**Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma  
  
TOP-5.1.2-15-SB1-2016-00003**

**Működési és monitoring kézikönyv**

**Készült a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás megbízásából.**

**Készítette a Tender Assistance Tanácsadó Kft.**



**2017. június 30.**

**Tartalom**

[1. Bevezetés 4](#_Toc486320491)

[2. A kézikönyv célja, alkalmazási területe és hatálya 6](#_Toc486320492)

[3. Működési folyamatok bemutatása 9](#_Toc486320493)

[3.1. Partnerség kialakítása 9](#_Toc486320494)

[3.2. Működést segítő dokumentumok 10](#_Toc486320495)

[3.3. Foglalkoztatási stratégia 11](#_Toc486320496)

[3.4. A paktum dokumentációja 13](#_Toc486320497)

[4. Kommunikáció 18](#_Toc486320498)

[4.1. Belső kommunikáció 19](#_Toc486320499)

[4.2. Külső kommunikációs 21](#_Toc486320500)

[5. Monitoring és értékelés 27](#_Toc486320501)

[5.1. Indikátorok meghatározása 28](#_Toc486320502)

[5.2. Monitoring és értékelési tevékenység 29](#_Toc486320503)

[5.3. A monitoring és értékelési rendszer működtetése 30](#_Toc486320504)

**Ábrajegyzék**

[1. ábra: Baktalórántháza és térsége 4](#_Toc486320505)

[2. ábra: Működési és Monitoring Kézikönyv felépítése 5](#_Toc486320506)

[3. ábra: A projekt célrendszere 6](#_Toc486320507)

[4. ábra: Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma szervezte 9](#_Toc486320508)

[5. ábra: Paktum működést segítő dokumentumok 10](#_Toc486320509)

[6. ábra: A minősítés során vizsgált követelmények 15](#_Toc486320510)

[7. ábra: A sikeres kommunikáció tényezői 18](#_Toc486320511)

[8. ábra: A paktum honlapjának tervezett felépítése 24](#_Toc486320512)

[9. ábra: A monitoring és az értékelés folyamata 28](#_Toc486320513)

**Táblázat jegyzék**

[1. táblázat: Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás tevékenységei 7](#_Toc486320514)

[2. táblázat: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal tevékenységei 7](#_Toc486320515)

[3. táblázat: Külső kommunikáció célcsoportjai, tartalma és csatornái 21](#_Toc486320516)

[4. táblázat: A tájékoztatás és nyilvánosság elemei 23](#_Toc486320517)

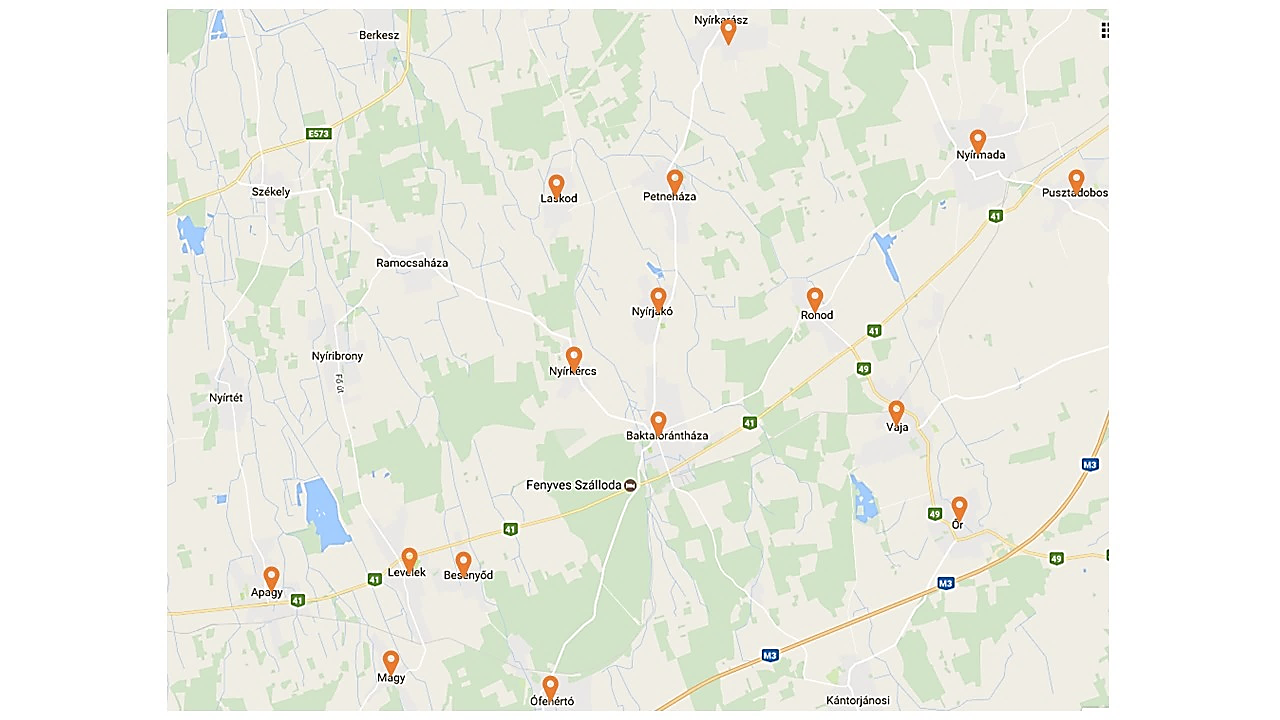
[5. táblázat: A monitoring és a projekt értékelés 27](#_Toc486320518)

[6. táblázat: A projektre vonatkozó output indikátor és az elvárt célérték 29](#_Toc486320519)

# Bevezetés

Szabolcs-Szatmár-Bereg megye központi területén elhelyezkedő Baktalórántháza és térsége - mely a paktumprojekt során összesen 16 települést foglal magába (Apagy, Baktalórántháza, Besenyőd, Laskod, Levelek, Magy, Nyírjákó, Nyírkarász, Nyírkércs, Nyírmada, Ófehértó, Őr, Petneháza, Pusztadobos, Rohod, Vaja) - gazdasági és foglalkoztatási helyzete hasonló képest fest, mint a megye teljes területe.

**1. ábra: Baktalórántháza és térsége**



*Forrás: saját szerkesztés.*

Jelentős mértékű a munkanélküliség és a szakképzettség nélküli aktív munkaerő. Ezen foglalkoztatási állapotok, nagymértékben befolyásolják a térség gazdasági helyzetét, fejlesztési sikerességét. Ahhoz, hogy a terület vonzó legyen a befektetők számára, és minőségi munkaerő álljon rendelkezésre a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás a jelenlegi helyzeten változtatni kíván.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatallal együttműködve támogatási kérelmet nyújtott be (2016. augusztus 31.) a Nemzetgazdasági Minisztérium Regionális Fejlesztési Operatív Programok Irányító Hatósága által meghirdetett, Terület és Településfejlesztési Operatív Program keretében megjelent TOP-5.1.2-15 kódszámú „Helyi foglalkoztatási együttműködések” című pályázati felhívásra.

A TOP-5.1.2-15-SB1-2016-00003 azonosító számom regisztrált „Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma” című támogatási kérelem alapvető célja a térségi alapon szervezett gazdaságfejlesztés megteremtése a foglalkoztathatóság és a foglalkoztatottság javításával. A munkaerőpiaci szereplők közötti együttműködés javítása, valamint az álláskereső hátrányos helyzetű személyek és inaktívak képzettségi és foglalkoztatottsági szintjének emelése – az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítésével.

A Támogató 2016. december 19. napján kelt döntése értelmében a projektet 350 000 000 Ft Európai Szociális Alapból és hazai központi költségvetési előirányzatból vissza nem térítendő támogatásban részesítette. A megkötött Támogatási Szerződésben rögzített projekt megvalósításának kezdő időpontja 2017. március 1., tervezett fizikai befejezése 2021. február 28.

Jelen Működési és Monitoring Kézikönyv a paktumszervezet működését megalapozó dokumentumok közé tartozik, melyek közös célja, hogy meghatározzák a foglalkoztatási programban résztvevő különböző szervezetek hatáskörét, az ellátandó feladatokat, az egymásra épülő folyamatok leírását és lépéseit, annak érdekében, hogy az együttműködési projekt keretében vállalt tevékenységek megfelelő időben, módon kerüljenek megvalósításra és az ellenőrzési lépesek nyomon követhetők legyenek.

**2. ábra: Működési és Monitoring Kézikönyv felépítése**

*Forrás: saját szerkesztés.*

# A kézikönyv célja, alkalmazási területe és hatálya

A Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma című projekt megvalósítása alatt a csatlakozó partnerek stratégiát alkotnak. A stratégiában rögzítenek célokat, amelyek elérése érdekében különböző helyi komplex programokat, projekteket valósítanak meg. Ezek a projektek lehetnek a munkanélküli és inaktív helyi lakosság munkaerőpiacra belépését, foglalkoztathatóságuk növelését és vállalkozóvá válásukat segítő projektek, figyelembe véve a térség munkaerőpiaci sajátosságait. Olyan projektek kidolgozása is a paktum célja, melyek elősegítik a paktumterület által lefedett területen a visszatérni vagy ott letelepülni és munkát vállalni szándékozó munkaerő foglalkoztathatóságát.

