálózat szempontjából meghatározó lehet. A Hálózat működtetéshez kapcsolódó munkákat felügyeli, követi nyomon és támogatja, segíti a projektben zajló munkát. A hálózati működéshez kapcsolódó szakmai eseményeket irányítja és finanszírozza. Működteti a kommunikációs infrastruktúrát. Összekötő kapocs a hálózati menedzsment és a hálózati tagság, valamint az FSZK vezetése között.

Hálózati Menedzsment: A RÉV projektben jelenleg is betöltő funkcióját veszi át. Tagjai az FSZK szakmai (munkaviszonyban lévő) munkatársaiból és a Hálózat tagságából kerülnek ki. A menedzsment koordinálja a hálózati tevékenységeket. A menedzsmentben részt vesznek a szolgáltatást nyújtó autonóm tagok és az FSZK képviselői. A megfelelő szakmai kompetenciák biztosítása érdekében a kezdeti időben (1-3 év) a munkaerő-piacon nagy tapasztalattal rendelkező tagszervezetek képviselői vesznek részt. Az FSZK által delegált tagok és a szolgáltatókat képviselő közös menedzsment munkája elősegíti a szakpolitika irányítói és a hálózat közti megfelelő partneri együttműködést, munkakapcsolatot, és információáramlást. A hálózati menedzsment egyrészt képviseli a tagságot a szakpolitika által irányító feladatokkal megbízott FSZK felé, másrészt közvetíti, értelmezi és szakmai támogató-koordinatív feladatokat lát el a hálózat felé. A szolgáltatók által történő menedzsment tagok delegálásának, illtve az FSZK részéről ezek elfogadásának módjának kialakítása körültekintést igénylő feladat, a hálózati tagok együttműködési készsége és a kölcsönösség elvének szempontjából. Az első hároméves időszakban javasolt, hogy szakmailag kimagasló, elismert szolgáltató szervezetek képviselői közül kerüljenek ki a nem állami, szakmai menedzsment tagok.

A hálózati működés zökkenőmentes biztosítása szempontjából kézenfekvő a Munkaesély Szövetséget felkérni a tagok delegálására.

Hálózati koordinátorok: A háttértanulmányok alapján látható, hogy azok a hálózatok működnek szakmailag jó színvonalon, ahol a hálózat képes koordinátorokkal, tanácsadókkal támogatni a tagság tevékenységét. A koordinátorok a menedzsment irányításával, de önállóan végzik munkájukat. Főállású, az FSZK alkalmazásában álló munkatársak. Tevékenységük, feladataik azonosak, munkamegosztásuk területi felosztás szerint történhet a keleti és nyugati országrészért egy-egy koordinátor felel, számuk legalább két fő. Hálózati koordinátorok tevékenysége:

- A menedzsment által kialakított hálózati munkaterv végrehajtása során a hálózati tagságot informálják a munkatervben foglalt aktuális eseményekről, feladatokról. Tájékoztatást adnak a tagság részére azokról a munkaerő-piaci szolgáltatásokkal és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásával kapcsolatos szakpolitikai intézkedésekről, amelyek alapján menedzsment hálózatot érintő döntéseket hoz. Figyelemmel kísérik a menedzsment által hozott döntéseken nyugvó, hálózati tagokat érintő feladatok megvalósítását. Ennek során a tagoktól visszajelzéseket gyűjtenek, együttműködnek velük, és szükség esetén a menedzsment részére javaslatot tesznek a tagok munkájának elősegítésére, a szakmai feladatokat gátló akadályok elhárítására, a munkaterv kialakítására, ha kell módosítására.
- A Hálózattal kapcsolatot kezdeményező, érdeklődő szervezetek részére tájékoztatókat tartanak, ismertetik a tagsággal kapcsolatos tudnivalókat.
- Ellátják a hálózati adminisztrációs feladatokat, kezelik a tagsággal kapcsolatos nyilvántartásokat, a belső szabályzatokat, folyamatleírásokat, módszertani és szakmai dokumentációt.
- Részt vesznek a hálózati találkozók, rendezvények megszervezésében. Együttműködnek a menedzsment által megbízott fejlesztésekben résztvevő szakértőkkel, tanácsadókkal, vagy az OMK részéről monitoring feladatokkal megbízott szakemberekkel.
- A tagsággal csoportos találkozókon és elektronikus úton, telefonon tartanak kapcsolatot.

Munkacsoportok: Az igény– és szükségletfeltárás nagyon sok munkacsoport lehetőséget vázolt fel a megkérdezett szervezetek igényei szerint. Jelenlegi, induló fázisban azt javasoljuk, hogy minél kevesebb, de működőképes munkacsoport jöjjön létre, hiszen a szervezetek néhány mun-

katárssal, szakmai vezetővel rendelkeznek, akiktől nem lehet jelentős mennyiségű operatív munkát elvárni. Meg kell találni a szükségletekhez és az erőforrásokhoz igazodó munkacsoportokat. A munkacsoportokat szakmai és területi dimenziók mentén lehet kialakítani. Javasolt munkacsoportok:

- személyek számára nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatás munkacsoport,
- munkáltatói szolgáltatások munkacsoport,
- nemzetközi kapcsolatok munkacsoport,
- térségi (regionális, vagy megyei) együttműködések munkacsoport,
- védett foglalkoztatók és szolgáltatók együttműködési munkacsoport,
- szabályozási munkacsoport a többi munkacsoporttal együttműködve a jogszabályi javaslatokkal foglalkozik).

A munkacsoport tagjainak kiválasztása a hálózati tagok szakemberei közül történik, ezért a tagság körében 2014. harmadik negyedéve és 2015. első negyedéve közt ki kell dolgozni az egyes munkacsoportokban történő részvételhez, tagsághoz szükséges szakmai kompetencia követelményeket. Ezek az elvárt kompetencia követelmények alapul szolgálnak a tagszervezetek részéről a munkacsoportba delegálható szakemberek kiválasztásához. A kompetencia követelmények kidolgozása, a kiválasztási folyamat lebonyolítását az FSZK-OMK végezhetné el.

IV.6 A hálózat működését befolyásoló kockázati tényezők

A hálózat működését befolyásoló külső tényezők

Jelenlegi működését tekintve a hálózat szakmai működése a RÉV projekt meghosszabbított ideje alatt, 2014. júliusáig biztosított. Az együttműködést és szakmai fejlődést támogató különböző találkozók szervezettsége, programja révén olyan jelentős támogatást kapnak a résztvevő szervezetek, amelyre alig van példa a hazai gyakorlatban. A program zárását követően egy intenzív fejlesztő folyamat zárul le a nyár végére. Az itt kapott szakmai muníció várhatóan elegendő tartalékot biztosíthat az év utolsó két negyedévére, hiszen számos szervezet kapacitásai jelentős hányadát leköti a projekt keretén belül megvalósuló hálózati program. A program révén viszont várhatóan megerősödik a tagok szakmai igénye, ezzel együtt elvárása is a Hálózat működtetői irányában is.

