



ESÉLYMENEDZSEREK KÉZIKÖNYVE

Összeállította: SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány

Szerzők:

Graczka Sylvia

Guiprechné Molnár Erzsébet

Kiss Ambrus

Kőműves Ágnes

Pálfy József

Pölöskei János

Soltész Anikó

2008. június

A *NŐ az ESÉLY* fejlesztési partnerség keretében megvalósult

Újra munkában elnevezésű projekt

esélymenedzseri képzéséhez kapcsolódó kiadvány.

(EQUAL azonosító: H/10; EMIR azonosító: EQUAL -2.3.1-2005-10-0004/1.0)

1 TARTALOMJEGYZÉK

1	Tartalomjegyzék.....	2
2	Háttér.....	3
2.1	A kiadvány célja.....	3
2.2	Az esélymenedzsment szervezeti háttere: a Zalai Falvakért Egyesület (ZFE) tevékenysége.....	3
2.2.1	Női programok.....	4
2.3	Az esélymenedzsment szükségességét indokló helyi jellegzetességek.....	6
2.3.1	Zala megye településszerkezete, demográfiája és infrastruktúrája.....	6
2.3.2	Gazdaság és foglalkoztatás.....	9
3	Esélyegyenlőségi alapismeretek.....	14
3.1	A rendszerváltás és a nők: változások, következmények korábbi kutatások tükrében.....	15
3.2	Hatályos jogi szabályozás.....	17
4	Az „Újra munkában” projekt bemutatása.....	18
5	Az esélymenedzseri munka.....	19
5.1	A képzés anyaga.....	20
5.2	A kiválasztás.....	21
5.3	Az esélymenedzser feladatai.....	22
5.3.1	Tevékenységi területek.....	23
5.3.2	A kistérségi adatbázis.....	24
5.3.3	Eredmények.....	25
5.4	Ki a jó esélymenedzser? SZemélyiségjegyek és Készségek.....	28
6	Esélymenedzsment az önkormányzati munkában, a vidék- és településfejlesztésben.....	29
6.1	Önkormányzati rendszer, önkormányzati feladatok.....	29
6.2	Kistérségi rendszer, kistérségi feladatok.....	30
6.3	Vidékfejlesztés.....	32
6.4	Az esélyegyenlőségi szempontok elterjedése a közszolgálati szektorban.....	34
6.5	esélymenedzsment.....	35
6.5.1	Menedzsment-fogalmak.....	35
6.5.2	Az esélymenedzser helye az állami közigazgatásban.....	36
6.5.3	Az esélymenedzsmenthez szükséges módszertani ismeretek.....	38
7	Az esélyegyenlőség szempontjai a pályázatokban.....	47
8	Az esélyklaszter kialakításának lehetőségei.....	49
8.1	A klaszter alapjául szolgáló projekt együttműködés.....	49
8.2	A klaszter fogalma.....	50
8.3	Az esélyklaszter tagjai.....	50
8.3.1	Az alapító tagok meglévő hálózatai, amelyre az esélyklaszter épül....	51
8.4	Az „esélyklaszter” célja.....	52
8.5	Az esélyklaszter keretében megvalósuló tevékenységek.....	53
8.6	A klasztertevékenység elvárt hatása.....	54
9	Zárógondolatok a projektről.....	55
10	Nyitó gondolatok a jövőről.....	56
11	Irodalomjegyzék.....	59
12	Mellékletek.....	60

2 HÁTTÉR

2.1 A KIADVÁNY CÉLJA

A kiadvány célja egy az esélymenedzseri munka végzéséhez szükséges ismeretanyag átadása, amelyet a kísérleti EQUAL programban alkalmazott módszerek és a hatásvizsgálat által feltárt tapasztalatok hitelesítenek. A kézikönyv egy bármely környezetben jól használható, strukturált ismerethalmazt kínál a felhasználók és jövőbeni esélymenedzserek, az országos és helyi politika szereplői és a szakpolitikusok számára. A segédanyag az esélyegyenlőség elméleti tárgyalása mellett aktuális információkat és praktikus módszereket tartalmaz az esélyegyenlőtlenségek csökkentésére és felszámolására, ez jelenti a legnagyobb hozzáadott értékét. Az elméleten túl a kiadvány átfogó képet ad a „NŐ az ESÉLY” fejlesztési partnerség keretében megvalósult „Újra munkában” elnevezésű, esélymenedzserekhez kötődő projekt környezetéről és a megvalósítás lépéseiről. Az esélymenedzseri projekt hatásvizsgálata tanulságos és jól alkalmazható következtetéseket eredményezett. A vizsgálathoz kapcsolódó interjúkon számos, a tapasztalatokat kiválóan összegző vélemény hangzott el, ezért a szerzők a kézikönyvben is többször idézik ezeket. A hatástanulmány vizsgálja azt is, hogy melyek voltak a kevésbé hatékony projektelemek, a hiányosságok és ezek okai, és ezek kiküszöbölésének lehetőségei. Természetesen arra is választ keres, hogy a bevált módszerek mellett, az igények ismeretében, milyen lehetőségek vannak a továbblépésre.

2.2 AZ ESÉLYMENEDZSMENT SZERVEZETI HÁTTERE: A ZALAI FALVAKÉRT EGYESÜLET (ZFE) TEVÉKENYSÉGE

A Zalai Falvakért Egyesület 18 éve alakult, a zalai kistelepülések érdekében tevékenykedő kiemelkedően közhasznú szervezet. Folyamatosan fejlődő, munkájában megújulni képes, kezdeményező szerepet vállaló szervezetüknek mára 297 tagja van, köztük települési önkormányzatok, magán- és jogi személyek. Programjaikat a zalai önkormányzatok, intézmények, helyi és országos civil szervezetek együttműködésével, partnerségében valósítják meg hazai, de főként európai uniós források felhasználásával.

Az elmúlt több mint másfél évtized a következő kiemelkedő eredményeket hozta az egyesület tevékenységében:

- A kistelepüléseken a falugondnoki szolgálat szakmai és módszertani működésének segítése az egyesület kiemelt feladata (ma Zalában 96 falugondnok csaknem 120 települést lát el).
- Stabil kistérségi bázison létrejött és eredményesen működik a vidékfejlesztő szakemberek hálózata. A kistérségi munkát a területfejlesztéshez, falumegújításhoz köthető szakmai fórumok, területfejlesztési műhely programjai segítik.
- Kistelepülések teleházaiban, önkormányzatainál működik a foglalkoztatási információs pontok (FIP) hálózata, melyeket a helyi munkanélküliség csökkentésének szándéka hívott életre. 31 FIP létesült a megyében, és a hálózat folyamatosan fejlődik.
- Az Önkéntes Központ Zalaegerszeg szolgáltatásai: az önkéntesség népszerűsítése, tanácsadás, tájékoztatás, hazai és nemzetközi ifjúsági önkéntes programok koordinálása.
- A KÖZTÁMHÁLÓ az induló közösségi kezdeményezéseket segíti tapasztalatcserékkel, képzésekkel és tanácsadással.
- Már meglévő civil kapcsolatok erősítése, újak kiépítése, szakterületek civil szempontú megközelítése, ezt segíti a KÚTFŐ.
- Aktív hazai és EU-s partnerségek: falumegújítási, vidékfejlesztő gyakorlatok, közösségi kezdeményezések megismertetése, zalai, osztrák és szlovén tapasztalatcserék eredményei, képzések.