**3. ábra: A projekt célrendszere**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jövőkép** | **Térségi foglalkoztatási szint emelése** | | | |
| **Átfogó célok** | **Térségialapon szervezett komplex gazdaság-fejlesztés** | **Hátrányos helyzetű álláskereső és inaktív személyek munkaerőpiaci (re)integrációja** | | **A térségben lakók életszínvonalának növelése** |
| **Célkitűzések** | **Munkaerőpiaci szereplők közötti hatékony együttműködés kialakítása és fenntartása** | | **Nyílt munkaerőpiaci munkáltatók foglalkoztatási kapacitásainak fejlesztése** | |
| **Hátrányos helyzetű álláskereső és inaktív személyek foglalkoztathatóságának javítása** | | **Hátrányos helyzetű álláskereső és inaktív személyek foglalkoztatotti szintjének emelése** | |
| **Operatív célok** | **Paktumszervezet és paktumiroda felállítása, működtetése** | | **Helyi termék- és szolgáltatásfejlesztés** | |
| **Munkaerőpiaci szolgáltatási rendszer elérhetővé tétel** | **Helyi nyílt munkaerőpiaci igényekre reflektáló, minőségi szakképzések megvalósítása** | | **Bértámogatási rendszer működtetése** |

Forrás: Megvalósíthatósági Tanulmány alapján saját szerkesztés.

Ezt az összetett és sok szereplőből álló folyamatot szükséges koordinálni, amihez a szervezti egységek kialakítása mellett a kézikönyv is segítséget nyújt.

A kézikönyv célja, hogy hatékony és eredményes operatív eszközként segítse a Foglalkoztatási Paktum hatékony és kereslet-vezérelt működését és az annak kialakításához szükséges, szervezetfejlesztési lépéseket, a paktum működtetés megtervezését és a működés során megszervezését, amely egyben a későbbi fenntarthatóságnak is kulcseleme.

A projekt céljainak elérése érdekében a megvalósításban résztvevők az alábbi táblázatban felsorolt beavatkozások végrehajtását tervezte meg.

**1. táblázat: Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás tevékenységei**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tevékenység típusa** | | **Tevékenység** |
| **Önállóan támogatható és kötelezően megvalósítandó tevékenységek** | **Foglalkoztatási megállapodások (paktumok) programrész – 1. főtevékenység** | Helyi szintű foglalkoztatási paktum létrehozása, foglalkoztatási helyzetelemzés készítése |
| Részletes foglalkoztatási stratégia és akcióterv kidolgozása |
| Munkaprogram és projekttervek kidolgozása |
| Munkaerőpiaci igényfelmérések készítése |
| Információáramlás és véleménycsere ösztönzése, térségi szereplők közötti kezdeményezések összehangolása |
| Foglalkoztatási együttműködés kialakítása, paktumszervezet létrehozása (Irányító Csoport, menedzsment szervezet és paktumiroda felállítása és működtetése) munkaterv, ügyrend és részletes költségvetés kidolgozása |
| Együttműködési megállapodás aláírása |
| Paktum működési tapasztalatainak összegyűjtése és megosztása |
| Teljes projekt folyamat részletes dokumentálása |
| Figyelemfelkeltés |
| Megvalósíthatóság tanulmány (MT) elkészítése |
| A megyei és a helyi, valamint a megyei jogú város által létrehozott paktumok tevékenységeinek összehangolása |
| **Önállóan támogatható tevékenységek** | **A. Foglalkoztatási megállapodások (paktumok) programrész - 1. főtevékenység** | Partnerség-építés |
| **Önállóan nem támogatható, de kötelezően megvalósítandó tevékenységek** | | Gyermekellátási szolgáltatások területi helyzetének és humán erőforrás igényeinek bemutatása |
| Kötelező nyilvánosság biztosítása |
| Projektmenedzsment feladatok ellátása |
| **Önállóan nem támogatható, választható, kiegészítő tevékenységek** | | Helyi termék- és szolgáltatásfejlesztés |

*Forrás: TOP 5.1.2 felhívás, saját szerkesztés*

**2. táblázat: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal tevékenységei**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tevékenység típusa** | | **Tevékenység** |
| **Önállóan támogatható tevékenységek** | **Főtevékenység: Munkaerőpiaci programokhoz, a célcsoport képzéséhez, foglalkoztatásához kapcsolódó programrészhez - 2. főtevékenység** | A célcsoportot érintő képzéshez és foglalkoztatáshoz kapcsolódó tevékenységek |
| A célcsoportot érintő egyéb munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtása |
| Bértámogatás nyújtása |

*Forrás: TOP 5.1.2 felhívás, saját szerkesztés*

A Működési és Monitoring Kézikönyv hatályba lépése a dokumentum elfogadásának napja. Érvényessége projekt végrehajtásának időszakára vonatkozik, azaz a projekt fizikai befejezésének napjáig (2021. február 28.).

A Működési és Monitoring Kézikönyv alkalmazásának területi hatálya Baktalórántháza és térsége paktum területe.

# Működési folyamatok bemutatása

A helyi foglalkoztatási együttműködés a térségi foglalkoztatáspolitika fontos eszköze, segítségével megteremthető a munkaerőpiaci szereplők hatékony összekapcsolása. A paktum a lehető legszélesebb együttműködésre épít, amely a gyakorlatban a Baktalórántházai térség munkaerőpiaci, területfejlesztési és egyéb szereplőinek bevonását jelenti. Azon partnerek csatlakozását szorgalmazza, akik a paktum céljaival egyetértenek, azok megvalósulását támogatják.

Annak érdekében, hogy a partnerség hatékonyan tudjon működni, önállónak, stabilnak és hosszú távon működő szervezetnek kell lennie.

**4. ábra: Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma szervezte**

*Forrás: saját szerkesztés.*

## Partnerség kialakítása

A paktum létrehozása egy olyan partnerség-építési folyamat, amely számos térségi szereplő bevonásával valósul meg. Kiemelkedő fontosságú, hogy a paktumban résztvevő szervezetek harmonikusan, egymást segítve, megfelelő együttműködéssel és hatékonysággal végezzék feladataikat a paktum sikerének érdekében.

A partnerek különböző szektorokból történő bevonása a csatlakozási szándéknyilatkozat benyújtásával kezdődik, melyben kifejezik támogatási hajlandóságukat a paktum célkitűzésinek megvalósítása iránt.

A nyilatkozatok beérkezését, megvizsgálását követően az Irányító Csoport dönt, a potenciális tag felvételéről. A kiválasztás módszere egy követhető folyamat, minden olyan partner támogató döntést kap, aki vállalja, hogy közreműködik a paktum projekt sikeres megvalósításában, és hozzájárul a közösen megalkotott célok eléréséhez. Nem indít ellentábort a paktum szervezetével szemben, és garantálja átláthatóságát, köztartozásmentességét.

A Baktalórántháza és térsége gazdasági és foglalkoztatási helyzetének változtatása érdekében való elköteleződés, az Együttműködési Megállapodás aláírásával válik formálisan hitelessé. A mindenkori megállapodás tartalmazza az aktuális partnerek megnevezését, mindazon feladatokat, hatásköröket, együttműködés és döntéshozás módját, amelyek betartása elkerülhetettlen a paktum hosszú távú működtetése érdekében.

A paktum szervezet megalakulását követően (2017. június 22.) a partnerség az ügyrendben meghatározott időközönkét Foglalkoztatási Fórumot tart, melyen dönt az aktuálisan kitűzött napirendi témákról.

Az együttműködés kialakítása mellett ép olyan fontos, az összefogás fenntartása és a benne szereplő tagok létszámának bővítése is. Ezért a tagok feladata a nyitottság, a megfelelő kommunikációs eszközök használata, hogy elérjenek minden olyan egyént és szervezetet, akik csatlakozásukkal tovább tudják növelni a paktum értékét és működési hatékonyságát a megtervezett célok elérésére fókuszálva.

|  |
| --- |
| * A partnerség kialakításának határideje a mindenkori hatályban lévő Támogatási Szerződésben foglalt 2. mérföldkő utolsó napja. A partnerséghez való csatlakozás folyamatos a projekt időhorizontja alatt. * A kialakítás koordinációját a Paktumiroda látja el, emellett közreműködik az Irányító Csoport a létrejött Foglalkoztatási Fórum, a Projektmenedzsment és külső szakértő. |

## Működést segítő dokumentumok

A foglalkoztatási partnerség célja, hogy azonosítsa a térség foglalkoztatási szempontjából eredő problémáit és mozgósítson minden olyan rendelkezésre álló erőforrást, amely ezen tényezők megoldására ad lehetőséget. A feladatok ellátása érdekében a szervezet megfelelő működéséhez, szükséges megteremteni azon „szabályokat és rendeket”, amelyeket betartva garantálható a sikeres együttműködés és a Baktalórántházai térség gazdasági és foglalkoztatási helyzetének javítása.