A projekt zárását követő időszakban 2014. év utolsó negyedévétől megkezdődik minden tagszervezet tervezése a 2015-ös évre, ekkorra várhatóak a közeli jövőre vonatkozó konkrét kérdések az FSZK felé, amelyek a hálózat jövőképét biztosan érintik. A várhatóan külső kockázatokat is hordozó szempontok, amelyek kezelését még a projekt időszakban meg kell kezdeni, figyelembe véve a tagság várakozását is:

- A hálózat rövidtávú (2015. év) működését biztosító forrás rendelkezésre állása.
- Az FSZK felhatalmazásának megléte a hálózat működtetésére, ezen belül egyértelmű funkciók az FSZK és más állami szereplők közt a Hálózat szakmai, módszertani irányítása, monitorozása, finanszírozása és ennek ellenőrzése tekintetében.
- A hálózati tagok munkaerő-piaci tevékenységének finanszírozásában résztvevő állami szereplők, az FSZK és a hálózati tagok viszonya.
- A hálózati tagsághoz fűződő érdekeltségi viszonyok megléte, illetve hiánya.
- A szakpolitikai irányítás ágazati elhelyezkedése a kormányzati struktúrában megváltozott munkaképességű ügyfelek szempontjából.
- Jogi, szabályozási és ebből fakadó költségvetési finanszírozás esetleges változásai a munkaerő-piac egyes szereplői tekintetében.

A hálózat működését érintő belső kockázatok:

- a tagság eltérő szakmai felkészültsége,
- a hálózati tagság eltérő szervezeti felkészültsége,
- a tagság elkötelezettsége a célcsoport iránt (más célcsoport számára biztosított szolgáltatást is nyújt),
- a tagság elkötelezettsége a munkaerő-piaci szolgáltatások fenntartása irányában (más tevékenysége jobban leköti erőforrásait),
- a hálózati tagokat érő külső hatások átszűrődése a belső viszonyokra (forráshiányos helyzetben lévő tagok működési problémái, ill. a gazdálkodási problémákból fakadó nehézségek)
- a Hálózat nem reagál a szükségletekre, ezért a tagok érdektelenség miatt kilépnek.

IV.7 Hálózati kommunikáció

A projektidőszakot követő hálózati kommunikáció várhatóan nem fog eltérni, illetve nem érdemes nagyon eltérnie a projektidőszak alatt megvalósult kommunikációtól. Eltérését a Hálózati Menedzsment mellett, illetve azzal szorosan együttműködve tevékenykedő hálózati koordinátorok megjelenése fog okozni, akik a legaktívabb ágensei lesznek a hálózati kommunikációnak. Míg a belső kommunikáció célja az információszolgáltatás és –áramlás biztosítása, a problémamegoldás és a tapasztalatcsere, addig a külső kommunikáció célja a Hálózatról való tájékoztatás, annak ismertté és elismertté tétele.

Belső kommunikáció

A belső kommunikáció tárgya a hálózati tagok és a Hálózat irányítása közötti kétirányú és folyamatos kommunikáció, illetve a hálózati tagok közötti kommunikáció; megvalósulása több csatornán keresztül történik. Kiemelten fontos a belső kommunikáció átláthatósága, egyszerűsége és rendezettsége, így kifejezetten erre a célra kijelölt kommunikációs csatornák állnak a hálózati tagok rendelkezésre, amelyen keresztül elérhetik a Hálózat irányítását, megfogalmazhatják kérdéseiket, illetve közvetíthetik javaslataikat, megjegyzéseiket.

Jelentős problémákat okozhat, ha a kommunikációs szerepek párhuzamossá válnak a Hálózat vezetésében. A jelenlegi projekt időszakban meglévő gyakorlattól némileg eltérve a tagság és a menedzsment közti kommunikációnak jellemzően a tagszervezetek és a hálózati koordinátorok között kell folynia a mindennapokban. Személyes kommunikáció csak csoportos eseményeken valósul meg, egyéni, személyes kommunikáció csak kivételes esetben.

A belső, kétirányú kommunikáció legfontosabb csatornája az a központi e-mail cím, amelyre a hálózati tagok felől érkező kérdéseket, javaslatokat, felvetéseket várja a Hálózat Munkacsoport és a hálózati menedzsment. Az e-mail címet a Hálózati Menedzsment kezeli a koordinátorok révén. Biztosítja azt, hogy minden kérdésben a leginkább kompetens szakembertől érkezzen tájékoztatás a hálózati tagok felé, illetve gondoskodik arról, hogy minden érintetthez eljusson a szükséges információ. Ezt az információáramlást a koordinátorok menedzselik.

A hálózati tagok és a Hálózati irányítás közötti belső kommunikáció alapvető, elsődleges csatornája az elektronikus forma (e-mail), de sürgős esetben a hálózati koordinátorok telefonon is elérhetők.

A Hálózat belső kommunikációjának további fontos csatornái továbbra is a rendezvények, így a teljes tagság számára szervezett Országos Hálózati Találkozók és a területi és szakmai alapokra helyezett, kisebb létszámban megrendezett Hálózati Szakmai Műhelyek is. A rendezvényeken a hálózati tagok személyesen is megoszthatják tapasztalataikat, megerősítést vagy akár segítséget kérhetnek egymástól. A találkozók és műhelyek a hálózati tagok közötti személyes kommunikáció biztosításán túl lehetőséget teremtenek arra is, hogy a hálózati menedzsmenttel, vagy az OMK szakemberével konzultáljanak a Hálózat tagjai. A tagság az egymással történő személyes kapcsolatok kialakítását követően folytathat más csatornákon keresztül is hatékony kommunikációt. A Hálózat irányítása biztosítja a hálózati tagság kapcsolattartásra alkalmas adatait, így szükség esetén az igényeknek megfelelően elérhetőek egymás számára.

A Hálózati Hírlevél a belső kommunikáció lényeges csatornája; a Hálózatot közvetlenül érintő aktuális információk és rendezvények mellett a tágabb szakmai környezetben megjelenő releváns híreket is tartalmazza. A Hírlevél tartalmát a hálózati tagság is formálhatja általa fontosnak tartott információk – a Hálózat központi, fentebb rögzített e-mail címére való – beküldésével.

Külső kommunikáció

A külső kommunikáció alapvető feltétele az, hogy a Hálózat – minden tagjával együtt – kialakult, saját identitással („mi" tudattal) rendelkezzen, amelynek alapja a stabil működés és a közösen kialakított stratégia. A Hálózat – a rögzített céloknak és feladatoknak megfelelően – várhatóan csak a projektmegvalósítás időszakának végére lesz ilyen jellegű entitás.

A külső kommunikáció formáit és eszközeit jelentősen nem érdemes megváltoztatni. A projekt során megvalósított találkozók alkalmasak voltak a jó külső kommunikáció megvalósítására. A következő három évben csak a kommunikációs eszközök és formák alkalmazását, használatát kell az új helyzetnek megfelelően alkalmazni

Kommunikációs formák és eszközök:

- Országos Hálózati Találkozók, Hálózati Szakmai Műhelyek, mely rendezvényekről a sajtó is hírt adhat.
- Hálózati Hírlevél, amely a tagságon kívül is terjesztésre kerül, illetve minden érdeklődő számára megtekinthető az FSZK honlapján.
- Döntéshozókkal, stratégiai szereplőkkel történő egyeztetések.
- Hálózati honlap.

Nagyobb hangsúlyt kell helyezni a tagok önálló tevékenységére a kommunikáció során is. A tagság a munkacsoportok révén tud olyan szakmai tartalmakat megfogalmazni, amelyek javaslatok, vélemények, önálló kezdeményezések alapjául szolgálhatnak a Hálózat külső kommunikációjához akár külső partnerek, állami szervek, munkáltatók, akár a szakpolitika felé irányul.