2.2.1 Női programok

A ZFE 1996 őszén kezdeményezte a Zala megyei *női polgármesterek találkozóját*, amely azóta rendszeressé vált. Tagjai a nők közéleti részvételével foglalkoznak, különös tekintettel a vezetési stílusokra, a tárgyalástechnikákra, a döntéshozatali mechanizmusokra, a nyilvános beszéd és szereplés, a sajtókapcsolatok, a választókkal folytatott és a szervezetek közötti kommunikáció témáira. A sajtóvisszhangot keltett kezdeményezés nyomán az egyesület új partnerekre, együttműködőkre talált Zala, Vas, Veszprém, Somogy, Baranya megye közéleti szerepre készülő nőtársai személyében, akik közül többen ma már felelős politikai vezetőként, képviselőként tevékenykednek. A program folytatását *Nők a közéletben* címmel 1997-98-ban a Phare Demokrácia Mikro-projektje tette lehetővé tréningek, műhelybeszélgetések és szemináriumok szervezésével.

Ezzel párhuzamosan tűnt fel együttműködő partnerként az Amerikai Női Szavazók Ligájának Oktatási Alapja (The League of Women Voters Education Fund) és a Levi Strauss Alapítvány. Segítségükkel valósult meg 1997-98 között a ZFE *Közösségek és női szerepek a vidékfejlesztésben* című programja, amelynek célja egy olyan lakossági cselekvési terv készítése volt, amely a településen élők szükségleteit, saját jövőjükre, településükre vonatkozó elképzeléseit tartalmazza, de amelyben a lakosok aktív szerepet vállalnak a tervek megvalósításában. Közben vizsgálták azokat a szerepkonfliktusokat is, amelyeket a vidéki nők saját környezetükben megélnék.

A ZFE egyik legsikeresebb, a *Női munkanélküliség mérséklését célzó programja* a Zala Megyei Munkaügyi Központ együttműködésével valósult meg. A kistérségi társulásoknál 11 fiatal, diplomás nő meghatározott ideig, az egyesület alkalmazásában, kistérségi menedzserként képzésekkel, közösségfejlesztő programokkal, tapasztalatcserékkal segítette a kistérségek munkáját, és a nők beilleszkedését a vidékfejlesztés egyre szélesedő hálózatába.

2003-2004 között PHARE támogatással folyt az „Újra munkában” címmel meghirdetett program, amelybe a zalaszentgróti és a göcseji térség 50 települését vonták be. A képzésen, amelynek végső célja a tartósan munkanélküli nők visszasegítése volt a munkaerőpiacra, 40 nő vett részt. Az önkormányzatok, kistérségi társulások, működő civil szervezetek igényeire épülő munkakörökbe lépő 11 nő számára egyénre szabott, rugalmas foglalkoztatási formákat biztosítottak.

A bemutatott tevékenységekből egyértelműen következik, hogy a ZFE széles körben foglalkozik kistérségi problémákkal, a sokoldalú projektek kedvezményezettjei között a térség szinte minden hátrányos helyzetbe került csoportját – a nőket kiemelten – megtaláljuk. Sokrétű munkájuknak köszönhetően rálátásuk van arra, hogy milyen problémák keletkeznek az aprófalvas szerkezet, a helyi gazdasági, szociális, foglalkoztatási viszonyok nyomán. Azt is látják, hogy milyen összefüggések, párhuzamok merülnek fel a projektek megcélzott hátrányos helyzetű csoportok problémáiban. Jelentős tapasztalatuk van az egyenlőtlenségek felszámolásában, ami szinte predesztinálta az egyesületet arra, hogy előbb-utóbb elindítson egy nagy volumenű, komplex projektet, amelynek keretében kiképez olyan személyeket, akik

kistérségenként, fókuszáltan az esélyegyenlőség kérdésével foglalkoznak. A területfejlesztési szervezeteknél történő elhelyezésükkel megkísérelték „önjáróvá” tenni a főként állami, részben civil szervezeteket az esélyegyenlőség megvalósításában.

2.3 AZ ESÉLYMENEDZSMENT SZÜKSÉGESSÉGÉT INDOKLÓ HELYI JELLEGZETESSÉGEK

A következőkben áttekintjük, hogy milyen környezetben indult el az a ZFE esélymenedzseri projektje. A körülmények alapos ismertetése elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük a további fejezetekben bemutatott tevékenységek okát és súlyát. Az esélymenedzserek munkáját ugyanis jelentős mértékben befolyásolják a helyi viszonyok, így a térség településszerkezete, demográfiája, és az élet minden téren az aktivitás fokát jelentős mértékben megalapozó infrastruktúra. Szintén meghatározók a gazdasági és foglalkoztatási mutatók.

2.3.1 Zala megye településszerkezete, demográfiája és infrastruktúrája

A megyében jellemzően *aprófalvas*, az országostól erősen eltérő településszerkezet alakult ki. Összesen 257 település található, amelyből a városok száma 9. A lakosság száma mindösszesen 293 443 fő (KSH 2006.), amelynek közel 56 százaléka él városokban, de a két nagyobb városban – Zalaegerszegen és Nagykanizsán – él 38 százalék.

A lakónépesség megoszlása

<i>Település</i>	<i>Terület (hektár)</i>	<i>Lakónépesség (fő)</i>
Zalaegerszeg	9 985	61 898
Nagykanizsa	14 840	50 823
Hévíz	831	4 457
Keszthely	7 599	21 289
Lenti	7 380	8 421
Letenye	4 172	4 312
Zalakaros	1 717	1 748
Zalalövő	5 264	3 126
Zalaszentgrót	8 162	7 547
<i>Városok összesen</i>	<i>59 950</i>	<i>163621</i>
<i>Falvak összesen</i>	<i>318 448</i>	<i>129 822</i>
<i>Megye összesen</i>	<i>378 398</i>	<i>293 443</i>

KSH 2006

A települések nagysága és megoszlása:

<i>Lakónépesség (fő)</i>	<i>Településszám</i>	<i>Arány</i>
1-499	155	60%
500-999	55	21%
1000-1999	34	13%
2000-	13	5%
<i>Összesen:</i>	<i>257</i>	<i>100%</i>

KSH 2006

A települések között sok a pár lakossal rendelkező. Álljon itt ezekről is egy kisebb áttekintő táblázat.