**5. ábra: Paktum működést segítő dokumentumok**

*Forrás: saját szerkesztés.*

* A Szervezeti és Működési Szabályzat rögzíti „Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma” című projekt paktumszervezeti rendjét és működésének szabályait. Magába foglalja a szervezet felépítését és szervezeti egységeit, az egyes egységek feladat és tevékenységi elemeit, valamint a működés során kialakításra kerülő munka- és hatáskörök leírását.
* Az Együttműködési Megállapodás egy megfelelően kidolgozott alapszabály, amely rögzíti a helyi partnerségben kooperálni szándékozók együttműködési akaratát. Olyan keret-megállapodás, amely tartalmazza azokat a legfontosabb célkitűzéseket és szervezeti formákat, amelyek mentén a partnerek együttműködnek. Szerepel benne a partnerség összetétele, teljessége, bővítési lehetőségei, a térségi együttműködés szervezése, találkozók gyakorisága, a paktum partnerség finanszírozása, és időtávja, valamint fenntarthatóságának lehetősége.
* A munkaprogram a paktum éves szintű tevékenységeinek leírását tartalmazza, megnevezve az adott elemek pontos megvalósítását, felelőseit, költségeit és éves ütemezését.
* A projekttervek illeszkedve a térség gazdasági és társadalmi helyzetéhez, foglalkoztatáspolitikai irányelveihez, a stratégiában és az akciótervben foglaltakhoz kapcsolódóan, lehetséges beavatkozások, fejlesztési projektek részleteit tartalmazzák.
* Működési és Monitoring Kézikönyv jelen dokumentum.

|  |
| --- |
| * A dokumentumok kidolgozásának határideje a mindenkori hatályban lévő Támogatási Szerződésben foglalt 2. mérföldkő utolsó napja. * A dokumentumok kidolgozásáért a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás a felelős, egyéb érintettek a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Korányhivatal, az Irányító Csoport, a Foglalkoztatási Fórum, a Projektmenedzsment és külső szakértő. |

## Foglalkoztatási stratégia

A térség aktuális gazdasági és foglalkoztatási helyzetén változtatni, csak hatékony együttműködés és megalapozott stratégia mentén lehetséges. A partnereknek hosszú távú stratégiát szükséges kifejleszteniük, ahhoz, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni és hosszan tartó eredményeket tudjanak elérni.

A stratégia alkotás első lépcsője a jelenlegi helyzet megismerése, feltárása – Helyzetelemzés – mely magába foglalja a paktumterületre jellemző gazdasági ágazatokra vonatkozó adatokat, munkaerőpiaci jellemzőket, a foglalkoztatás nehézségeit és az aktuális problémákat. Rögzíti a kiinduló helyzetet, amelyhez képest a projekt megvalósítása folyamán értékelni tudjuk a stratégia végrehajtásának sikerét.

A helyzetelemzés a konzorciumi partner (Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal), a Központi Statisztikai Hivatal és egyéb közigazgatási szervek által szolgáltatott térségi statisztikai adatok alapján készül el. Figyelembe véve a helyi igényeket és tapasztalatok is, melyet igényfelmérés és fókuszcsoportos interjúkon keresztül gyűjtöttünk be.

* Kérdőíves igényfelmérés: egy elektronikus kérdőív formát alkalmazva kérdeztük meg a térség munkaadóit, a munkaerőigény és a munkáltatói elvárások megismerése érdekében.
* Fókuszcsoportos interjú: pályaorientációs rendezvény keretében helyi cégek beszéltek a munkaadói igényekről, illetve a tanulók által továbbtanulási, elhelyezkedési kérdések kerültek megbeszélésre.

Az elsődleges munkapiacról jelenleg távol álló, regisztrált álláskeresőket és közfoglalkoztatásban foglalkoztatottakat kérdeztük meg a térség munkavállalói jellemzőiről.

A helyzetelemzésből logikusan következtethető, a térség gazdaságfejlesztési céljaihoz szorosan kötődő, a foglalkoztatást és a munkanélküliség elleni küzdelmet fókuszba állító, részletes foglalkoztatási stratégia kerül kidolgozásra, amely az Európai Unió, a nemzeti szintű és a megyei szakpolitikai dokumentumokhoz szorosan illeszkedik.

A foglalkoztatási stratégia nagy hangsúlyt helyez a térség foglalkoztatási helyzetére, a munkalehetőségek feltárására, a gazdasági és a humánerőforrás-fejlesztési elképzeléseinek koordinációjára, valamint a kitörési pontok meghatározására, és az innovatív foglalkoztatási kezdeményezések felismerésére. Figyelembe veszi a térség hagyományos munkakultúrájának megőrzését és fejlesztését is.

A foglalkoztatási együttműködés (paktum) legfőbb célja az, hogy a munkahelyteremtő helyi gazdaságfejlesztés, a felnőttképzés és a szakképzés, valamint a munkaerő-közvetítés rendszerének szinergiáját erősítve összekapcsolja a kezdeményezéseket, ezzel erősítve egy jól koordinált helyi foglalkoztatáspolitika kialakítását.

A stratégiaalkotás fontos lépése a jövőkép meghatározása, melyhez olyan fejlesztési célok kerülnek definiálásra, amelyek a jövőben elérni kívánt állapotot, a közösség értékrendjét tükrözik és számításba veszi a realitásokat.

A jövőkép egy olyan vízió, amely az elképzelések szerint a térség munkaerőpiacára jellemző lesz 10-15 év múlva. Célja, hogy lelkesítse a közösség tagjait, mindenki számára világossá tegye az erőfeszítések értelmét, megakadályozza, hogy a fejlesztések akár egymásnak ellentmondva valósuljanak meg.

A paktum stratégia, a megalapozó szakmai műhelymunkák megszervezésével, valamint a nyilvánosság széles körű bevonásával valósul meg.

A terület alapon szerveződő partnerségnek a stratégiával párhuzamosan egy foglalkoztatási akciótervet is szükséges elkészíteni, amely rávilágít a rövidtávú prioritásokra. Az akcióterv egy olyan dokumentum, amely a stratégiában foglalt célkitűzések elérését szolgáló részletes operatív jellegű intézkedéseket írja le, a paktumprojekt megvalósításának időtávja alatt.

A stratégiai dokumentumokhoz szorosan kötődik azon adatbázisokat, ágazati trendeket figyelő elemző és előrejelző rendszer felépítése, amely negyedéves vagy féléves gazdasági és foglalkoztatási gyorsjelentések elkészítését teszi lehetővé. A gyorsjelentés segítséget tud nyújtani a munkaerőpiaci szereplők döntéseinek meghozatalára, valamint kiinduló pontot ad a vállalkozások és egyéb munkáltatók, a képzéseket folytató intézmények jövőbeli tevékenységeihez.

|  |
| --- |
| * Az alap dokumentumok kidolgozásának határideje a mindenkori hatályban lévő Támogatási Szerződésben foglalt 2. mérföldkő utolsó napja, a gyorsjelentéseket minden félévben szükséges teljesíteni a projekt végéig. |
| * A dokumentumok kidolgozásáért a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás a felelős, egyéb érintettek a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Korányhivatal, az Irányító Csoport, a Foglalkoztatási Fórum, a Projektmenedzsment és külső szakértő. |

## A paktum dokumentációja

* + 1. Paktum tapasztalatok és adminisztráció

A paktumszervezetnek a projekt teljes ideje alatt közre kell működnie a szakmai tapasztalatok megosztásában és terjesztésében, ami a foglalkoztatási együttműködések hatékonyságát növeli országos, megyei és helyi szinten egyaránt – az alábbi módokon:

* az Irányító Hatóság által előírt hivatalos disszeminációs és együttműködési előírások formális alkalmazása,
* a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei és a helyi paktumok koordinációs tevékenységének részeként vezetői, szakmai és operatív jellegű egyeztetéseken való részvétel,
* a paktumban tervezett külső kommunikációs és marketing tevékenység keretein belül,
* kevésbé formális kapcsolattartási módok alkalmazása (pl. „Nem vagyunk egyedül!” országos paktum platform).

A foglalkoztatási paktum megvalósításának teljes ideje alatt – az öt éves fenntartási időszakot is beleértve – számos adminisztrációs feladat hárul a projektmenedzsment szervezetre.

A projektmenedzsmentet a Konzorciumvezető (Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás) munkatársai látják el. A projektmenedzser és a pénzügyi vezetővel szemben elvárás a felsőfokú végzettség megléte és több éves projektmegvalósítási és projekt fenntartási tapasztalat.

A menedzsment szervezet kialakításakor az alábbi alapelvek kerültek figyelembevételre:

* biztosított legyen a napi kapcsolattartás lehetősége a projektmenedzsment team és a partnerek között,
* iratmegőrzés, ellenőrzések –a dokumentumok tárolására vonatkozó feladatok, előírások teljesítése,
* átláthatóság, nyomon követhetőség, számon kérhetőség, összeférhetetlenség kizárásának biztosítása, magas színvonalú feladatellátás,
* megfelelő pénzügyi, számviteli rendszer megléte.