MELLÉKLET

HÁLÓZATI TAGSZERVEZETEK ALAPVETŐ ADATAI

ALBA CARITAS HUNGARICA ALAPÍTVÁNY (Karitász)

Székhely címe: 8000 Székesfehérvár, Lövölde út 28/A.
Telephelyek:
- 4M Szolgálat: 8000 Székesfehérvár, Arany János u. 1.
- RÉV Szolgálat Nappali Intézmény: 8000 Székesfehérvár, Móri u. 20.
- RÉV Szolgálat Közösségi ellátás: 8000 Székesfehérvár, Gyümölcs u. 14.
- Szent Kristóf Ház: 8000 Székesfehérvár, Batthyány u. 2.

Weboldal: http://albacaritas.communio.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ 2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások működésének támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: 8000 Székesfehérvár, Arany János u.1.

– – –

BARKA ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 7570 Barcs, Sétatér 4/25.
Telephelyek:
- 7570 Kaposvár, Füredi út 1.
- 8840 Csurgó, Kossuth u. 1.

Weboldal: www.barkabarcs.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0062
Projekt címe: Munkaerőpiaci Esélynövelő Rehabilitációs Szolgáltatásnyújtás (MERSZ) Somogyban
Projekt megvalósítási helyszíne: 7570 Barcs, Sétatér 4/25.

BÉTHEL ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 5600 Békéscsaba, Dr. Becsey Oszkár u. 2.
Telephelyek:
– 5600 Békéscsaba, Aulich u. 6.
– 5630 Békés, Piac tér 3.
– 1094 Budapest, Balázs Béla utca 18. (Kihelyezett iroda)
Weboldal: www.bethel.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0060
Projekt címe: KulcsPont: munkaerő-piaci program a megváltozott munkaképességű személyek számára Békés megyében
Projekt megvalósítási helyszíne:
5600 Békéscsaba, Aulich u. 6.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: XX-M-001/625-3/2013
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása
Projekt megvalósítási helyszíne: 5600 Békéscsaba, Aulich u. 6.

– – –

CIGÁNY KULTURÁLIS ÉS KÖZMŰVELŐDÉSI EGYESÜLET

(CKKE)
Székhely címe: 7621 Pécs, József u. 4.
Weboldal: www.ckke.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0016
Projekt címe: Új pálya, új esély
Projekt megvalósítási helyszíne: 7621 Pécs, József u. 4.

CIVIL ÉRTÉK EGYESÜLET

Székhely címe: 2225 Üllő Pesti út 124.
Weboldal: www.civilkozpont.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8-A3-12/2-2012-0010
Projekt címe: Felkészítés a nyílt munkaerő-piacra a Civil Érték Egyesületnél
Projekt megvalósítási helyszíne: 2225 Üllő Pesti út 124.

– – –

CIVIL SZOLGÁLTATÓ NONPROFIT KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG (Civil Nonprofit Kft.)

Székhely címe: 2225 Üllő, Pesti út 124.
Telephelyek:
2225 Üllő, Gyömrői út 83.
2600 Vác, Rákóczi u. 36.
2254 Szentmártonkáta, Kossuth u. 6.
5000 Szolnok, Pálfy J. u. 16.
Weboldal: www.civilkozpont.hu

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-12/2-2012-0002
Projekt címe: Felkészítés a nyílt munkaerő-piacra a Civil Szolgáltató Nonprofit Kft-nél
Projekt megvalósítási helyszíne: 2225 Üllő, Pesti út 124.

– – –

CREDIT-UP KERESKEDELMI ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.

(Credit-Up Kft.)
Székhely címe: 4032 Debrecen Mikszáth K. u. 22. fszt/1.

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-12/1-2012-0008
Projekt címe: „Új lehetőségek"- Munkaerő piaci esélyek növelése a Credit-Up Kft-nél
Projekt megvalósítási helyszíne:
4032 Debrecen Mikszáth K. u. 22. fszt/1.

DÉL-DUNÁNTÚLI REGIONÁLIS FORRÁSKÖZPONT SZOLGÁLTATÓ NONPROFIT KFT. (DDRFK)

Székhely címe: 7621 Pécs, Megye u.20.
Weboldal: www.ddrfk.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0013
Projekt címe: Fordulópont Program - alternatív munkaerő-piaci szolgáltatás megváltozott munkaképességűeknek
Projekt megvalósítási helyszíne: 7621 Pécs, Megye u. 20.

– – –

AZ ÉRTELMI FOGYATÉKOSOK FEJLŐDÉSÉT SZOLGÁLÓ MAGYAR DOWN ALAPÍTVÁNY (DOWN Alapítvány)

Székhely címe: 1145 Budapest, Amerikai út 14.
Telephelyek:
- 1116 Budapest, Szalóki út 53.
- 1111 Budapest, Lágymányosi u 15.
- 1111 Budapest, Lágymányosi u. 7.
- 1116 Budapest, Andor u. 6.
- 1152 Budapest, Petőfi u. 24.
- 1107 Budapest, Zágrábi út 13.

Weboldal: www.downalapitvany.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/Támogatott foglalkoztatás
Projekt címe: Alternatív foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások biztosítása fogyatékos munkavállalók részére
Projekt megvalósítási helyszíne: 1111 Budapest, Lágymányosi u. 15.

– – –

DUNAMENTI REGIONÁLIS NÉPFŐISKOLA KÖZHASZNÚ EGYESÜLET (DRN)

Székhely címe: 2400 Dunaújváros, Jókai utca 19.
Telephelyek: 2400 Dunaújváros, Petőfi liget 3.
Weboldal: www.nepfosuli.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP 5.3.8.A3-12/1-2012-0017
Projekt címe: Szent Angéla Szolgáltató Központ
Projekt megvalósítási helyszíne: 2400 Dunaújváros, Petőfi liget 3.

– – –

EMIL ÉS TÁRSAI KFT.

Székhely címe: 4027 Debrecen, Füredi u.59/b.
Weboldal: www.emiltakarit.hu

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-2012-0007
Projekt címe: A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése
Projekt megvalósítási helyszíne: 4027 Debrecen, Füredi u. 59/B.

– – –

EQUEST SPORT KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 6781 Domaszék, Tanya 155.
Telephelyek: 5600 Békéscsaba, Mednyánszky utca 17.
Weboldal: www.equestsport.com

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0039
Projekt címe: „Add vissza mértékét az embernek” - a leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása munkaerő-piaci szolgáltatóknál Békés megyében
Projekt megvalósítási helyszíne:
5600 Békéscsaba, Mednyánszky utca 17.

ÉLETET SEGÍTŐ ALAPÍTVÁNY (ÉSA)

Székhely címe: 8200 Veszprém, Lóczy Lajos utca 42/A
Telephelyek: 8200 Veszprém, Kossuth Lajos utca 10. IV/401.
Weboldal: www.eletetsegito.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013/4M
Projekt megvalósítási helyszíne:
8200 Veszprém, Kossuth Lajos utca 10. IV/401

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013/TF
Projekt megvalósítási helyszíne:
8200 Veszprém, Kossuth Lajos utca 10. IV/401.

– – –

ESÉLYEGYENLŐSÉG ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 8000 Székesfehérvár, Havranek u. 4.
Telephelyek: 8000 Székesfehérvár, Budai u. 68.
Weboldal: www.befogadas.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013
Projekt címe: „A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása”
Projekt megvalósítási helyszíne: 8000 Székesfehérvár, Budai u. 68.