Kis létszámú települések

<i>Település</i>	<i>Terület (hektár)</i>	<i>Lakónépesség (fő)</i>
Felsőszenterzsébet	824	16
Iborfia	259	24
Lendvajakabfa	618	24
Magyarföld	889	27
Zalaköveskút	227	29
Gosztola	698	30
Dötk	172	31
Csertalajos	199	32
Pusztapáti	1 059	33
Szijártóháza	378	34
Lendvadedes	402	35
Márokföld	744	42
Baglad	486	46
Gomboszeg	216	47
Ramocsa	273	47
Sénye	304	48

KSH 2006

A lakónépességre a megyében az *előregedés* jellemző. Különösen érinti ez a városoktól távollevő kisebb falvakat. A népmozgalmak következményeként a vonzó kereseti lehetőséget nyújtó városok az elmúlt mintegy ötven évben *megduplázták lakosságukat, a kistelepülések lélekszáma pedig erősen lecsökkent*. Példaként bemutatunk 1970-től vizsgált változásokkal néhány dél-zalai települést: arányaiban a legnagyobb népességvesztést Szentmargitfalva (69%), Lasztonya (67%), Valkonya (65%) és Maróc (64%) szenvedte el, míg a nagyobb települések közül Bázakerettye (36%) és Lovászi (32%) viselt el nagyobb népességfogyást.

A munkavállaló korú népességről az *I. melléklet* ad részletes információt, de elmondható, hogy a megye lakosságának két harmada – közel 195 ezer fő – sorolható ebbe a csoportba.

A lakónépesség megoszlása nem és életkor szerint, 2007. január 1.

(kiemelve a foglalkoztatás szempontjából legfontosabb koréveket)

Korcsoport, éves	Férfi		Nő		Összesen	
	fő	%	fő	%	fő	%
– 4	6 043	4,3	5 805	3,8	11 848	4,0
5– 9	6 614	4,7	5 961	3,9	12 575	4,3
10–14	8 020	5,7	7 479	4,9	15 499	5,3
15–19	9 291	6,6	8 763	5,7	18 054	6,2
20–24	9 836	7,0	9 423	6,1	19 259	6,6
25–29	11 305	8,1	10 507	6,8	21 812	7,4
30–34	11 743	8,4	10 899	7,1	22 642	7,7
35–39	10 385	7,4	9 938	6,5	20 323	6,9
40–44	9 068	6,5	9 119	5,9	18 187	6,2
45–49	10 318	7,4	10 857	7,1	21 175	7,2
50–54	12 117	8,7	13 013	8,5	25 130	8,6
55–59	9 864	7,1	10 781	7,0	20 645	7,0
60–64	7 252	5,2	9 050	5,9	16 302	5,6
65–69	5 898	4,2	8 785	5,7	14 683	5,0
70–74	4 946	3,5	8 107	5,3	13 053	4,4
75–79	3 808	2,7	7 102	4,6	10 910	3,7
80–84	2 269	1,6	5 003	3,3	7 272	2,5
85–89	758	0,5	2 165	1,4	2 923	1,0
90–	321	0,2	830	0,5	1 151	0,4
Összesen	139 856	100,0	153 587	100,0	293 443	100,0

KSH 2006

A városok foglalkoztatási és közlekedési csomópontokat alkotnak. Vonzáskörzetükből sok az *ingázó* munkavállaló. Az *aprófalvak* jó részén azonban *minimális a tömegközlekedés*, napi kettő-négy autóbuszjárat van. Bár a távolságok a főutaktól nem túl nagyok (2-5km), a gyalogos vagy kerékpáros közlekedést nem támogatja a dombvidék, ill. a kerékpártárolás megoldatlansága. A csapadékos időjárás sem kedvez ezen közlekedési módoknak. Sok kis település zsákfalu: átmenő forgalom nincs, a közlekedés is az előbb ismertetett módon alakul. Az *úthálózat* a sok település miatt *elaprózódott*, a fő utak forgalma az elmúlt 15-20 évben megsokszorozódott, s emiatt állaguk is erősen leromlott. A megyét az ország

központjával közvetlenül köti össze, a nemzetközi úthálózatban is nagy jelentőséggel bíró 7. számú út. Az elmúlt pár év fejlesztéseinek hatására *megépült M7 és M70 jelű*, még be nem fejezett autópályáknak már érezhető a hatása a dél-zalai úthálózat tehermentesítésében, de az igazi áttörést a Nagykanizsa-Balatonkeresztúr közötti szakasz befejezése fogja jelenteni. A megyét északról mintegy 15-20 kilométerről közelíti a 8. számú főút, szerepe kisebb, de említésre méltó. A fejlesztési tervekben szereplő M9-es autópálya, mindkét nagyobb város mellett elhaladva tovább javíthatja a közlekedési helyzetet. A *kétszámjegyű főutak forgalma is jelentős*, különösen a 84-es, mely a szlovén határtól Győr irányába átmenő nemzetközi forgalmat bonyolítja (Adria-Szlovákia-Lengyelország). Fontos közlekedési út a szintén észak-dél irányú, a két nagyobb várost is összekötő 74-es, de nem elhanyagolható a kelet-nyugat irányú, Zalaegerszeget az M7-hez kapcsoló 76. számú út sem.

A közlekedés másik fontos területe a *vasút*. A történelem során fontos szerepet kapott korábbiakban a déli vasút, amelynek legfontosabb állomása a nagykanizsai volt. Ez a nagyhírű állomás köti össze a Budapest-Zágráb-Velence vonalat. A közlekedési szerkezet változása miatt azonban ez háttérbe szorult, a vonatszám csökkent, a menetidő növekedett. Az autópálya befejezése még nehezebb helyzetbe hozhatja ezt a területet. Zalaegerszeg esetében a vasút a szlovén vonalak bekapcsolásával nemzetközi szerephez is jutott. Sok kistelepülés számára biztosít közlekedési lehetőséget a Lenti-Zalaegerszeg, vagy a Nagykanizsa-Zalaegerszeg közötti szakasz, s ez utóbbi biztosítja az összeköttetést Bécs és Pécs között is.