A projektmenedzsment feladatai közé az alábbi tevékenységek tartoznak:

* Felmerülő feladatok ellátásának megtervezése és nyomon követése:
* a projekt előkészítési és megvalósítási fázisban felmerülő aktuális feladatokhoz kapcsolódó tevékenységek megtervezése, a végrehajtás ütemtervének kialakítása, a Támogatási Szerződésben tett vállalások és határidők betartása,
* megelőző és helyesbítő intézkedésekre tett javaslattétel, illetve azok előkészítése, amennyiben eltéréseket idéz elő az eredeti vállalások terén,
* a feladatok végrehajtásának biztosítása és nyomon követése,
* részvétel a vállalt indikátorok teljesítésének nyomon követésében.
* Beszerzések:
* részvétel a beszerzésekhez kapcsolódó tervezésben az eljárás nyomon követésében,
* Pénzügyi adminisztráció és a projektvégrehajtás dokumentációja:
* a projekt finanszírozási tervének elkészítése, a felmerülő költségek és a rendelkezésre álló források összehangolása,
* a szerződések és számlák kezelési, nyilvántartási rendszerének megtervezése és kialakítása,
* az előlegkérelem elkészítése, benyújtása, időközi és záró kifizetés igénylési dokumentációk összeállítása,
* a kifizetés igénylési dokumentációkhoz kapcsolódó jelentések, időszakos/záró beszámolók elkészítése, projektfenntartási jelentések benyújtása,
* a projekt végrehajtása során keletkező dokumentáció nyilvántartása (projektmappa kialakítása), archiválása,
* helyszíni ellenőrzések alkalmával az erre feljogosított képviselő jelenléte, és a szükséges dokumentumok rendelkezésre bocsátása,
* a projekt elektronikus felületen való rögzítése (e-ügyintézés).
* Módosítások kezelése:
* a Támogatási Szerződéstől való eltérések, változások bejelentése a Közreműködő szervezet felé, szükséges dokumentumok (szerződésmódosítási kérelem vagy változás bejelentés) és kapcsolódó mellékletek elkészítése.
* Kapcsolattartás és kommunikáció:
* folyamatos rendelkezésre állás elektronikus kommunikációs csatornákon (telefon, e-mail, fax),
* folyamatos kapcsolattartás a Közreműködő Szervezet és az Irányító Hatóság kijelölt munkatársaival,
* a konzorciumi partnerek döntéshozó testületei által meghozandó döntések előkészítése, rendszeres tájékoztatás a projekt előrehaladásáról,
* a konzorciumi és a projekt tervezésében, végrehajtásában közreműködő egyéb partnerek közötti kommunikációs rend kialakítása, a partnerség biztosítása, projektülések szervezése, lebonyolítása,
* projektmegbeszélések levezetése, jegyzőkönyv kezelése,
* a projekt megvalósításában közreműködő szereplők közötti konfliktus helyzetek kezelésének segítése.
  + 1. Paktumminősítés

A „Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma” című projekt megvalósítását követően a program lezárásának feltétele a paktumminősítés megszerzése a megadott sztenderdek alapján.

A paktum sztenderdek célja a partnerség vizsgálata és minősítése, annak érdekében, hogy a partnerség minimálisan és optimálisan szakmailag elfogadott és uniós forrásokból is támogatható foglalkoztatási paktumnak minősül-e, másrészt a jövőre nézve segítséget, iránymutatást adjon a foglalkoztatási paktumok hosszú távú fenntartható működéséhez, a megalapozott szakmai együttműködés tartalmának és követelményrendszerének kialakításához. Egyfajta akkreditációnak vagy minőségbiztosításnak felel meg.

A foglalkoztatási partnerség működésébe beépített időközi értékelési pontok jelentősen elősegítik az elszámolhatóságot, demonstrálják a közpénzek hasznos elköltését, és segítik, hogy azokat a kezdeményezéseket támogassák, amelyek legnagyobb hozzáadott értékkel rendelkeznek.

Sztenderdek alkalmazásának céljai:

* Az együttműködések tudatosításával, elmélyítésével az aktív résztvevői kör szélesítésével megerősítik a helyi foglalkoztatáspolitikát,
* Fejlesztik a paktum menedzsment szervezetek és a paktum partnerségek szervezeti kultúráját, átlátható módon biztosítják szolgáltatások minőségét, hatékonyságát, és az ügyfelek, partnerek útját a partnerségi folyamatokban.
* Alkalmazásuk egy stabil, hatékony, összehasonlítható és kiszámítható minőséget nyújtó szolgáltatási rendszert teremt.

**6. ábra: A minősítés során vizsgált követelmények**

*Forrás: Megvalósíthatósági Tanulmány tartalmi követelményei alapján saját szerkesztés*

A paktumiroda és a projektmenedzsment munkatársai a megvalósítás során részt vesznek a paktummenedzsment képzésen, ahol részletesen is megismerkedhetnek a sztenderdekkel, így a minősítési eljárást is ők menedzselik és készítik elő a projekt megvalósítása alatt.

**Partnerségi követelmények**

A követelmény során a foglalkoztatási partnerség összetétele, teljessége, bővítési lehetőségei, az együttműködések szervezése, a partnerség működési hatóköre, feltételei és fenntarthatósága kerül megvizsgálásra.

* A partnerség kialakításának feltétele a minimum 15 fős együttműködési megállapodás létrehozása és aláírása.
* A stratégia kialakítása megfelelő módszertani alapelvek mentén történt, ezáltal biztosítható, hogy a foglalkoztatási partnerségnek világosan meghatározott céljai legyenek, amelyek a helyzetelemzés megállapításaira épülnek.

A partnerségi követelmények igazolásának elemei:

* a partnerek által aláírt Együttműködési Megállapodás,
* foglalkoztatási helyzetfeltárás, SWOT és helyzetelemzés,
* stratégia: jövőkép, célrendszer és fejlesztési prioritások, horizontális szempontok,
* a stratégiához kapcsolódó foglalkoztatási akcióterv,
* a stratégiához illeszkedő operatív projekttervek (minimum 3 db),
* a paktum Irányító Csoportjának és a Foglalkoztatási Fórumának működési szabályzata,
* az Irányító Csoport éves munkaterve,
* a paktumiroda éves munka- és költségterve.

**Szolgáltatási követelmények**

Az minimum sztenderdek való megfelelés különféle szolgáltatások ellátását és nyújtását írja elő, melyet kötelező megvalósítani az eredményes zárás biztosítása és a projekt fenntarthatósága érdekében.

* Paktumtevékenységek, paktumszolgáltatások: ezen tevékenységekre azért van szükség, hogy a térség munkaadóinak és munkavállalóinak igényeit, elvárásait minél hatékonyabban ki lehessen szolgálni, valamint a közreműködés során az értékátadási folyamat (tudás, probléma-megoldás, erőforrás, lehetőség biztosítása stb.) megvalósuljon. A szolgáltatások nyújtói és igénybevevői között egyfajta jogviszony jön létre, amelyre megfelelő jogi, szakmai és egyéb szabályok vonatkoznak.
* A menedzsment szervezet, menedzsment kapacitások megléte: a paktum menedzsment tevékenysége, mint szolgáltatás a helyi gazdaság működésének része, a szolgáltató és az igénybevevő között jogviszony jön létre, ezért szabályozni kell a szolgáltatásnyújtás különböző követelményeit, feltételeit. A paktum menedzsment szolgáltatásainak megszervezése egy ciklikus folyamat, ami a szükségletek elemzésével indul és a szolgáltatási folyamat megtervezése, szolgáltatás meghatározása követi. Vizsgálni kell a megvalósíthatóságot, és meg kell határozni a szolgáltatásnyújtás technikai, pénzügyi és jogi kereteit. A későbbiekben a szolgáltatásnyújtás minőségi feltételeit, követelményeit, illetve a szolgáltatások továbbfejlesztési lehetőségeit is meg kell tervezni.

**Működési követelmények**

A partnerség által megalkotott működési szabályok az alábbi minimum követelményeket kell, hogy tartalmazzák:

* a paktumszervezet együttműködő szintjeinek elkülönítése, feladatok meghatározása a működési dokumentumok alapján,
* az Irányító Csoportnak egy felelős menedzsment szervezetet kell kijelölnie, mivel ez nem önálló jogi személy, ezért a működési rendjének szabályozását és az irányítói jogok gyakorlását delegálnia kell valamely szervezetre az alapító dokumentumokban,
* a menedzsmentben minimum egy fő, felsőfokú végzettségű, legalább 2 éves releváns tapasztalattal rendelkező személyt szükséges alkalmazni;
* a megtervezett paktum stratégiához kapcsolódóan rövid távú működési akciótervet, éves munkatervet és költségvetést szükséges elkészíteni,
* a paktum működés ellenőrzési és értékelési rendszerének kidolgozása,
* a működési feltételek technikai követelményei közé tartozik az önálló irodahelyiség megléte, funkcionális bútorzattal irodaszerekkel és közös szociális helyiségek használatának lehetőségével,
* Internet eléréssel rendelkező biztonságos számítógépek beszerzése, melyre jogtiszta irodai alkalmazások kerülnek feltelepítésre, nyomtatási/szkennelési lehetőség és vezetékes vagy mobil telefonhasználat biztosítása,
* a kötelező nyilvánosság biztosítása és egyéb kommunikációs tevékenységek ellátására paktumhonlap kialakítása és a szerkesztőségi rendszer használata,
* belső és külső hírlevél rendszer létrehozása és közös dokumentumtár biztosítása a honlaphoz kapcsolódóan.

|  |
| --- |
| * A minősítés megszerzésének határideje a mindenkori hatályban lévő Támogatási Szerződésben foglalt projekt fizikai befejezésének napja. * A feladat teljesítéséért a Paktumiroda és a Projektmenedzsment a felelős, és külső szakértő is bevonásra kerül. |

# Kommunikáció

A foglalkoztatási projekt során megvalósuló kommunikációs tevékenységek célja, egyrészt, hogy a paktumot és annak eredményeit minél többen megismerjék, az érintett, azonosított célcsoportokban, másrészt hogy a kötelező és nem kötelező kommunikációs eszközök segítségével szélesebb körű tájékoztatást nyújtson a szakmai nyilvánosság, és a térség lakossága, valamint a döntéshozók számára a megvalósult fejlesztésekről, és arról a tényről is, hogy Európai Uniós támogatásból valósult meg a fejlesztési program.