FEHÉR BOT ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 4087 Hajdúdorog, Fogadó u. 3-5.
Telephelyek:
- 4087 Hajdúdorog, Nánási u. 4.
- 4087 Hajdúdorog, Tokaji u. 1.
- 4080 Hajdúnánás, Dorogi u. 5.
- 4220 Hajdúböszörmény, Karap Ferenc u. 1.
- 4242 Hajdúhadház, Bercsényi u. 7.
- 4400 Nyíregyháza, Vay Ádám krt. 4-6. I/116., I/129., II/224., II/226.
- 4024 Debrecen, Kossuth u. 42. tetőtér II.

Weboldal: www.feherbot.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0014
Projekt címe: Készülj a munkára
Projekt megvalósítási helyszíne:
4024 Debrecen, Kossuth u. 42. tetőtér II.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: Esély a munkára
Projekt megvalósítási helyszíne:
4024 Debrecen, Kossuth u. 42. tetőtér II.

– – –

FONAVITA NONPROFIT KFT.

Székhely címe: 7627 Pécs, Hársa u. 4.
Telephelyek: 7100 Szekszárd, Széchenyi u. 55.
Weboldal: www.fonavita.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8. A3-12/1-2012-0053
Projekt címe: BARKA-Megváltozott munkaképességűek munkaerő-piaci esélyeinek növelése Baranya megyében
Projekt megvalósítási helyszíne: 7627 Pécs, Hársa u. 4.

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8. A3-12/1-2012-0052
Projekt címe: Megváltozott munkaképességűek munkaerő-piaci esélyeinek növelése Tolna megyében
Projekt megvalósítási helyszíne: 7100 Szekszárd, Széchenyi u. 55.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások működésének támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: 7627 Pécs, Hársa u. 4.

– – –

„GONDOSKODÁS" ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 8999 Zalalövő, Szabadság tér 2.
Telephelyek:
- 8999 Zalalövő, Körmendi út 3.
- 8900 Zalaegerszeg, Október 6. tér 19.
- 8960 Lenti, Petőfi út 4.

AMSZ

Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne:
- 8999 Zalalövő, Körmendi út 3.
- 8900 Zalaegerszeg, Október 6. tér 19.
- 8960 Lenti, Petőfi út 4.

– – –

GONDOSKODÁS KÖZHASZNÚ EGYESÜLET

Székhely címe: 2660 Balassagyarmat, Kossuth út 1.
Telephelyek: 3200 Gyöngyös, Dózsa György út 3.
Weboldal: www.gondoskodaske.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0027
Projekt címe: Rehabilitációs Háló
Projekt megvalósítási helyszíne: 3200 Gyöngyös, Dózsa György út 3.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: XX-M-001/626-3/2013
Projekt címe: „A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása" 4M program
Projekt megvalósítási helyszíne: 2660 Balassagyarmat Kossuth út 1.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: XX-M-001/626-3/2013
Projekt címe: „A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása" 4M program
Projekt megvalósítási helyszíne: 3100 Salgótarján Rákóczi út 36.

– – –

HELP REHABILITÁCIÓS FOGLALKOZTATÓ KIEMELTEN KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT. (HELP Nonprofit Kft.)

Székhely címe: 2890 Tata, Ady Endre u. 40.
Telephelyek: 2890 Tata Fürdő u. 24.

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-12/1-2012-0004
Projekt címe: A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása a HELP Nonprofit Kft-nél
Projekt megvalósítási helyszíne: 2890 Tata, Ady Endre u. 40.

HÍD KULTÚRÁK, KOROSZTÁLYOK, KÖZÖSSÉGEK KÖZÖTT EGYESÜLET (HÍD Egyesület)

Székhely címe: 3530 Miskolc, Rákóczi u. 12.
Weboldal: www.hid-miskolc.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0033
Projekt címe: „RE-HÍD" Program
Projekt megvalósítási helyszíne: 3530 Miskolc, Rákóczi u. 12.

– – –

HUMAN-NET SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI HUMAN ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY

(Human-Net Alapítvány)
Székhely címe: 4400 Nyíregyháza, Semmelweis u. 24.
Telephelyek:
- 4400 Nyíregyháza, Körte u. 21/a
- 4400 Nyíregyháza, Huszár tér 5.
  (Huszárvár Szociokulturális Szolgáltató Központ)
- 4700 Mátészalka, Széchenyi u. 6.

Weboldal: www.humannet.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0041
Projekt címe: „Erő-Forrás"munkaerő-piaci szolgáltató pontok létrehozása
Projekt megvalósítási helyszíne:
4400 Nyíregyháza, Körte utca 41/a, 4700 Mátészalka, Széchenyi út 6 sz.

– – –

„IMPULZUS" PÁLYAKEZDŐK MUNKASZOCIALIZÁCIÓJÁVAL FOGLALKOZÓ SZAKEMBEREK EGYESÜLETE

(Impulzus Egyesület)
Székhely címe: 5000 Szolnok, Baross u. 41. G. ép. fsz.
Telephelyek:
5000 Szolnok, Baross u. 20. 5200 Törökszentmiklós, Almásy út 10.
Weboldal: www.impulzus.eu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3--12/1-2012-0022
Projekt címe: „Foglalkozási Rehabilitációs Centrum" FRC
Projekt megvalósítási helyszíne: 5200 Törökszentmiklós, Almásy u. 10.

– – –

JÁSZ-NAGYKUN-SZOLNOK MEGYE ESÉLY SZOCIÁLIS KÖZALAPÍTVÁNYA

Székhely címe: 5000 Szolnok, Kossuth L. u. 2.
Weboldal: www.eselyfk.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: 5000 Szolnok, Kossuth L. u. 2

– – –

KAPCSOLAT - KIHÍVÁS ALAPÍTVÁNY

(KKA)
Székhely címe: 3530 Miskolc, Rákóczi u. 12.
Weboldal: www.kapcsolatkihivas.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0054
Projekt címe: „LENDÜLETBEN" megváltozott munkaképességű munkavállalók nyílt munkaerő-piaci integrációját szolgáló munkaerő-piaci szolgáltatások fejlesztése Miskolcon és térségében
Projekt megvalósítási helyszíne:
3530 Miskolc, Rákóczi u. 12.

KARRIER SZAKMAI DIÁKSEGÍTŐ EGYESÜLET

(Új Karrier Iroda)
Székhely címe: 1148 Budapest, Kalapács utca 6. II/3.
Telephelyek:
– 4400 Nyíregyháza, Szabadág tér 5. fszt. 6.
– 3100 Salgótarján, Rákóczi utca 13. II/218
Weboldal: www.ujkarrieriroda.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0026
Projekt címe: A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása munkaerő-piaci szolgáltatóknál
Projekt megvalósítási helyszíne:
4400 Nyíregyháza, Szabadság tér 5. fszt. 6.

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0025
Projekt címe: A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása munkaerő-piaci szolgáltatóknál
Projekt megvalósítási helyszíne:
3100 Salgótarján, Rákóczi utca 13. II/218

– – –

KÉK MADÁR ALAPÍTVÁNY (KMA)

Székhely címe: 7100 Szekszárd, Bartina u. 12/A
Telephelyek:
– 7100 Szekszárd, Bartina u. 16/B
– 7100 Szekszárd, Csonka u. 14.
– 6500 Baja, Rókus u. 14.
– 7030 Paks, Deák F. u. 3.
Weboldal: www.kek-madar.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0042
Projekt címe: Támogatott foglalkoztatás fejlesztése a Kék Madár Alapítványnál
Projekt megvalósítási helyszíne: 7100 Szekszárd, Bartina u. 16/B

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését segítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása - Támogatott foglalkoztatás szolgáltatás
Projekt megvalósítási helyszíne: 7100 Szekszárd, Bartina u. 16/B

– – –

KI-LÁTÁS KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 7400 Kaposvár, Fő u. 45.
Telephelyek:
- 7400 Kaposvár, Fő u. 45.
- 7622 Pécs, Somogyi Béla u. 2.
- 7100 Szekszárd, Széchenyi u. 48.