Összességében elmondható, hogy az aprófalvak, a kisvárosok ellenére a megyén fontos nemzetközi útvonalak haladnak keresztül, amelyekhez egy folyamatosan fejlődő közúthálózat kapcsolódik. Ha a tervezett autópályák elkészülnek, erősödni fog a térségre gyakorolt gazdasági hatásuk, hiszen a határok nélküli Európában a térség közel azonos távolságra kerül az osztrák (kb. 200km), a szlovén (230km), a horvát (200km, még nem EU tag) vagy a magyar (kb. 220km) fővárostól.

2.3.2 Gazdaság és foglalkoztatás

A munkaerő-keresletet meghatározó gazdasági környezet részben a gazdálkodó szervezetek számával, összetételével jellemezhető. Zala megyében 2007. év elején a regisztrált vállalkozások száma 36 378, ebből társas 9 898, egyéni vállalkozásként tartanak nyilván 24 827 gazdálkodót. A ténylegesen működő

gazdálkodókról nincsenek adatok. Az 1000 főre jutó vállalkozások száma 124, amely nyolccal haladja meg a régiós átlagot, s hattal az országos átlagot. A *vállalkozások jellemzően a városokban összpontosulnak*, a legmagasabb számot a megye legkisebb városa, Zalakaros képviseli. A városi statisztikák arra engednek következtetni, hogy vidéken a gazdálkodás mértéke, intenzitása alacsonyabb, hiszen az összes vállalkozás két harmada városban található. Ez az arány még magasabb, ha a társas gazdálkodókat nézzük, értéke 87 százalékos a városok javára.

Vállalkozások településenként

Város	Összes vállalkozás	ebből: társas	ezer lakosra
Zalaegerszeg	9 655	3 738	156
Nagykanizsa	6 608	2 124	130
Hévíz	1 548	438	347
Keszthely	4 073	1 413	191
Lenti	1 166	336	138
Letenye	387	126	90
Zalakaros	592	94	339
Zalalövő	277	97	89
Zalaszentgrót	678	222	90
Összesen	24 984	8 588	153

KSH 2006

A megyében a gazdasági aktivitás az elmúlt években folyamatosan növekedett, s ezzel egy időben a *foglalkoztatottak számában is növekedés* tapasztalható. Meg kell azonban megjegyezni, hogy a foglalkoztatottak növekedési üteme elmarad a munkanélküliek KSH szerinti számának növekedésétől, illetve a regisztrált álláskeresők számának növekedésétől. Ezen javíthat a munkaügyi szervezet információ-szolgáltató tevékenysége, amelyhez az a több civil szervezetből álló hálózat kapcsolódik, amely *segíti a munkaerő-piaci információk eljuttatását a célcsoportok felé*. Ezen szervezetek közé tartozik a Zalai Falvakért Egyesület és az általa működtetett több program, illetve az esélymenedzser hálózat is. A statisztikákban természetesen megjelenik az a hatás is, hogy a regiszterben álláskeresőként való szereplés, a KSH és ILO szerinti munkanélküliség nem minden esetben zárja ki egymást. Az adatok változását tartalmazza az alábbi táblázat 2006. év végi záró adatokkal.

Foglalkoztatottság és gazdasági aktivitás

Megnevezés	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
A foglalkoztatottak átlagos száma, ezer fő	127,6	127,4	121,6	126,9	127,6	127,9
Gazdaságilag inaktívok száma, ezer fő	95,8	98,8	100,8	97,1	93,3	92,0
Munkanélküliek száma, ezer fő	4,4	4,7	7,6	6,3	8,7	8,6
Munkanélküliségi ráta, %	3,3	3,6	5,9	4,7	6,4	6,3
Foglalkoztatási arány, %	56,0	55,2	52,9	55,1	55,6	56,0
Gazdaságilag aktívok aránya, %	57,9	57,2	56,2	57,8	59,4	59,7
Munkanélküliek/álláskeresők száma, ezer fő (MK adata)	9,0	8,7	9,7	10,0	12,7	12,7 a/
Álláskeresők aránya, % (MK adata)	6,5	6,4	7,0	7,4	9,3	9,0 a/

KSH, MEF adatok , 15-74 évesek; a/ 2006. évi átlag

Magyarországon az álláskeresők, a hátrányos helyzetű személyek helyzete sokban függ lakóhelyüktől, környezetük adottságaitól. Bár a statisztikai adatok azt jelzik, hogy a regisztrált álláskeresők száma az ország keleti régióiban nagyobb mértékű, mint a nyugat-dunántúli régióban, itt is jelentkeznek problémák (*II. melléklet*). További vizsgálatok után az is kiderül, hogy a régióon belül is nagy az eltérés ezen a területen. Északról déli irányba haladva a regisztrált álláskeresők arányának növekedését tapasztaljuk a gazdaságilag aktívok számához viszonyítva.

Álláskeresők a nyugat-dunántúli régióban, 2007. évi adatok

Megnevezés	Győr-Moson-Sopron megye	Vas megye	Zala megye	Nyugat-dunántúli régió
Nyilvántartott álláskeresők száma, fő	8 251	7 761	13 362	29 374
Nyilvántartott álláskeresők aránya (a gazdaságilag aktív népességhez), %	4,1	6,3	9,3	6,3

www.nyugattrmk.hu

A munkanélküliség területi megoszlása utal a foglalkoztatás területi szerkezetére is. Zala megyében a két nagy foglalkoztatási centrum (Zalaegerszeg és Nagykanizsa) meghatározza a foglalkoztatás nagyságát és szerkezetét.

Keszthely többé-kevésbé önálló (zárt) munkapiac, de a többi kisváros és községe olyan nyílt munkapiac, amely a nagyvárosi foglalkoztatási centrumoktól függ. Ez hatással van a foglalkoztatásra is, és így logikus, hogy a kisvárosi térségekben nagyobb a munkanélküliség. A munkaügyi központ kirendeltségei 2007 decemberéig a kistérségekkel azonos területen működtek, így a regisztrált álláskeresők számának

arányáról a kisebb városoknak megfelelő képet alkot a kirendeltségenkénti rátát tartalmazó ábra (III. melléklet).

A regisztrált álláskeresőkre jellemző adatok Zala megyében 2005-2007.