**7. ábra: A sikeres kommunikáció tényezői**

*Forrás: saját szerkesztés.*

A folyamatos információáramlás tudja biztosítani azt, hogy a megfogalmazott üzenetek eljuthassanak a megfelelő célcsoporthoz a projekt teljes életszakaszában. A kommunikáció akkor lesz sikeres, ha nem csak egy irányba irányul, hanem biztosítja az állandó interakciót, a célcsoportok felől érkező üzenetek befogadásának lehetőségét is.

A paktumprojekt jellegéből adódóan a kommunikáció irányulhat befelé (a paktumszervezeten belüli kapcsolattartás) és kifelé (pl. a Támogató, más paktumok, a célcsoportok és a széles nyilvánosság felé), valamint tartalmaz kötelező és önként vállalt (pl. honlap) kommunikációs elemeket.

A kommunikáció által széles körben elérni kívánt célcsoport tagok teljesen különbözőek (nem, kor, végzettség, paktum szerep stb.) lehetnek, azonban a megszólításukra használt eszközök sok esetben átfedést mutathatnak (pl. a paktum honlapján általános tájékoztatást lehet nyújtani a projektről a széles nyilvánosságnak, a képzési lehetőségekről az álláskeresőknek, vagy egy belső felületen elhelyezett emlékeztetőt a paktumszervezetben résztvevők számára).

A projekt megvalósítása során alapvető szabály, hogy a paktum kommunikációja, valamint a megrendezésre kerülő nyilvános események alkalmával a partnerek esélytudatosságot fejeznek ki, nem közvetítenek szegregációt és segítik az esélyegyenlőségi csoportokra vonatkozó előítéletek csökkentését.

## Belső kommunikáció

A foglalkoztatási paktum megvalósításában közvetlenül résztvevő személyek, csoportok, szervezetek közötti információáramlását nevezzük belső kommunikációnak. A partnerség alapját biztosító tevékenység során szükséges figyelembe venni valamennyi szereplő rendelkezésre álló erőforrásait és érdekeit.

A projekt méretéből és beavatkozási területéből adódóan a kommunikáció ezen típusa több szinten is megjelenik:

* a vezető tagok egységén belül,
* konzorciumi tagok között,
* a foglalkoztatási paktum egyes szervezeti egységei között.

A hatékony és eredményes belső kommunikációs folyamat kialakítása érdekében a paktumszervezet tagjai között szükséges meghatározni az egyes tagok feladatait és szerepét a tevékenységen belül. Egy-egy kommunikációs felelőst célszerű kijelölni, akin keresztül az üzenetáramlás történik, így elkerülhető a többcsatornás információközlés és biztosítható, hogy a megfelelő, releváns információ mindig eljusson az illetékes személyhez, szervezeti egységhez.

* + 1. Információ áramlás

A paktumprojekt zavartalan megvalósításának, a közösen megfogalmazott célok elérésének előfeltétele a szervezet összehangolt együttműködése. Egy jól működő partnerség egymás támogatása és segítése nélkül nem produkálja az elvárt eredményeket – ez az információközlésre is igaz.

A paktumszervezet belső kapcsolattartásáért a paktumiroda felelős, a koordinációs tevékenység a következő alapelvek figyelembe vételével történik:

* a paktumprojekttel kapcsolatos információk gyors és közvetlen hozzáférhetőségének biztosítása,
* a döntéshozatali mechanizmus átláthatóságának biztosítása,
* felmerülő problémák jelzése az érintett szervezet felé,
* közös problémamegoldás.

**Folyamatos kapcsolattartás**

A paktumban aktívan együttműködő tagok között, a napi szintű kapcsolattartás során az írásbeli kommunikációt célszerű előnyben részesíteni a nyomon követhetőség és a visszakereshetőség érdekében. A személyes, illetve a telefonon történő egyeztetések, megbeszélések után célszerű rögzíteni a megbeszéltek tartalmát és egy emlékeztető e-mailt, küldeni az érintett félnek (legalább másolatban vagy továbbítás útján).

A belső kapcsolattartás során kiemelten fontos a kommunikáció gyorsasága, a meghatározott időbeli keretek betartása:

* bárki jut olyan információ birtokába, amely a paktum szempontjából releváns, a lehető legrövidebb időtartamon belül meg kell osztania a többi érintettel;
* az üzenet címzettjének már az információ megkapásakor amennyiben az alkalmazott levelező rendszer lehetővé teszi, olvasási visszajelzést kell küldenie;
* biztosítani kell, hogy elég idő álljon rendelkezésre az adott ügy, kérdés, javaslat megfelelő kezelésére;
* minden rendezvény, akció, esemény előtt időben és a megfelelő kommunikációs csatornákon keresztül értesíteni szükséges a meghívandó, bevonandó partnereket.

A honlap tervezése és kialakítása során indokolt egy olyan felület beépítése, amely – akár jelszavas belépést követően – a paktumszervezet tagjai, de legalább a paktumprojekt megvalósításában résztvevők számára elérhetővé válik. Az ott megjelentetett dokumentumokhoz minden résztvevő könnyen hozzá tud jutni, emellett a frissített tartalomról e-mail vagy hírlevél formájában tájékoztatást kapnak az érintetteket.

A paktumiroda munkatársa és az egyes alegységek tagjai között az információáramlás akadálymentes működése érdekében javasolt vezetni egy rendszeresen frissített adatbázist valamennyi szereplő elérhetőségeiről.

**Partnerségi egyeztetések**

A partnerségben résztvevők személyes találkozásainak színtere a paktumszervezet által tartott rendszeres nyílt, illetve zárt ülések, amelyeken a projekttel, illetve a paktummal kapcsolatos kérdések megvitathatók, a szükséges döntések meghozhatók. A partnerségi megbeszéléseknek három szintje van:

* Konzorciumi megbeszélések

A paktumprojekt megvalósításáért a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás (konzorciumvezető) és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal (konzorcium tag) a felelős. A megjelölt képviseletre és döntéshozásra jogosult személyek (paktumiroda, projektmenedzsment, szakmai megvalósításban résztvevők) havi szinten egy megbeszélést hívnak össze (rendkívüli estben többször) a projekt aktuális helyzetének áttekintéséről, valamint a következő lépesek megtervezéséről. Amennyiben a döntéshozásra jogosult személyek bármilyen külső körülmény hatására a megbeszélésen nem vehetnek részt, helyettesítésükről az intézmények belső működési szabályzatában előírt módon szükséges gondoskodni. A tervezhetőség érdekében a találkozót célszerű mindig ugyanarra a napra kijelölni, amelynek közeledtéről paktumiroda egy emlékeztető e-mailt küld ki a résztvevőknek.

* Foglalkoztatási Fórum

A Foglalkoztatási Fórum nyilvános, az üléseken bárki részt vehet. A partnertalálkozó rendszeresen negyedévente kerül megrendezésre, amelyre a meghívót a paktumiroda munkatársa küldi ki az Irányító Csoport vezetőjének jóváhagyását követően. A meghívó tartalmazza a Fórum időpontját, helyszínét és a tervezett napirendi pontokat. Rendkívüli ülések megtartására is sor kerülhet, szükséges esetben.

Az adminisztrációs feladatok felelőse a paktumiroda. A megjelentekről jelenléti ívet és fotódokumentációt kell készíteni, az elhangzottakról jegyzőkönyvet szükséges vezetni, a releváns dokumentumokat pedig fel kell tölteni a honlapra.

* Irányító Csoport ülései

Irányító Csoport ülése egy zártkörű megbeszélés, amelyen az Irányitó Csoport elnöke és tagjai, eseti megbízottak, valamint a paktumiroda vehet részt. Az ülések az éves munkaterv alapján minden szükséges esetben, de évente minimum négy alkalommal kerülnek megtartásra. Az üléseket az elnök hívja össze, és az ő engedélyével kerülnek kiküldésre a meghívók, az előterjesztések anyagai a hozzájuk tartozó háttérdokumentumokkal. A tagok részére a meghívások és az információk eljuttatása a kitűzött ülésezési időpont előtti 10 naptári nappal esedékes, mindez a paktumiroda feladata. Indokolt esetben módosítások, változtatások kezdeményezhetők a napirendben, az erre vonatkozó rendet az ügyrend részletezi. Az ülésekről jegyzőkönyvet készít a paktumiroda, a keletkezett határozatok kivonatait az üléseket követően megküld az érintett partnereknek.

## **K**ülső kommunikációs

A kommunikáció másik iránya a külső kommunikáció, mely azon célközönségre irányul, akik nem vesznek részt a paktumszervezet munkájában, de közvetett vagy közvetlen módon kapcsoltba kerülnek/kerülhetnek a megvalósítás során a projekttel. A külső kommunikáció fő céljai a következőképpen fogalmazhatók meg:

* a széles nyilvánosság értesítése a paktum megalakításáról, a projekt céljáról, tartalmáról, eredményeiről;
* az Irányító Hatóság és a Közreműködő Szervezet értesítése a projekt előre haladásáról, a megvalósítás során felmerült problémákról, változásokról;
* a célcsoportok, felhasználók tájékoztatása a projektről, annak eredményeiről a projektben való részvétel módjáról és feltételeiről, a projekt eredményeként létrejött lehetőségek, szolgáltatások, termékek igénybevételéről.