Weboldal: www.kilatas.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013/4M
Projekt címe: Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott munkaképességű Munkavállalóknak
Projekt megvalósítási helyszíne:
7400 Kaposvár, Fő u. 45.; 7100 Szekszárd, Széchenyi u. 48.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013/LFR
Projekt címe: Látássérült személyek Foglalkozási Rehabilitációja
Projekt megvalósítási helyszíne:
- 7400 Kaposvár, Fő u. 45.;
- 7100 Szekszárd, Széchenyi u. 48.;
- 7622 Pécs, Somogyi Béla u. 2.

KÉZENFOGVA ÖSSZEFOGÁS A FOGYATÉKOSOKÉRT ALAPÍTVÁNY

(KézenFogva Alapítvány)
Székhely címe: 1093 Budapest, Lónyay u. 19.
Weboldal: www.kezenfogva.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/2-2012-0007
Projekt címe: Ránk számíthatsz a munka világában – Akkreditált foglalkoztatóknál dolgozó, megváltozott munkaképességű személyek és munkáltatók számára komplex munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása
Projekt megvalósítási helyszíne: 1093 Budapest, Lónyay u. 19.

– – –

KREATÍV FORMÁK ALAPÍTVÁNY (KFA)

Székhely címe: 6726 Szeged, Léda u 8.
Telephelyek: 6728 Szeged, Napos út 16.
Weboldal: www.kreativformak.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP 5.3.8.A3 12/1-2012-0057
Projekt címe: „LORA PROGRAM" – Látássérültek Foglalkozási RehAbilitációs Programja
Projekt megvalósítási helyszíne: 4728 Szeged, Napos út 16.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: Látássérült személyek foglalkozási rehabilitációja (LFR)
Projekt megvalósítási helyszíne: 4728 Szeged, Napos út 16.

LÁTÁSSÉRÜLTEK ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI REGIONÁLIS ELEMI ÉS FOGLALKOZÁSI REHABILITÁCIÓS KÖZPONTJA ALAPÍTVÁNY

Észak-magyarországi Látássérült-rehabilitációs Központ
Székhely címe: 3529 Miskolc, Park utca 8.
Weboldal: www.latasrehab.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ 2013
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne:
3529 Miskolc, Park utca 8.

– – –

„A FÉNY TÚLSÓ OLDALÁN…"- LÁTÁSSÉRÜLTEK REGIONÁLIS KÖZHASZNÚ EGYESÜLETE (LÁRKE)

Székhely címe: 8000 Székesfehérvár, Jancsár utca 11.
Telephelyek: 8000 Székesfehérvár, Várkörút 46.
Weboldal: www.larke.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ2014: ZAM/01/000825-1/2014
Projekt címe: Alternatív Munkaerő-piaci Szolgáltatások Látássérülteknek
Projekt megvalósítási helyszíne: 8000 Székesfehérvár, Várkörút 46.

– – –

LÉPÉSELŐNY KÖZHASZNÚ EGYESÜLET (LEE)

Székhely címe: 4026 Debrecen, Csap utca 36.
Telephelyek:
- 4026 Debrecen, Csap utca 34.
- 4028 Debrecen, Péterfia út 28. (Debrecen Pláza)
- 4251 Hajdúsámson, Kossuth utca 43.

Weboldal: www.lepeselony.com

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8A3-12/1-2012-0015
Projekt címe: „Visszatérés" Foglalkoztatási rehabilitációs munkaerő-piaci szolgáltatás beindítása
Projekt megvalósítási helyszíne:
4026 Debrecen, Csap utca 13.
Önálló Másság Életminőség Fejlesztő Alapítvány
ÖMÉFA Alapítvány
Székhely címe: 3526 Miskolc, Váltó utca 45.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/4M
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne:
3530 Miskolc, Arany János út 11-13. fsz. 21.

– – –

MAGYAR MÁLTAI SZERETETSZOLGÁLAT EGYESÜLET

(MMSZ Egyesület)
Székhely címe: 1125 Budapest, Szarvas Gábor út 58-60.
Telephelyek: 9021 Győr, Amadé L. u. 1.
Weboldal: www.maltai.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0048
Projekt címe: 4 M „REMUSZ" Reintegráció Munkaerőpiaci Szolgáltatásokkal
Projekt megvalósítási helyszíne: 2890 Tata, Bartók Béla utca 1.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/4M
Projekt címe: Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott Munkaképességű Munkavállalóknak
Projekt megvalósítási helyszíne: 9021 Győr, Amadé L. u. 1.

MAGYAR VÖRÖSKERESZT SOMOGY MEGYEI SZERVEZETE

(MVK Somogy Megyei Szervezete)
Székhely címe: 7400 Kaposvár, Szent Imre u. 8.
Weboldal: www.mvksomogy.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0001
Projekt címe: Foglalkozást segítő rehabilitációs szolgáltatási rendszer kialakítása Somogyban
Projekt megvalósítási helyszíne: 7400 Kaposvár, Szent Imre u. 8.

– – –

MAGYAR VÖRÖSKERESZT ZALA MEGYEI SZERVEZETE

(MVK Zala Megyei Szervezete)
Székhely címe: 8900 Zalaegerszeg, Dísz tér 7.
Telephelyek:
- Zalaegerszeg, Ady u. 29.
- Keszthely, Kossuth u. 45.
- Zalaszentgrót, Kossuth u. 33. Lenti, Ifjúság u. 12/2.

Weboldal: http://zalamegye.voroskereszt.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0059
Projekt címe: „LEHETŐSÉG" – Egyenlő esélyt a munkára mindenkinek
Projekt megvalósítási helyszíne:
- Nagykanizsa, Sugár u. 28.
- Zalaegerszeg, Ady u. 29.
- Keszthely, Kossuth u. 45.
- Zalaszentgrót, Kossuth u. 33.

– – –

MEA-GOLD VEGYESIPARI GYÁRTÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.

(Mea-GOLD Kft.)
Székhely címe: 1113 Budapest, Bartók Béla u. 152. C.
Telephelyek:
- 8900 Zalaegerszeg, Zrínyi u. 34.
- 9500 Celldömölk, Béke u. 6.
- 9730 Kőszeg, Rajnis u. 2.

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8A2-12/1-2012-0005
Projekt címe: A Mea-GOLD Kft. újJ útjai és lehetőségei a foglalkozási rehabilitációban
Projekt megvalósítási helyszíne: 8900 Zalaegerszeg, Zrínyi u. 34.

– – –

MÉCSES SZOLGÁLÓ KÖZÖSSÉG EGYESÜLETE

(Mécses Egyesület)
Székhely címe: 5650 Mezőberény, Petőfi Sándor utca 54.
Telephelyek:
- 5650 Mezőberény, Petőfi u. 54.
- 5650 Mezőberény, Kálvin tér 2.
- 5650 Mezőberény, Deák F. u. 1.
- 5650 Mezőberény, Árpád u. 5.