Megnevezés	Év	Zala megye
Nyilvántartott álláskereső	2005.	12659
<i>Ebből:</i>	2006.	12667
	2007.	13362
Pályakezdő	2005.	880
	2006.	880
	2007.	799
Nő	2005.	6014
	2006.	6142
	2007.	6297
25 éves és fiatalabb	2005.	2107
	2006.	2058
	2007.	2116
50 év feletti	2005.	2952
	2006.	3112
	2007.	3340
Rendszeres szociális segélyben részesülő	2005.	2607
	2006.	2900
	2007.	3499
Tartósan nyilvántartott	2005.	2270
	2006.	2930
	2007.	3378

www.nyugatmk.hu

A korábbiakban említettük, hogy mind a gazdaságilag aktívok, mind a foglalkoztatottak száma emelkedett az elmúlt időszakban. A fenti táblázat azonban sok érdekes adatot tartalmaz a regisztrált álláskeresők összetételének megyei jellemzőiről. Látható, hogy a *pályakezdők száma csökkent*, így arányuk is csökkenő tendenciát mutat. Míg 2005-ben az összes regisztrált 7 százalékát tették ki, ez 2007-re 6 százalékra csökkent. A csökkenésben bizonyára szerepet játszik a demográfiai adatokból származó csökkenés, de lehet szerepe a 2007-ben már megjelent, a foglalkoztatást támogató START programnak is. A *25 éves és fiatalabb regisztráltak száma is stagnáló értéket* mutat az elmúlt 3 esztendőben. Arányuk azonban így is magas: 16 százalék körül mozog. Míg a demográfiai adatok szerint a megye lakosságának 52,3 százaléka *nő*, a regisztráltakon belüli aránya ennél alacsonyabb: az éves átlagok arányában, nem éri el a 48 százalékot.

A regisztráltak esetében három összehasonlítható adat is erős növekedést mutatott a vizsgált időszakban, köztük a tartósan *regisztrált állás keresők száma* és aránya. A növekedés mintegy 50 százalékos a három év viszonylatában, arányuk az összesen belül 18 százalékról 25 százalék fölé emelkedett. A megyében a *rendszeres szociális segélyben részesülők száma* is hasonló tendenciát mutat. A 2007-es év során minden negyedik állás kereső ebben az ellátásban részesült. Magas arányt, 25 százalékot képvisel az 50 év feletti állás keresőké is.

Az állás keresők magas száma mellett az időszakban növekedett a munkaerő igények havi átlagos száma is. Míg 2005-ben csak 950 körül alakult, 2007-ben közel 1 250 szabad álláslehetőséggel rendelkeztek a kirendeltségek havonta. A munkaerő igényekre egyre jellemzőbb a szakképzettség szükségességének kívánalma. A munkáltatók sok esetben nem is csak egy, hanem egyéb kiegészítő képzettségekkel, ismeretekkel rendelkező munkavállalókat keresnek.

A megyében a regisztrált állás keresők esetében az alábbi táblázat ad képet az *iskolai végzettségekről*. Természetesen, mint minden statisztikai adatnak, ennek is megvan a maga hiányossága. A táblázat magas arányt mutat az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalóknál. Hangsúlyozzuk, hogy ez a befejezett iskolai végzettséggel rendelkezőkre, és nem feltétlenül a szakképzettek vonatkozó adatokat mutatja. Így vélelmezhető, hogy a munkaerő-piaci képzések, a „*Lépj egyet előre!*” program képzései, de más, önálló finanszírozású szakmai képzések is javíthatták már a munkaerő-állomány e szeletének szakmai felkészültségét.

<i>Iskolai végzettség szerint</i>	<i>A regisztrált munkanélküliek</i>					
	<i>Száma (fő)</i>			<i>Megoszlása (%)</i>		
	<i>2005.</i>	<i>2006.</i>	<i>2007.</i>	<i>2005.</i>	<i>2006.</i>	<i>2007.</i>
8 általános és kevesebb	4873	5219	5592	39,3	39,0	40,4
szakmunkásképző, szakiskola	4403	4692	4816	35,5	35,1	34,8
szakközépisk., techn., gimn.	2607	2910	2867	21,0	21,8	20,7
főiskola, egyetem	517	550	572	4,2	4,1	4,1
Összesen	12400	13371	13847	100	100	100

www.nyugatrmk.hu

A megye esetében is látható, a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők alacsonyabb arányban jelennek meg a regiszterben.

Az esélymenedzsment szükségességét Zala megyében a térség aprófalvas szerkezete és a relatíve elmaradott helyi infrastruktúra is indokolja, ami hozzájárul a gazdaság visszafogottságához. A nyugat-dunántúli régióban Zala megye „szegénynek” számít. A településszerkezetnek és a stagnáló gazdaságnak tulajdonítható – fentiekben számokkal alátámasztott – foglalkoztatási problémákra megoldást kell találni. Elengedhetetlen a hátrányos helyzetbe kerülő csoportok leszakadásának megállítása, és reintegrálása a társadalmi, gazdasági rendszerekbe. Az esélymenedzserek a kistérségi jelenlétükkel, információ-szolgáltatásukkal segíthetik a gazdálkodókat a foglalkoztatással kapcsolatos kérdésekben, munkaerő-piaci információkat nyújthatnak álláskeresőknek, és az állást változtatóknak. Más civil kezdeményezésekkel, foglalkoztatási paktumokkal, a munkaügyi szervezet kirendeltségeivel együttműködve javítják a térség foglalkoztatási helyzetét, információval való ellátottságát.

3 ESÉLYEGYENLŐSÉGI ALAPISMERETEK

Ahhoz, hogy az esélymenedzser szerepét meghatározzuk, tennivalóit rendszerezzük, meg kell ismernünk azoknak a csoportoknak az életkörülményeit, akiknek érdekében az esélymenedzseri posztot létrehozták, akikért az esélymenedzser tevékenykedik. A következő fejezetben bemutatott tények, adatok nem ismertek széles körben, így ismeretük és terjesztésük hozzátartozik az esélymenedzser munkájához. Az esélymenedzser ugyanis csak akkor tudja pozíciójának létjogosultságát elfogadtatni szűkebb és tágabb környezetében, ha hatásos érvekkel rendelkezik. Ehhez szeretnének elegendő muníciót nyújtani a kézikönyv szerzői.

Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény értelmezése szerint az *esélyegyenlőség célcsoportjai* mindazok, akik vele született vagy általuk nem befolyásolható tulajdonságuk miatt a társadalomban hátrányba kerülnek. A következő szempontok, tulajdonságok alapján történő megkülönböztetés tilos:

- nemek szerinti hovatartozás (nemek szerinti egyenlőség érvényesítése),
- faji hovatartozás, bőrszín, nemzetiség, nemzeti vagy etnikai, vallási kisebbséghez tartozás,
- fogyatékoság,
- szexuális irányultság, nemi identitás,

- életkor, családi állapot, társadalmi származás, vagyoni helyzet, világnézeti meggyőződés, politikai vagy más vélemény.

Komoly értelmezésbeli viták vannak arról, hogy az esélymenedzserek a gender mainstreaming elősegítésére, vagyis a nőkre, mint hátrányos helyzetű csoportra koncentrálnak, vagy munkájukat ki kell terjeszteni a többi hátrányos helyzetű csoportra is. Mindenképpen javasolt az esélymenedzserek célcsoportjának, ügyfélkörének pontos meghatározása a munka megkezdését megelőzően.