A külső kommunikáció egy összetett tevékenység, melyben összefonódnak a kommunikációs és a marketingeszközök különböző típusai, épp ezért projekt keretében egy komplex, részletesen megtervezett, célcsoport-specifikus kommunikációs mixet szükséges végrehajtani. Mivel a kommunikáció célcsoportjai nagyon eltérőek, ezért az irányukba közvetített üzenetek és az eljuttatás módja is teljesen különböző.

**3. táblázat: Külső kommunikáció célcsoportjai, tartalma és csatornái**

| **Kommunikációs célcsoport** | **Kommunikáció tartalma** | **Elsődleges kommunikációs csatornák** |
| --- | --- | --- |
| **Potenciális paktumtagok** | A paktumhoz való csatlakozás előnyei | Paktumiroda  Paktum honlapja |
| **Paktumprojekt közvetlen célcsoportja[[1]](#footnote-1)** | A paktum keretében biztosított munkaerő-piaci szolgáltatások, képzési és foglalkoztatási lehetőségek | Kormányhivatal  Paktumiroda  Tájékoztató kiadvány  Paktum honlapja |
| **Potenciális foglalkoztatók** | A paktum keretében biztosított képzési és bértámogatási lehetőségek | Paktumiroda  Kormányhivatal  Tájékoztató kiadvány  Paktum honlapja  Szükségletfelmérések |
| **Egyéb helyi vállalkozások** | A paktum keretében elérhető egyéb szolgáltatások (pl. helyi termék- és szolgáltatásfejlesztés) | Paktumiroda  Tájékoztató kiadvány  Paktum honlapja |
| **Helyi lakosság** | A paktum előnyei a város gazdasági-társadalmi helyzetére | Paktum honlapja |
| **A megye területén működő paktumok** | Megyei szintű együttműködés fontossága, szinergia biztosítása, ellentétes hatást kiváltó mechanizmusok megelőzése, megyei szintű módszertan egyeztetése | Rendszeres megyei szintű egyeztetések |
| **NGM Munkaerőpiacért és Képzésért Felelős Államtitkárság, IH, KSZ** | Munkaerőpiaci beavatkozások országos szintű koordinációja, szakmai felügyelet, szabályos lebonyolítás, végrehajtással kapcsolatos kérdések/problémák megvitatása, javaslatok megfogalmazása | Írásbeli kommunikáció  Személyes egyeztetések |

Forrás: saját szerkesztés.

* + 1. Kötelező tájékoztatás és nyilvánosság

A projekt megvalósítása során Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás látja el a kötelező nyilvánosság biztosításának feladatait. A TOP-5.1.2-15 kódszámú Helyi foglalkoztatási együttműködések című pályázati felhívás szerint a Kedvezményezett köteles a hatályos jogszabályokban megfogalmazott tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségeinek eleget tennie, melyre a Kedvezményezettek Tájékoztatási Kötelezettségei (KTK 2020) című útmutatóban leírtak vonatkoznak.

A nyilvánosság biztosítása folyamán a megfelelő módszer és tartalom kiválasztása, elengedhetetlen a projekt eredményeinek minél szélesebb körben való terjesztése érdekében.

A kötelező tájékoztatás elemei a KTK 2020 kommunikációs csomagjai alapján kerül megtervezésre, mely szerint a paktumprojekt az egyéb fejlesztési kategóriába, a 150-500 millió Ft közötti támogatási összeg szerinti csoportba sorolt, amire az alábbi kötelező tájékoztatási elemek megvalósítása vonatkozik:

**4. táblázat: A tájékoztatás és nyilvánosság elemei**

| **Szakasz** | **Feladatok** |
| --- | --- |
| **Előkészítés** | Kommunikációs terv készítése |
| A kedvezményezett működő honlapján a projekthez kapcsolódó tájékoztató (esetleg aloldal) megjelenítése és folyamatos frissítése a projekt fizikai zárásáig |
| **Megvalósítás** | Sajtóközlemény kiküldése a projekt indításáról és a sajtómegjelenések összegyűjtése |
| A beruházás helyszínén „C” típusú tájékoztató tábla elkészítése, elhelyezése |
| Kommunikációs célra alkalmas fotódokumentáció készítése |
| **Megvalósítást követő szakasz** | Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról és a sajtómegjelenések összegyűjtése |
| TÉRKÉPTÉR feltöltése a projekthez kapcsolódó tartalommal |
| A beruházás helyszínén „D” típusú emlékeztető tábla elkészítése, elhelyezése |

Forrás: KTK 2020 útmutató szerint saját szerkesztés

A tájékoztatási tevékenység során fontos hangsúlyozni, hogy a projekt az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg, valamit általános előírás, hogy minden féle kommunikációs „eszközön” szükséges megjelentetni az arculati kézikönyvben foglalt kötelező grafikai elemeket (infoblokk):

* Széchenyi 2020 grafikai elem (a logó kontúrjából készült, kifutó kék ív),
* Széchenyi 2020 logó,
* EU logó (a zászló és az Európai Unió felirat együttese),
* Magyarország Kormánya logó,
* A támogató alapra vonatkozó logó,
* „Befektetés a jövőbe” szlogen.
  + 1. Honlap

A térségi paktum honlapjának elkészítése és aktuális információkkal való feltöltése, naprakész hírrel tudja ellátni a partnerségben résztvevőket, a paktum célcsoportjait és az érdeklődőket egyaránt, továbbá hozzájárul a széleskörű partnerség kialakításához, működtetéséhez és fentarthatóságához is. Úgy célszerű kialakítani, hogy valamennyi megszólítandó célcsoport gyorsan és könnyen megtalálja a neki szóló információkat. Egy olyan átlátható, akadálymentes és könnyen szerkeszthető infokommunikációs felület kialakítása a cél, amely a projekt egyedi arculati elemein kívül a kötelező grafikai elemeket is magába foglalja. Az úgynevezett infoblokknak ugyanis mindig kiemelt helyen kell szerepelnie, láthatósági területen belül szükséges beépíteni, hogy a weboldal megnyitásakor görgetésmentes pozícióba kerüljön.

**8. ábra: A paktum honlapjának tervezett felépítése**

Forrás: saját szerkesztés

A honlapra látogatók rendszeres és naprakész tájékoztatást kaphatnak a projekt aktuális eseményeiről, eredményeiről. Megismerkedhetnek a Baktalórántháza és térsége helyi foglalkoztatási paktuma című projekt tartalmával, a paktumszervezet egységeivel, a vonatkozó működési és stratégiai dokumentumokkal.

A weboldal lehetőséget ad szakmai fórumok virtuális működtetésére is foglalkoztatási, munkáltatói témában, továbbá biztosítja a célcsoportok felől érkező üzenetek befogadását. A projekt teljes időtartama alatt a résztvevő partnerek egyik alapvető tájékoztatási fóruma a rendszeres hírlevél. A funkció beépítése segíti projekt nyomon követését, dokumentálja a változásokat és az eredményeket.

A holnap állandó frissítése és karbantartása érdekében, szükséges kijelölni egy belső felelőst, aki a honlap adminisztrációs feladatait ellátja (paktumiroda munkatárs).

* + 1. Egyéb kommunikációs és marketingeszközök

A paktumprojekten belül rendelkezésre álló marketingköltségeken belül a honlap mellett további tevékenységek is végrehajthatók (pl. rendezvények, arculat, kiadványok, sajtónyilvánosság biztosítása). A végleges marketing-mix összeállítása a projektmenedzsment és a paktumiroda feladata.

**Egységes arculat kialakítása**

A foglalkoztatási paktum egyediségét növeli, ha egységes arculat kerül megtervezésre és bevezetésre saját logóval és külső megjelenéssel, amely kifejezheti a helyi szintű összetartozást. Az alábbi felületeken célszerű használni az egységesen kialakított stílust:

* névjegykártya,
* levélpapír, boríték, etikett,
* e-mail aláírás,
* jegyzettömbök, irattartó mappák,
* meghívók, jelenléti ív és egyéb sablonok,
* kiadványok.

**Kiadványok**

A foglalkoztatási projekt tartalmának és aktuális eredményeinek terjesztésére és megismertetésére tájékoztató csomagok kerülhetnek összeállításra. A különféle kiadványok, melyek lehetnek kisebb információs füzetek, leporellók, egy oldalas szórólapok, plakátok vagy elektronikus adathordozók a megszólítandó célcsoportok számára tartalmaznak fontos információkat és üzeneteket.

Az alábbi kiadványok elkészítése javasolható a projekt keretén belül, amelyeket a különböző rendezvényeken lehet terjeszteni az érintettek között:

* paktum bemutató kiadvány a partnerség széleskörű elérése érdekében,
* célcsoport számára tájékoztató kiadványok a képzési és foglalkoztatási támogatási lehetőségekről,
* foglalkoztatók részére tájékoztató szólólap a foglalkoztatási támogatási lehetőségekről,
* helyi termék és szolgáltatásfejlesztés tájékoztató anyagok készítése.

Promóciós anyagok összeállításakor figyelemmel kell kísérni, hogy minden kötelező arculati elem feltüntetésre kerüljön a „Széchenyi KTK 2020” útmutatóban foglaltak alapján. Egyéb logó használata során további előírás, hogy nem lehet nagyobb méretű (magasságban és/vagy szélességben), mint az EU logó.