Weboldal: www.mecsesegyesulet.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12_1-2012-0038
Projekt címe: A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelése érdekében motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások támogatása munkaerő-piaci szolgáltatóknál
Projekt megvalósítási helyszíne:
5650 Mezőberény, Petőfi Sándor utca 54.

– – –

MOTIVÁCIÓ MOZGÁSSÉRÜLTEKET SEGÍTŐ ALAPÍTVÁNY

(Motiváció Alapítvány)
Székhely címe: 1055 Budapest, V. ker. Honvéd u. 22.
Weboldal: www.motivacio.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: 1055 Budapest, V., ker. Honvéd u. 22.

MUNKAERŐPIACON MARADÁS EGYESÜLET (MPME)

Székhely címe: 4024 Debrecen, Batthyány u. 12. fsz. 1.
Weboldal: www.mpme.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0056
Projekt címe: „Új esély Hajdú-Biharban"- A Munkaerőpiacon Maradás Egyesület új szolgáltató pontjának létrehozása
Projekt megvalósítási helyszíne: 4024 Debrecen, Batthyány u. 12. fsz. 1.

– – –

NAPRA FORGÓ NONPROFIT KÖZHASZNÚ KFT.

Székhely címe: 2030 Érd, Budai út 7/B.
Telephelyek:
- 1075 Budapest, Madách tér 3.
- 6721 Szeged, Dugonics utca 42.
- 6000 Kecskemét, Dózsa György 31.
- 2890 Tata, Agostyáni út 31.

Weboldal: www.napra-forgo.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8-A3-12/1-2012-0012
Projekt címe: Új munkaerő-piaci szolgáltató pont létrehozása Csongrád megyében a megváltozott munkaképességű személyek komplex foglalkozási rehabilitációja és nyílt munkaerő-piaci elhelyezése céljából
Projekt megvalósítási helyszíne: 6721 Szeged, Dugonics utca 42.

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8-A3-12/1-2012-0019
Projekt címe: Új munkaerő-piaci szolgáltató pont létrehozása Bács-Kiskun megyében a megváltozott munkaképességű személyek komplex foglalkozási rehabilitációja és nyílt munkaerő-piaci elhelyezése céljából
Projekt megvalósítási helyszíne: 6000 Kecskemét, Dózsa György út 31.

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8-A3-12/1-2012-0020
Projekt címe: Új munkaerő-piaci szolgáltató pont létrehozása Komárom-Esztergom megyében a megváltozott munkaképességű személyek komplex foglalkozási rehabilitációja és nyílt munkaerő-piaci elhelyezése céljából
Projekt megvalósítási helyszíne: 2890 Tata, Agostyáni út 31.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: XX-M-001/673-3/2013
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: Érd és Budapest városokban, illetve a városok statisztikai körzetében

– – –

ÖNÁLLÓ MÁSSÁG ÉLETMINŐSÉG FEJLESZTŐ ALAPÍTVÁNY (ÖMÉFA ALAPÍTVÁNY)

Székhely címe: 3526 Miskolc, Váltó utca 45.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/4M
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne :
3530 Miskolc, Arany János út 11-13. fsz. 21.

PIREHAB REHABILITÁCIÓS FOGLALKOZTATÓ NONPROFIT KFT. (PIREHAB Nonprofit Kft.)

Székhely címe: 4025 Debrecen, Széchenyi u. 35-37.
Telephelyek:
- 4002 Debrecen, Szikgáti út 4.
- 4100 Berettyóújfalu, Móricz Zs. u. 3-5.
- 2700 Cegléd, Mizsei u. 36.
- 4069 Egyek, Hunyadi u. 61.
- 4002 Debrecen, Szikgáti út 4.
- 4100 Berettyóújfalu, Móricz Zs. u. 3-5.
- 2700 Cegléd, Mizsei u. 36.
- 4069 Egyek, Hunyadi u. 61.
- 4183 Kaba, Kutrica telep 0239/6 hrsz.
- 4965 Kölcse, Arany J. u. 12.
- 4281 Létavértes, Baross u. 46.
- 4485 Nagyhalász, Ibrányi u. 28.
- 4181 Nádudvar, Fő út 225-227.
- 4400 Nyíregyháza, Debreceni u. 106.
- 4400 Nyíregyháza, Tünde u. 11.
- 4150 Püspökladány, Kálvin J. u. 1.
- 5350 Tiszafüred, Szőllősi u. 4.
- 4287 Vámospércs, Malom u. 2.
- 4600 Kisvárda, Tordai u. 19.
- 4060 Balmazújváros, Veres P. u. 2/b.
- 4900 Fehérgyarmat, 0134/11. hrsz.
- 3980 Sátoraljaújhely, Ady E. u. 2.

Weboldal: www.pirehab.hu

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-12/1-2012-0012
Projekt címe: Kulcskompetenciák fejlesztése a megváltozott munkaképességű munkavállalók munkaerő-piaci integrációjának elősegítése érdekében
Projekt megvalósítási helyszíne:
- 4002 Debrecen, Szikgáti út 4.,
- 4220 Hajdúböszörmény, Mester u. 11.
- 4281 Létavértes, Baross u. 46.
- 5350 Tiszafüred, Szőllősi u. 4.
- 4600 Kisvárda, Tordai u. 19.

„PRO-TEAM" REHABILITÁCIÓS NONPROFIT KFT.

(„Pro-Team" Nonprofit Kft.)
Székhely címe: 4400 Nyíregyháza, Lujza u 4.
Telephelyek:
– 6000 Kecskemét, Hoffmann J. u. 13.
– 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 24-26.
– 4400 Nyíregyháza, Lujza u. 4.
Weboldal: www.prorehab.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8A3-12/1-2012-0034
Projekt címe: „Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott Munkaképességű Munkavállalóknak" elnevezésű pályázat bővítése Nyíregyházán
Projekt megvalósítási helyszíne: 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 24-26

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP 5.3.8.A3-12/1-12-0009
Projekt címe: Alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások Kecskeméten
Projekt megvalósítási helyszíne: 6000 Kecskemét, Hoffmann J. u. 13.

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TAMOP-5.3.8A2-12/1-2012-0002
Projekt címe: „Motiváló képzések és kapcsolódó szolgáltatások a „Pro-Team" Nonprofit Kft-nél"
Projekt megvalósítási helyszíne: 4400 Nyíregyháza, Lujza u 4.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013
Projekt címe: Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott Munkaképességű Munkavállalóknak
Projekt megvalósítási helyszíne: 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 27/d.

PSZICHOLÓGIAI ÉS PEDAGÓGIAI INTÉZET KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 8100 Várpalota, Faller J. u. 4.
Weboldal: www.piptrening.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0003
Projekt címe: „Újra munkába" megváltozott munkaképességű személyek reintegrálása a nyílt munkaerőpiacra Fejér megyében
Projekt megvalósítási helyszíne: 8000 Székesfehérvár, Távírda u. 12.

– – –

„PSZICHOLÓGIAI ÉS PEDAGÓGIAI" NONPROFIT KÖZHASZNÚ SZOLGÁLTATÓ KFT.

Székhely címe: 8100 Várpalota, Faller u. 4.
Telephelyek: 8200 Veszprém, Almádi u.3.
Weboldal: http://piptrening.hu/nonprofit

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8. A3-12/1-2012-0021
Projekt címe: „Újra munkában" megváltozott munkaképességű személyek reintegrálása a nyílt munkaerőpiacra Veszprém megyében
Projekt megvalósítási helyszíne: 8200 Veszprém, Almádi u.3.