3.1 A RENDSZERVÁLTÁS ÉS A NŐK: VÁLTOZÁSOK, KÖVETKEZMÉNYEK KORÁBBI KUTATÁSOK TÜKRÉBEN

A rendszerváltás után a *nők gazdasági aktivitása drasztikusan visszaesett*, s ez értékrend változással is párosult: mind a férfiak, mind a nők körében csökkent a nők foglalkoztatottságának elfogadottsága az otthon maradás javára. A KSH 1986-os kutatása szerint még a nők 81 százaléka értett egyet azzal, hogy a nők kereső tevékenységet folytassanak, de ez az arány 1995-ben már csak két harmad volt. *Megerősödött az szerepfelfogás, amely a világot férfias és nőies területekre osztja*, s ez a 90-es évek második felében is tetten érhető maradt.

A nők újra-elhelyezkedési esélyeik és *foglalkoztatási feltételeik miatt máig hátrányos helyzetben vannak* a férfiakkal szemben, és magasabb iskolázottságuk sem biztosít számukra a férfiakéval azonos karriert. Erősödött a vertikális és a horizontális szegregáció, egyes rosszabbul fizetett és alacsonyabb presztízsű iparágak tovább nőiesedtek. A foglalkozások hierarchiáján felfelé haladva egyre kevesebb a nő.

Pozitívum, hogy a '90-es évek eleje óta folyamatosan *növekedett a nők vállalkozási hajlandósága*, de ezzel együtt nőttek a családi feladatokból rájuk háruló terhek is. Szerep- és megfelelési konfliktusaik végigkísérik a vállalkozás szakaszait, és gyakran nem szűnnek meg a siker és érettség időszakában sem. A nagy számban előforduló családi vállalkozásoknál a részvétel jellege szerint inkább a férfiak a tulajdonosok a nők pedig alkalmazottak, és a vezető funkció is szinte automatikusan a férfi kezébe kerül. A SEED Alapítvány 1995-97 után 2000-ben és 2004-ben is vizsgálta a jelzett problémákat, a rendszerváltás nőkre gyakorolt hatását, és nem talált érdemi változást. Már az 1995-ös tanulmányban megfogalmazódott, hogy *a szegregáció csökkentése érdekében állami és önkormányzati intézkedések szükségesek*, és a nőknek is tenniük kell saját helyzetük javításáért. A demokratikus

jogérvényesítésben fontos szerep jut a civil- és érdekvédelmi szervezeteknek, valamint a médiának.

Feltételezhető, hogy a változásokat segíthetné a *nők nagyobb súlya a politikai döntéshozatali folyamatokban*, de paradox módon – apró változásokkal – ennek éppen az ellenkezője történik. Az akkori javaslatokból ma is igaz, hogy erősíteniünk kell a nők személyes motiváltságát, önbizalmukat. A nemek esélyegyenlősége tudatosításában nagy *szerepet kap az oktatás*, amely a jövő generáció magatartását nagymértékben befolyásolja, és megteremtheti a nők saját és családjuk sorsára vonatkozó koherens stratégiai gondolkodásának alapjait.

A rendszerváltás óta eltelt időszak törvényalkotása előrelépést jelentett az esélyegyenlőség jogi kereteinek megteremtésében. Ha lassan is, de megszületnek a nők *munkaerő-piaci reintegrációját* elősegítő intézkedések: ma már pl. a gyereket otthon nevelő anyák is részt vehetnek a munkaügyi központ által támogatott képzéseken, mód van a második diploma ingyenes megszerzésére, új szakma elsajátítására, továbbképzésre. 2003-ban talán az eddigi legnagyobb előrelépés történt a részmunkaidős foglalkozást elősegíteni hivatott rendelkezésekben. 2006-ban az újabb rendelkezések elvben már támogatják az atipikus munkavállalási formákat, elősegítik a nők szülési, gyermekgondozási szabadság utáni munkába állását és a férfiak gyermekgondozásban való részvételét. Mindezt olyan pozitív intézkedések lehetőségével egészítik ki, amelyek elméletileg elősegítik a szülői felelősség megosztását, és a munkahelyek családbaráttá tételét. A jogismeret és jogérvényesítés gyengesége miatt azonban a gyakorlatban nagyon kevés változást tapasztalunk. A nők munkaerő-piaci helyzetének változásához, a férfiakkal egyenlő bérek eléréséhez a családok munkamegosztásának és a társadalom értékrendjének is változnia kell.

A házimunkára, vásárlásra és gyermekgondozásra például – a megfigyelhető kismértékű pozitív változás ellenére – a XXI. század elején is több mint háromszor annyi időt fordítanak a nők, mint a férfiak. Ennek következtében naponta 18 százalékkal kevesebb szabadidejük jut magukra, illetve rekreációra. Az EUROSTAT 2004-es adatai szerint európai összehasonlításban a *magyar foglalkoztatott nők töltik a legtöbb időt jövedelemszerző munkával, emellett a háztartási munkák 80 százalékát akkor is a nő végzi*, ha neki van magasabb presztízsű, jobban fizetett foglalkozása.

Az ismert társadalmi és demográfiai okok következtében a nőkre háruló kettős elvárás a jövőben sem fog csökkenni, sőt. Az öregedő európai társadalmakban az eltartó-eltartott arány csak a nők jelenleginél nagyobb arányú gazdasági aktivitásával javítható. Másrészt az időskorúak arányának csökkentése, a nyugdíjrendszerek finanszírozása hosszú távon csak a születésszám emelkedésével javítható. Tehát a nőknek a jelenleginél több gyermeket kellene vállalniuk, és a jelenleginél nagyobb arányban kellene kereső tevékenységet is folytatniuk. Mindez nem képzelhető el a családon, háztartáson belüli terhek nemek közötti *igazságosabb munkamegosztása* nélkül. A nők hátrányos helyzetének legfőbb oka a mélyen rögződött tradíciókban, a nők és az esélyegyenlőség előítéletes társadalmi megítélésében keresendő. Ezért a helyzet javításának alapvető eszköze a közvélemény „érzékenyítése” az előítéletek visszaszorításának és az esélyegyenlőség kedvezőbb társadalmi megítélésének érdekében.

Az elmúlt tizenöt év hazai kutatásai alapján a nők-férfiak esélyegyenlőségéről szólva a *magyar lakosság túlnyomó többsége egyértelműen konzervatív álláspontot képvisel*. Nemzetközi viszonylatban is a magyar családokra jellemző leginkább a tradicionális munkamegosztás, a nők túlzott leterheltsége, és ugyanakkor ennek a ténynek az érintettek általi tudomásul vétele, elfogadása.