**Rendezvények**

Különböző típusú és tartalmú rendezvényeket lehet szervezni a megszólítandó célcsoporttól függően – például:

* annak érdekében, hogy a közvetlen célcsoport tagjait aktivizálni lehessen, munkaerőpiaci információnyújtáshoz kapcsolódó rendezvényeket lehet szervezni,
* a lehetséges munkaadói oldal tájékoztatása és a projekthez való csatlakozási lehetőségek ismertetése a partnerségi és tájékoztatási rendezvényeken történhet meg,
* pályaválasztási napok keretében meg lehet ismertetni a tanulókkal a hiányszakmákat, a képzőintézmények által kínált lehetőségeket, a különböző képzettségek előnyeit, a lehetséges karrierutakat, munkakörülményeket és a megszerezhető munkajövedelmeket.

**Médiakapcsolatok**

A népszerűsítés egyéb lehetősége a sajtónyilvánosság. A rendszeres kapcsolattartás a helyi és megyei sajtóval nélkülözhetetlen egy ilyen méretű és ennyire szerteágazó beavatkozás esetében. Segítségével a projekt teljes időtartalma alatt biztosított a folyamatos információáramlás és tájékoztatás. A különféle fizetett médiamegjelenések tovább növelik a figyelemfelkeltés eredményességét, és hozzájárulnak a rendszeres sajtójelenléthez (online, nyomtatott sajtó, rádió megjelenés).

A fizetett média-megjelenésekre a Kedvezményezettek Tájékoztatási Kötelezettségei (KTK 2020) című útmutató alapján a következő megkötések vonatkoznak:

* csak jóváhagyott kommunikációs terv esetén van rá lehetőség,
* minden esetben a hirdetések tartalmát / látványtervét a megjelentetés előtt jóvá kell hagyatni a Támogatóval.
* minden fizetett megjelenésen kötelező az arculati elemek használata, ennek hiányában a tevékenység nem elszámolható költségkategóriába kerül.

A közösségi oldalak (Facebook, Twitter stb.) használatával naprakész, aktuális információkkal lehet ellátni az érdeklődőket. A különféle posztok megosztása és kedvelése visszacsatolást is ad arról, hogy melyek voltak a célközönség által kedveltebb rendezvények, események, bejegyzések.

# Monitoring és értékelés

A projekt során kiemelt fontosságú feladat a paktum céloknak való megfelelés teljesítése, a hatások és a megfelelő minőség elérése, összhangban a foglalkoztatási együttműködés rendelkezésére álló pénzügyi- és humánerőforrások optimális kihasználásával, a vállalt határidők pontos betartásával.

A projekt minőségbiztosításának feladata a projekt tevékenységeinek folyamatos nyomon követése, a projekt megvalósítása során jelentkező problémák feltárása és a megoldásukra való válasz megkeresése. Az esetlegesen felmerülő kockázati tényezők azonosítása, és a kezelésükre való javaslatok kidolgozása, a projekt dokumentumok megfelelőségének biztosítása.

Egy ilyen nagy szabású projektnél - mint a paktum - fontos, hogy a monitoring rendszer előre definiált legyen, és mindenki számára világosan, egyértelműen meghatározza az elvégzendő feladatokat, a megvalósítás módszereit és az adatszolgáltatás formáit. Ehhez azonban szükséges, hogy még a tervezés fázisában meghatározásra kerüljenek azok az információs csatornák és információs csomópontok, amelyeken keresztül a projektirányító team hiteles, megbízható információkhoz jut a projekttel kapcsolatban.

A monitoring és az értékelés két különböző folyamat azonban, mint tevékenységek egymástól nem függetlenek, egymáshoz erősen kapcsolódnak.

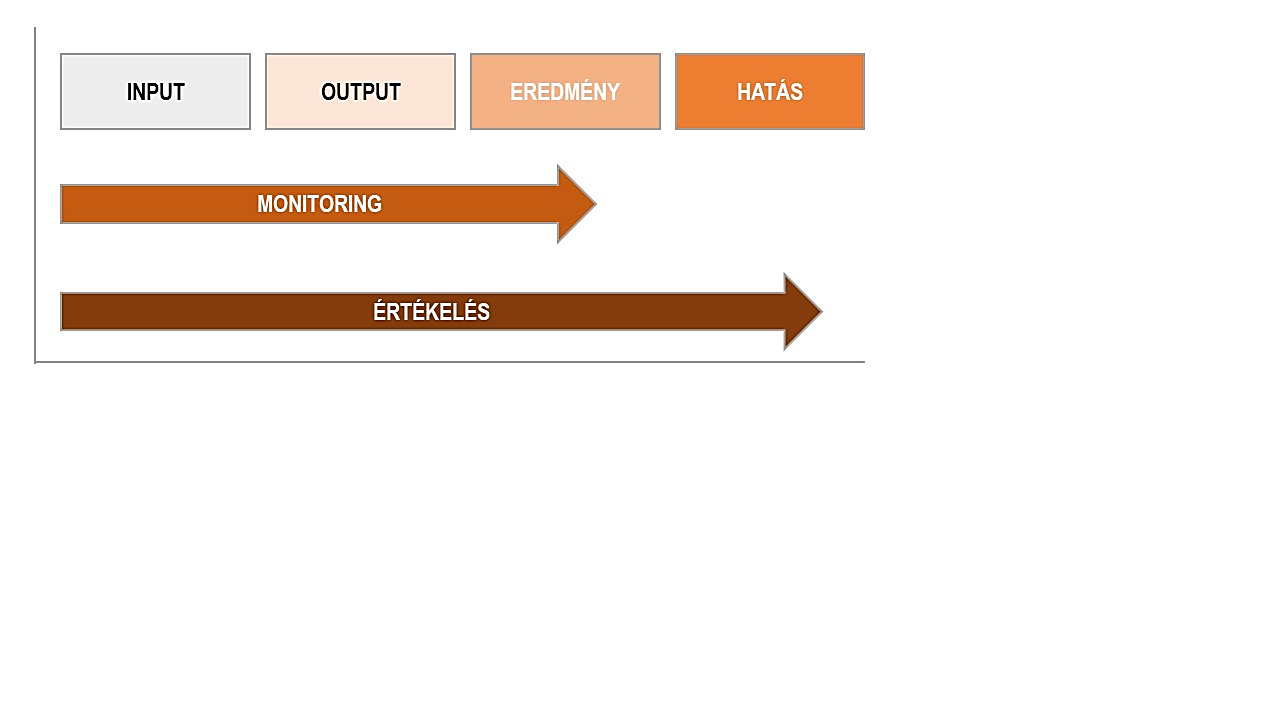
**5. táblázat: A monitoring és a projekt értékelés**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Monitoring** | **Értékelés** |
| **Mire irányul?** | A megvalósulás vizsgálata a kitűzött célok függvényében. | A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma függvényében. |
| **Mikor végzik?** | A projekt végrehajtása során folyamatos. | Pontszerű: előzetes, közbenső és utólagos |
| **Ki/kik végzik?** | belső | külső és belső |
| **Hogyan?** | operatív | elemző |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az egyik fő különbség, hogy a monitoring egy folyamatosan végzett projekt felügyeleti tevékenység, míg az értékelésre meghatározott időszakonként (előzetesen, közben vagy a befejezést követően) kerül sor. Lényeges eltérés, hogy a monitoring a projekt végrehajtására összpontosít, ennek megfigyeléséhez olyan indikátorrendszereket alkalmaz, amelyek segítségével folyamatosan tájékoztatja a projekt menedzsmentjét az előrehaladásról. Ezzel szemben az értékelési tevékenység középpontjában a projekt teljesítései, eredményei és hatásai vannak, és az alkalmazott indikátorok is ennek megfelelően vannak kialakítva.

**9. ábra: A monitoring és az értékelés folyamata**



*Forrás: saját szerkesztés.*

* Input: A projekt megvalósításához szükséges pénzügyi, fizikai és emberi erőforrások biztosítása.
* Output (teljesítés): azok a tevékenységek, amelyeket el kell végezni a projekt keretében a kitűzött célok elérése érdekében (operatív célok)
* Eredmény: a tevékenységből származó közvetlen előnyök a kedvezményezettek számára (specifikus célok)
* Hatás: a projekt tágabb, közvetett kihatásai a gazdasági és társadalmi környezetében (átfogó célok)

## Indikátorok meghatározása

A hatékony monitoring és értékelési tevékenység nem működhet pontosan meghatározott indikátorok nélkül. A jól mérhető célok meghatározása biztosítja annak lehetőségét, hogy nyomon tudjuk követni a célkitűzések megvalósulását. Ha a célokat és a célokhoz kapcsolódó mutatókat jól fogalmazzuk meg, a döntéshozók és a nyilvánosság könnyen megérti azokat, és ösztönözik a jobb eredmények elérését. Az indikátorok megfelelő, szakmailag megalapozott meghatározása kulcsfontosságú a monitoring és értékelési tevékenység sikere érdekében. Az indikátorokkal szemben az alábbi követelményeket kell támasztani:

|  |  |
| --- | --- |
| **Specifikus** | az indikátor konkrét és kapcsolódik ahhoz a célhoz, aminek a mérésére szolgál |
| **Mérhető** | lehetőleg számszerű formában kifejezhető, hiszen a mutató pontos mérése így biztosítható |
| **Elérhető** | az indikátoroknak reális célértéket kell meghatározni, mely összhangban áll a beavatkozás mértékével, másrészt az indikátornak olyannak kell lennie, melynek aktuális értéke viszonylag könnyen (pl. hivatalos statisztikából) megállapítható |
| **Releváns** | az indikátornak relevánsnak kell lennie a program szempontjából |
| **Aktuális** | az indikátornak olyannak kell lennie, mely aktuálisan mutatja az adott eredmény vagy output állapotát |

Az indikátorok teljes körű meghatározásának az alábbi összetevői vannak:

* Definíció – az indikátor pontos, egyértelmű meghatározása,
* Az indikátor bázisértéke – csak abban az esetben tudjuk mérni az adott indikátorral a leírni kívánt változást, ha ismerjük a viszonyítási alapot jelentő kiindulási értéket,
* Az indikátor célértéke – meg kell határozni az elvárt értéket, hiszen ehhez mérten lehet kijelenteni, hogy teljesült-e az elvárt eredmény,
* Az indikátor forrása / mérésének módja – az indikátor teljes körű meghatározásának része az is, hogy definiáljuk, milyen forrásból áll rendelkezésre az aktuális érték, illetve speciális indikátor esetén mi a mérés módja.