– – –

REGIONÁLIS SZOCIÁLIS FORRÁSKÖZPONT KÖZHASZNÚ NONPOFIT KFT. (RSZFK Nonprofit Kft.)

Székhely címe: 9700 Szombathely, 11-es Huszár út 116.
Telephelyek: 9900 Körmend, Szabadság tér 5.
Weboldal: www.rszfk.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0031
Projekt címe: „FORDULÓPONT"- komplex munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása Vas megyében a hatékony foglalkozási rehabilitáció érdekében
Projekt megvalósítási helyszíne:
9700 Szombathely, 11-es Huszár út 116.

AMSZ

Projekt címe: 4M Szolgálat
Projekt megvalósítási helyszíne:
9700 Szombathely, 11-es Huszár út 116.

– – –

RELABOR FOGLALKOZÁSI REHABILITÁCIÓS KFT.

(Relabor Kft.)
Székhely címe: 2500 Esztergom, Dobogókői út 31/A
Telephelyek:

- 2500 Esztergom, Dobogókői út 31/B
- 2500 Esztergom, Dobogókői út 31/C
- 2500 Esztergom, Dobogókői út 31/D
- 2509 Esztergom-Kertváros, Kassai u. 55.
- 2510 Dorog, Hantken Miksa u. 3.
- 2510 Dorog, Hantken Miksa u. 5.
- 2510 Dorog, Hantken Miksa u. 13.
- 2534 Tát, Fő út 54.
- 2800 Tatabánya, Táncsics Mihály u. 2/B
- 2800 Tatabánya, Búzavirág u. 13.
- 8248 Nemesvámos, Kisteleki u. 4.
- 8248 Nemesvámos, Kisteleki u. 6.
- **4900 Fehérgyarmat, Szatmári u. 11.**

Weboldal: www.relabor.hu

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-12/1-2012-0013
Projekt címe: A Relabor Kft. megváltozott munkaképességű munkavállalóinak kompetencia-felmérése és igényeikre szabott, alapvető képzéseken való részvétele tranzitálhatóságuk hatékonyságának növelése érdekében
Projekt megvalósítási helyszíne: 2500 Esztergom, Dobogókői út 31/A

SALVA VITA ALAPÍTVÁNY (SVA)

Székhely címe: 1073 Budapest, Erzsébet körút 13. III/3.
Weboldal: www.salvavita.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások működésének támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne:
1073 Budapest, Erzsébet körút 13. III/3.

– – –

SIKETVAKOK ORSZÁGOS EGYESÜLETE (SVOE)

Székhely címe: 1146 Budapest, Ajtósi Dürer sor 39.
Weboldal: www.siketvak.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013
Projekt címe: Siketvakok Országos Egyesületének foglalkozási rehabilitációs programja
Projekt megvalósítási helyszíne: 1053 Budapest, Múzeum krt. 3. 2. em.

– – –

SOTERIA ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 1133 Budapest, Visegrádi u. 113.
Telephelyek:
– 1051 Budapest, Nádor u. 17. fszt. 9.
– 1035 Budapest, Szentendrei út 36.
– 1133 Budapest, Visegrádi u. 113.

Weboldal: www.soteria.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: Alternatív Munkaerő-piaci Szolgáltatások Program Komplex munkaerő-piaci szolgáltatás
Projekt megvalósítási helyszíne: 1051 Budapest, Nádor u. 17. fszt. 9.

SPECIAL PÉCS FOGYATÉKOSOKÉRT ALAPÍTVÁNY

(Special Pécs Alapítvány)
Székhely címe: 7634 Pécs, Kovács Béla utca 10.
Telephelyek: 7621 Pécs, Rákóczi út 55.
Weboldal: www.specialpecsalapitvany.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: „A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások működésének támogatása" AMSZ-2014
Projekt címe: „Dolgozz velem"
Projekt megvalósítási helyszíne: 7621 Pécs, Rákóczi út 55.

– – –

START REHABILITÁCIÓS FOGLALKOZTATÓ ÉS INTÉZMÉNYEI KÖZHASZNÚ NONPROFIT KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG (Start Nonprofit Kft.)

Székhely címe: 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 32.
Telephelyek:
- 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 32.
- 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 34.
- 4400 Nyíregyháza, Liliom u. 31.
- 4400 Nyíregyháza, Árok u. 15.
- 4400 Nyíregyháza, Simai u. 40.
- 4400 Nyíregyháza, Korányi Frigyes u. 12.
- 4400 Nyíregyháza, Krúdy Gyula u. 32.
- 4400 Nyíregyháza, Árok u. 53.
- 4400 Nyíregyháza, Epreskert u. 64.
- 4400 Nyíregyháza, Fazekas János tér 9/A
- 4400 Nyíregyháza, Sóstói u. 31/B
- 4400 Nyíregyháza, Repülő u. 3.
- 4400 Nyíregyháza, Epreskert u. 10.
- 4400 Nyíregyháza, Tiszavasvári u. 41.
- 4400 Nyíregyháza, Fazekas János tér 8.
- 4400 Nyíregyháza, Széchenyi u. 35.
- 4400 Nyírtelek, Dózsa György u. 81.
- 4800 Vásárosnamény, Kossuth u. 32.
- 4765 Ököritófülpös, Kossuth u. 53.

– 4755 Ökörítófülpös, Kossuth u. 26.
– 4765 Csenger, Kossuth u. 26.
– 4245 Érpatak, Zsindelyes Tanya 1.
– 5700 Gyula, Nürnbergi u. 4-6.

Weboldal: www.startrehab.hu

TÁMOP-5.3.8.A2

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A2-12/1-2012-0009
Projekt címe: Alapképzések, általános és speciális képzések a Start Non-profit Kft. számára
Projekt megvalósítási helyszíne: 4400 Nyíregyháza, Bujtos u. 32.

– – –

SZIGONY ALAPÍTVÁNY A KÖZÖSSÉGI PSZICHIÁTRIÁÉRT

(Szigony Alapítvány)
Székhely címe: 1083 Budapest, Szigony utca 13/a.
Weboldal: www.szigonyalapitvany.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2013/KMP
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: 1083 Budapest, Szigony utca 13/a.

– – –

SZIKRA ALAPÍTVÁNY AZ ÖNKÉNTESEK MUNKÁJÁNAK TÁMOGATÁSÁRA (Szikra Alapítvány)

Székhely címe: 3530 Miskolc, Reményi Ede u. 9.
Telephelyek címe: 3535 Miskolc, Széchenyi u. 19. 4/3.
Weboldal: www.szikraalapitvany.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0018
Projekt címe: „Egy Szikrányi Esély”
Projekt megvalósítási helyszíne:
3535 Miskolc, Széchenyi u. 19. 4/3.

SZIMBIÓZIS A HARMONIKUS EGYÜTT-LÉTÉRT ALAPÍTVÁNY (Szimbiózis Alapítvány)

Székhely címe: 3527 Miskolc, Augusztus 20 út 12.
Telephelyek:

- Szimbiózis Habilitációs Központ 3528 Miskolc, Forgács u. 18.
- Baráthegyi Rehabilitációs Majorság 3535 Miskolc, Ibolya u. 41., 25001, 25002, 25005, 76843, 76844 hrsz-ek
- Támogatott Foglalkoztatás Szolgáltatás Ügyfélszolgálati Iroda 3530 Miskolc, Arany János út 10.