3.2 HATÁLYOS JOGI SZABÁLYOZÁS

Az esélyegyenlőség fogalma az európai uniós joganyagokban folyamatosan alakult (Római szerződés 1957., Amszterdami szerződés 1997., Lisszaboni Tanács 2000.), és egyre erőteljesebb hangsúlyt kapott. Az értelmezésében történő változások következtében különböző korszakokat látunk. Először az „egyenlő munkáért egyenlő bért”, majd az „egyenlő bánásmód elve”, a „pozitív diszkrimináció”, és a „gender mainstreaming” fogalmak terjedtek el, utóbbi dióhéjban a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség megteremtését jelenti az élet minden területén.

A magyarországi jogszabályalkotás ugyanilyen lépcsőfokokon megy keresztül, de több éves késéssel. Az esélyegyenlőség politikájában a legnagyobb változást a 2003. évi CXXV. tv. *„Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról”* szóló törvény jelentette, amelynek már megtörtént az első átfogó módosítása is: a 2006. évi CIV. törvény. Ezt a törvényt gyakran antidiszkriminációs vagy esélyegyenlőségi törvénynek is nevezi a köznyelv. A törvény kettős feladatot próbál megoldani: tenni az esélyegyenlőségért, és hatékony jogvédelmet biztosítani

a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára. Azokról az emberi jogokról van szó, amelyeket az Alkotmányt, vagy a Munka Törvénykönyvét idézve korábban már megismertünk, például az egyenlő munkáért egyenlő bért elve, de, amint az elmúlt évek hátrányos helyzetű csoportjai ellen elkövetett jogsértések mutatták, ezeket mégis fontos külön jogszabállyal és új intézményekkel megerősíteni.

Az esélyegyenlőség akkor érvényesül, ha a különböző csoportok, személyek egyenlő jogokkal, egyenlő lehetőségekkel rendelkeznek, és egyenlő bánásmódban részesülnek.

A törvény már a bevezetőjében kinyilvánítja, hogy *az esélyegyenlőség előmozdítása mindenekelőtt állami feladat.* Ebből folyóan elsősorban az állam és intézményei számára fogalmaz meg tennivalókat, hogy világossá váljon a jogsértések mibenléte, a velük szembeni fellépés lehetőségei, hogy megtörténjen a hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci helyzetének javítása, képviselőik döntéshozatalban való szélesebb részvétele, hogy segítséget kapjanak a továbbtanulásban és az IT lehetőségeinek igénybevitelében. A ZFE megalakulása óta folyamatosan képviselte a nők-férfiak esélyegyenlőségének ügyét.

4 AZ „ÚJRA MUNKÁBAN” PROJEKT BEMUTATÁSA

2004. szeptember 14-én „NŐ az ESÉLY” című közös pályázattal nevezett a Zala Megyei Munkaügyi Központ, a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Zalai Falvakért Egyesület az Európai Unió EQUAL programjára. A pályázat keretében esélyegyenlőségi programokat bonyolítottak le, amelyek közül az egyik küldetése az volt, hogy napi gyakorlattá tegye az esélyegyenlőséget a kistérségi munkában. Az esélymenedzseri alprojekt az „Újra munkában” nevet kapta.

A projekt megvalósulását jelentősen segítette, hogy a *kistérségek* döntéshozatali folyamatába bekapcsolódhatnak a civil szervezetek. A területfejlesztési törvény konzultációs jogot biztosít mindazon bírósági nyilvántartásba vett társadalmi szervezeteknek, amelyek a területfejlesztést érintő kérdések megtárgyalására egyeztetési fórumot hoznak létre. Különösen érinti ez Zala megyét, ahol a települések közötti együttműködés, partnerség már 1993-ban létrehozta az első funkcionális kistérségeket.

A projekt *célcsoportja* a hátrányos helyzetbe kerülő *nők* voltak: azok a fiatal és középkorú középfokú/felsőfokú végzettségű nők, akik az aprófalvas vidékeken még inkább túlképzettnek számítanak, mint az urbanizált tájakon. Különösen nehéznek

tekinthető a kisgyermekes anyák visszatérése, valamint az elmúlt években munkanélkülivé vált, aztán háztartásban otthon „ragadt” középkorúak helyzete. A 45 év feletti nők átállása új munkahelyre egyre nehezebb, ismereteik elavultak (főként, ha már régebben munkanélkülivé váltak), ugyanakkor a motiváltságuk az elhelyezkedésre erős, ezért megbízható, stabil munkaerőt képviselhetnek. A szülés után visszatérők azzal szembesülnek, hogy a kisgyermek miatt nehezebben alkalmazzák őket a munkáltatók. Gondot okoz számukra a gyermekek elhelyezése, hiányzik a településről a bölcsődei, óvodai szolgáltatás, a munkahelyek megközelítése rengeteg időt vesz igénybe és költséges. Külön probléma, hogy távollétük alatt korábbi személyes szakmai és üzleti kapcsolatrendszerük megszűnik, leépül, pedig a munkáltatók szemében a kiválasztásnál ez komoly előny.

Az projekt célja az volt, hogy a kistérségi tervezési, fejlesztési folyamatokban, a fejlesztési elképzelések megvalósulása során elősegítse az esélyegyenlőség érvényesülését és hosszú távon az egyenlőtlenségek megszüntetését. Mindezt hátrányos helyzetű munkanélküli/inaktív hölgyek képzésével, majd foglalkoztatásával valósították meg. A Zalai Falvakért Egyesület által képzett, mentori segítséggel támogatott és munkába helyezett esélymenedzserek 6 kistérségi társulás fejlesztési programjainak megvalósításában vettek részt. A munka elvégzésére az atipikus foglalkoztatás formák (rugalmas munkaidő-kihasználás, bizonyos távmunka jellegű munkavégzési formák) révén és a lakóhelyhez közel nyílt lehetőség.

2006. február és 2007. május között 8 női esélymenedzser helyezkedett el a saját lakóhelyéhez közel eső kistérségi társulásnál, illetve két esetben a kistérségben működő civil szervezetnél. Az esélymenedzserekkel a munkaszerződést a Zalai Falvakért Egyesület kötötte.

5 AZ ESÉLYMENEDZSERI MUNKA

Az esélymenedzserek *feladata* az esélyegyenlőségre érzékeny tervezés Zala megyében, a kistérségi tervezési, fejlesztési folyamatokban. Munkájuk elengedhetetlen eleme a térségi szintű partnerségi hálózat kialakítása, különös tekintettel a vidékfejlesztést és az egyenlő esélyek biztosítását célul kitűző civil szervezetek, fejlesztési együttműködések (társulások, önkormányzatok, vállalkozók, munkaügyi szolgáltatók) között. Az esélymenedzserek felelősek azért, hogy segítsék a térségben élő, a munkaerőpiacról hátrányos helyzetű, vagy másságuk miatt

kiszorulók foglalkoztatását információval, esélyegyenlőséget erősítő projektek kezdeményezésével, kidolgozásával, megvalósításával.