**6. táblázat: A projektre vonatkozó output indikátor és az elvárt célérték**

| **Monitoring mutató megnevezése** | **Bázis érték** | **Célérték** | **Céldátum** | **Az adatforrás megnevezése** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **A foglalkoztatási paktumok keretében munkaerőpiaci programokban résztvevők száma (fő)** | 0 | 118 | 2018.10.31. | Munkaerőpiaci szolgáltatás igénybevételét igazoló hiteles dokumentum, hiteles dokumentumok alapján készített kimutatás, adatbázis. |
| 233 | 2021.02.28. |
| **A foglalkoztatási paktumok keretében álláshoz jutók száma (fő)** | 0 | 30 | 2018.10.31. | Foglalkoztatási megállapodás dokumentációja, munkaszerződés, önfoglalkoztatást igazoló okmány |
| 95 | 2021.02.28. |
| **A foglalkoztatási paktumok keretében álláshoz jutók közül a támogatás után hat hónappal állással rendelkezők száma (fő)** | 0 | 5 | 2018.10.31. | Foglalkoztatási megállapodás dokumentációja  Munkaszerződés, önfoglalkoztatást igazoló okmány. |
| 32 | 2021.02.28. |

Forrás: Megvalósíthatósági Tanulmány saját szerkesztés.

## Monitoring és értékelési tevékenység

Az indikátorok meghatározása mellett nagyon fontos a monitoring és értékelési tevékenység szervezeti kereteinek és folyamatainak beazonosítása, melynek elemei az alábbiakban foglalhatók össze:

* Egyértelmű, világos beavatkozási logikával rendelkező célok megjelölése, stratégia kialakítása – kidolgozása folyamatban van.
* Konkrét beavatkozásokat és kapcsolódó finanszírozási forrásokat meghatározó operatív program, akciótervek kidolgozása – kidolgozása folyamatban van.
* A monitoring és értékelési tevékenység alapját jelentő indikátorkészlet kialakítása, indikátorokkal összefüggő információk (indikátor definíciója, bázisérték, célérték, indikátor forrása / mérés módja, gyakorisága) meghatározása – jelen dokumentum részét képezi.
* Szervezeti felelősség meghatározása. A monitoring és értékelési tevékenység végrehajtásáért és koordinációjáért a paktumiroda felel, a paktumiroda munkáját az Irányító Csoport felügyeli.

A monitoring és értékelési tevékenységekhez kapcsolódó legfontosabb operatív feladatok:

* A Működési és monitoring kézikönyv Monitoring és értékelés című fejezete, valamint a programhoz kapcsolódó eljárásrendek alapján részletes munkaterv és éves feladattervek kialakítása.
* A monitoring rendszer kereteinek kialakítása. Az indikátorok aktuális értékének (a terv szerinti gyakorisággal történő) összegyűjtése, rögzítése a monitoring rendszerben.
* Összefoglaló jellegű havi jelentések készítése (fakultatív) a paktumiroda által, amelyek jól hasznosíthatók, ha a projekt keretében valamilyen célirányos, megelőző jellegű beavatkozásra van szükség.
* Rendszeres, tervezett monitoring látogatások – a szakmai programok nyomon követése érdekében.
* Éves monitoring jelentés készítése, amely tartalmazza a kimeneti és eredményindikátorok értékének alakulását, az ennek alapján megfogalmazható következtetéseket és az esetlegesen szükségesnek tartott beavatkozásokat a program végrehajtásába.
* A program végrehajtásához kapcsolódóan egy időközi (végrehajtás félidejében) és egy utólagos értékelés megvalósítása javasolt. Az értékeléseket egy külső, független értékelő szervezet hajtja végre, kiemelt hangsúlyt fektetve a program hatásainak értékelésére. A monitoring és értékelési munkatárs feladata az értékelési tevékenység szakmai koordinációja, inputok biztosítása és egyeztetés az értékelést végző szakemberekkel, valamint annak biztosítása, hogy az értékelések javaslatai beépüljenek a program végrehajtásába (időközi értékelés), valamint a jövőben megvalósuló hasonló jellegű foglalkoztatási programok tervezési folyamatába és végrehajtásába (időközi és utólagos értékelés).

## A monitoring és értékelési rendszer működtetése

A monitoring és értékelési tevékenység folytatásának operatív felelőse a projektmenedzsment szervezet, amely szorosan együttműködik a paktumirodával és a Konzorciumtaggal, míg a tevékenységekkel kapcsolatos döntések meghozatala az Irányító Csoport felelőssége.

A projektmenedzser felel a monitoring és értékelési tevékenységgel összefüggő adminisztratív és koordinációs feladatok folyamatos ellátásáért. A végrehajtás során a konzorciumi tagok és a paktum projekt megvalósításában egyéb módon közreműködő szervezetek által rendelkezésre bocsátott monitoring adatokat egy monitoring adatbázisban tárolja. Az adatok feldolgozása alapján rendszeres monitoring jelentést készít évente egy alkalommal.

A monitoring jelentés az Irányító Csoport éves beszámolójának (munkaprogram) a részét képezi. A jelentés az indikátor értékek alakulásának tükrében vizsgálja a stratégia végrehajtásának előrehaladását, és javaslatokat fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy szükséges-e a végrehajtás bizonyos elemeinek módosítása.

A paktumiroda által kidolgozott éves munkaprogramot – és annak részeként a monitoring jelentést – az Irányító Csoport tekinti át és hagyja jóvá. A jelentésben esetlegesen megfogalmazódó változtatási javaslatok az Irányító Csoport döntése alapján a Paktum Szervezet következő éves munkatervébe kerülnek beépítésre. (Az Irányító Csoport szükséges esetben utasíthatja a projektmenedzsmentet az éves jelentések mellett eseti monitoring jelentés készítésére.)

A foglalkoztatási stratégia végrehajtására vonatkozóan az Irányító Csoport koordinációja mellett a paktumiroda és külső szakértők operatív közreműködésével, két alkalommal – a program végrehajtás félidejében és a program zárást megelőzően – programértékelés javasolt.

Az Irányító Csoport és a paktumiroda munkaszerve előre – jelen kézikönyvben – meghatározott és az Irányító Csoport által jóváhagyott kritériumrendszer és módszerek alkalmazásával évente végez önértékelést a tevékenységekre vonatkozóan. Az önértékelések eredményei az éves beszámolók részét képezik.

A monitoring és értékelési tevékenységnek transzparensnek, nyilvánosnak kell lennie. Az átláthatóság biztosítása érdekében a paktumiroda az Irányító Csoport által jóváhagyott, valamint a Paktum Szervezettel megismertetett monitoring és értékelési dokumentumokat, vagyis az éves beszámolót és – amennyiben releváns – az értékelési jelentéseket nyilvánosan elérhetővé teszi.

Jelentős mértékben befolyásolhatja a projekt sikerét, a projekttel kapcsolatos információk befogadását az, hogy a monitoring es értékelési adatokat hogyan közvetítjük a helyi döntéshozók, a projekt célcsoportjai, valamint egyéb üzleti és helyi érintettek felé. Ezért a projektmenedzsment a paktumirodával együttműködve az éves jelentések mellett az indikátorok alakulását bemutató egyszerű kimutatásokat készít, amelyeket kommunikál a széles körű nyilvánosság felé a honlapon, a rendszeres hírlevelek és a partnerségi rendezvények keretében. A kimutatások formátumának meghatározásánál a következő szempontokat kell figyelembe venni:

1. A felhívás a következőképpen definiálja a közvetlen célcsoportot: a térségben munkát vállalni szándékozó, álláskereső hátrányos helyzetű személyek, közfoglalkoztatottak és inaktívak közül az alábbiak: legfeljebb alapfokú végzettséggel rendelkező, 25. életévét nem töltötte be, 30 év alatti pályakezdő álláskereső, 50. életévét betöltötte, legalább egy gyermeket egyedül nevelő felnőtt, GYES-ről, GYED-ről, ápolási díjról visszatérő, foglalkoztatást helyettesítő támogatásban részesül, tartós munkanélküliséggel veszélyeztetett, megváltozott munkaképességű személy, roma nemzetiséghez tartozó személy. [↑](#footnote-ref-1)