Weboldal: www.szimbiozis.net

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/TF
Projekt címe: Nekem is lehet karrierem „második felvonás”
Projekt megvalósítási helyszíne: 3530 Miskolc, Arany János u. 10.

– – –

SZITI KULTURÁLIS ÉS MENTÁLHIGIÉNÉS EGYESÜLET

(SZITI Egyesület)
Székhely címe: 6720 Szeged, Dózsa György u. 5.
Weboldal: http://szitiszeged.uw.hu/index.php

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: Támop-538. A3-12/1-2012-0035
Projekt címe: „MENTOR” Komplex munkaerő-piaci szolgáltatás működtetése és fejlesztése megváltozott munkaképességű munkanélküliek számára Csongrád megyében
Projekt megvalósítási helyszíne:
6720 Szeged, Dózsa György u. 5.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/KMP
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne: 6720 Szeged, Dózsa Gy u 5.

SZÖVETSÉG A POLGÁROKÉRT ALAPÍTVÁNY KÖZHASZNÚ SZERVEZET (SZPA)

Székhely címe: 7400 Kaposvár, Petőfi tré 4.
Weboldal: www.szovetsegapolgarokert.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP 5.3.8 A3-12/1-2012-0055
Projekt címe: A leghátrányosabb helyzetű csoportok munkaerő-piaci esélyeinek növelés Somogy megyében"
Projekt megvalósítási helyszíne:
- 7400 Kaposvár, Petőfi tér 4.
- 8700 Marcali, Rákóczi u. 7.
- 7500 Nagyatád, Hunyadi u. 8/a.
- 7561 Nagybajom, Fő u. 46/a.
- 8840 Csurgó, Petőfi tér 28.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása KMP program
Projekt megvalósítási helyszíne:
- 7400 Kaposvár, Petőfi tér 4.
- 8700 Marcali, Rákóczi u. 7.
- 7500 Nagyatád, Hunyadi u. 8/a.

– – –

SZT. CIRILL ÉS METHOD ALAPÍTVÁNY

Székhely címe: 9025 Győr, Kossuth Lajos utca 63.
Telephelyek:
- 9025 Győr, Kossuth Lajos utca 65-67.
- 9025 Győr, Kossuth Lajos utca 75.
- 2800 Tatabánya, Stúdium tér 1.

Weboldal: www.cirillmethod.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/2012-0051
Projekt címe: „Esély, lépéselőny!"
Projekt megvalósítási helyszíne: 9025 Győr, Kossuth Lajos utca 65-67.

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/2012-0050
Projekt címe: „Veled, Érted!"
Projekt megvalósítási helyszíne: 2800 Tatabánya, Stúdium tér 1.

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne:
9025 Győr, Kossuth Lajos utca 65-67.

– – –

TÁRSADALMI EGYESÜLÉSEK ZALA MEGYEI SZÖVETSÉGE (TESZ Zala Megyei Szövetsége)

Székhely címe: 8900 Zalaegerszeg, Dísz tér 7.
Telephelyek: 8360 Keszthely, Helikon u. 3.
Weboldal: tesz-rszfk.hu

AMSZ

Projekt azonosítószáma: AMSZ-2014/4M
Projekt címe: A megváltozott munkaképességű személyek munkába helyezését elősegítő alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások támogatása
Projekt megvalósítási helyszíne:
- 8360 Keszthely, Helikon u. 3;
- 8800 Nagykanizsa, Rozgonyi u. 1/B;
- 8790 Zalaszentgrót Kossuth L. u. 33.

– – –

ÚJRA DOLGOZNI TOLNÁBAN EGYESÜLET (UDTE)

Székhely címe: 7100 Szekszárd, Szent István tér 10.
Telephelyek:
- 7100 Szekszárd, Szent István tér 10.
- 7030 Paks, Gagarin u. 2.
- 7130 Tolna, Bajcsy-Zsilinszky Endre u. 73/A
- 7150 Bonyhád, Széchenyi tér 2.

Weboldal: www.udte.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP 5.3.8.A3 -12/1-2012-0037
Projekt címe: „Jó lépés”
Projekt megvalósítási helyszíne: 7100 Szekszárd, Szent István tér 10.

– – –

VESZPRÉM MEGYEI ÉRTELMI FOGYATÉKOSOK ORSZÁGOS ÉRDEKVÉDELMI SZERVEZETÉNEK KÖZHASZNÚ EGYESÜLETE TAPOLCA

(Veszprém Megyei ÉFOÉSZ Közhasznú Egyesülete Tapolca)
Székhely címe: 8300 Tapolca, Vincellér u. 7.
Telephelyek:
8300 Tapolca, Keszthelyi u. 43-45.
8300 Tapolca, Wesselényi u. 5.
8200 Veszprém, Kossuth u. 10. fsz. 1.
8300 Tapolca, Hősök tere 4.1/3
Weboldal: www.efoesz-tapolca.hu

TÁMOP-5.3.8.A3

Projekt azonosítószáma: TÁMOP-5.3.8.A3-12/1-2012-0021
Projekt címe: Komplex munkaerő-piaci szolgáltatás nyújtása megváltozott munkaképességű személyek részére Veszprém megyében
Projekt megvalósítási helyszíne:
– 8300 Tapolca, Wesselényi u. 5.
– 8200 Veszprém, Kossuth u. 10. fsz. 1.

KÖSZÖNTŐ 3
ELŐSZÓ 5
BEVEZETŐ 6
I. A HÁLÓZAT MEGSZÜLETÉSÉNEK INDOKOLTSÁGA, HÁTTERE, KERETEI 9
I.1 Miért jött létre a hálózat? 9
I.2 A RÉV projekt 10
I.3 A Hálózat célja 13
II. A HÁLÓZAT MŰKÖDÉSÉNEK MEGALAPOZÁSA 14
II.1 Igény- és szükségletfeltárás 14
II.2 Háttértanulmányok 30
II.2.1 Hálózati kommunikáció 31
II.2.2 Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben 35
II.2.3 A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere 40
II.2.4 Nemzetközi kitekintés a foglalkoztatási rehabilitációs célú munkaerő-piaci hálózatok működésére 44
II.3 Hálózati Szakmai Koncepció 49
III. A HÁLÓZAT MŰKÖDÉSE 55
III.1 A Hálózat tagszervezetei 55
III.2 A Hálózat irányítása 56
III.2.1 Az irányítás során érvényesülő szempontok 57
III.2.2 Az irányítás szereplői és kompetenciái 58
III.3 A Hálózati rendezvények 61
III.3.1 Hálózati Nyitórendezvény 61
III.3.2 Országos Hálózati Találkozók 63
III.3.3 Hálózati Szakmai Műhelyek 78
III.3.4 Hálózati rendezvényeket megalapozó háttéranyagok és programelemek 85
IV. JÖVŐKÉP 103
IV.1 Az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat környezeti jellemzői 103
IV.2 A Hálózat rövid- és középtávú stratégiai céljai 104
IV.3 A Hálózat tagsága, szervezete 107
IV.4 A Hálózat irányítása, szervezeti kérdése 108
IV.5 Szervezeti funkciók az Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózatban 110
IV.6 A hálózat működését befolyásoló kockázati tényezők 112
IV.7 Hálózati kommunikáció 114

MELLÉKLET:

HÁLÓZATI TAGSZERVEZETEK ALAPVETŐ ADATAI 117
HÁLÓZATI ÉVKÖNYV – DVD MELLÉKLET

A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.