5.1 A KÉPZÉS ANYAGA

Az esélymenedzserek alkalmazásának alapvető feltétele az volt, hogy előzetesen egy képzésen vegyenek részt, majd munkájuk során aktívan kapcsolódjanak be a kistérségi tervezési, fejlesztési folyamatokba. Feltételként szerepelt, hogy az adott területen elősegítsék az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítését, és a meglévő egyenlőtlenségek megszüntetését. Mindezek figyelembevételével készült az oktatóanyag, amely az alábbi modulokat tartalmazta.

Tananyag esélymenedzserek számára

<i>Téma megnevezése</i>	<i>Tananyagtartalom</i>
Szociális ismeretek 25 óra, 4 nap	<ul style="list-style-type: none"> • Szociális szolgáltatások, • a szociális gazdaság, közösségfejlesztés, • önkéntesség.
Foglalkoztatáspolitikai, munkaerő-piaci ismeretek 25 óra, 4 nap	<ul style="list-style-type: none"> • A versenyszféra, a közszféra és a civil szféra foglalkoztatási lehetőségei és korlátai; • információáramlás.
Pályázatírási ismeretek 20 óra, 4 nap	<ul style="list-style-type: none"> • Projekttervezés, logikai keretmátrix, • költségvetés tervezés, • pályázatok elszámolása.
Projektmenedzsment 30 óra, 6 nap	<ul style="list-style-type: none"> • A projekt fogalma, • a projektmenedzsment lépései elméletben és gyakorlatban.
Esélyegyenlőség 35 óra, 6 nap	<ul style="list-style-type: none"> • Gender mainstreaming, • az esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítése, • az esélyérzékeny tervezés módszertana.
Civil szervezetek létrehozása és működtetése 15 óra, 3 nap	<ul style="list-style-type: none"> • Civil ismeretek, • szolgáltató civilek, • civil szolgáltatók.
Vidékfejlesztés, EU ismeretek 35 óra, 6 nap	<ul style="list-style-type: none"> • Önkormányzatok kötelező és önként vállalt feladatai, • többcélú társulások működése és gazdálkodása, • II. Nemzeti Fejlesztési terv.
Felkészítés a távmunka végzésére, 15 óra, 3 nap	<ul style="list-style-type: none"> • Távmunkavégzés alkalmazottként és vállalkozóként.

A képzési anyag összeállításánál alapvető az esélymenedzseri munka szervezeti kereteinek, valamint a munkáltatói elvárásoknak a tanulmányozása. A projektben részt vevő munkahelyi vezetők támogatják *az eredeti tematika kiegészítését* a következő elemekkel:

- több terepmunka, több gyakorlati jellegű felkészítés,
- munkaügyi ismeretek,
- munkanélküliek összetétele, foglalkozás-fejlesztés,
- vállalkozások, vállalatok ismerete,
- államháztartási ismeretek,
- államigazgatási ismeretek,
- turisztikai ismeretek,
- a fogadó szervezet tevékenységének ismerete.

Különösen fontos az államháztartási, államigazgatási alapismeretek megszerzése, mert a szervezeti környezetet ez határozza meg; csak a keretfeltételek pontos ismerete esetén tekintik majd ténylegesen partnernek az esélymenedzsert. A sikeres együttműködés érdekében hasznos a befogadó szervezet tagjainak felkészítése is, amely biztosítja a kellő nyitottságot az új kolléga munkájára.

A képzésen részt vevő esélymenedzserek a motivációs, a civil ismereteket és a pályázatírást értékelték a legnagyobbra, ezt követte az esélyegyenlőség és a közösségfejlesztés. A sorrend jól mutatja, hogy csak motivált munkaerő képes másokat is motiválni. A hallgatók hasznosnak találták a terület- és vidékfejlesztési előadásokat. A munkaügyi és az informatikai ismeretekről is úgy gondolják, hogy nagyobb hangsúlyt kell kapniuk egy jövőbeli képzésen.

5.2 A KIVÁLASZTÁS

Az érdeklődők száma nagyon magas volt, ebből választottak ki 16 főt, akit kiképeztek közülük, végül 8 fő helyezkedhetett el esélymenedzserként. Ez a kiválasztási folyamat az első pillanattól kezdve ismert volt a résztvevők előtt, mégis komoly feszültségeket okozott. A versenyszellem teljesen természetes, a végén azonban egy objektív kritériumrendszer biztosítja, hogy a kiválasztás eredménye mindenki számára megnyugtató legyen. A szakmai ismeretek, és a környezethez, szervezeti kultúrához illeszkedő személyiségjegyek, a kapcsolati tőke is jelentős súllyal esik latba.

5.3 AZ ESÉLYMENEDZSER FELADATAI

Az esélymenedzserként eltöltött tizenhat hónap vezérelve az volt, hogy a résztvevők *megalapozzák az esélyegyenlőségre érzékeny kistérségi tervezési, fejlesztési folyamatokat.* Feladatuk elengedhetetlen eleme a térségi szintű partnerségi hálózat kialakítása volt, különös tekintettel a vidékfejlesztésre és az egyenlő esélyek biztosítását célul kitűző civil szervezetekre, fejlesztési együttműködésekre (társulások, önkormányzatok, vállalkozók, munkaügyi szolgáltatók). Legjobban a résztvevők tudták összefoglalni a feladatokat:

„Az egyesületnél dolgozó esélymenedzser tartotta a kapcsolatot a többi esélymenedzserrel, operatív ügyeket intézett, figyelemmel kísérte az elvárások teljesítését, a projekt szakmai és pénzügyi beszámolóhoz köthető feladatokat látott el, és az egyesületi projektek fejlesztésében képviselte az esélyegyenlőségi szempontokat.”

„Az esélymenedzser fő feladata a szervezetnél az esélyérzékeny szempontrendszer érvényesítése, amelynek lényege a projekttervezés és lebonyolítás minden szakaszában az esélyegyenlőség, mint horizontális cél tényleges megvalósítása.”

„Mikrotérségenként végigjártam a településeket, és megpróbáltam meggyőzni az embereket, hogy ők is irányíthatják a folyamatokat, és a hiányzó szolgáltatásokra épülő pályázati kiírások megfogalmazásában segítettem.”

A munkáltatói jogokat a Zalai Falvakért Egyesület gyakorolta, de a munkavégzésük helye a vidéki területeken volt. A munkavégzés feltételeit az egyesület a „gyakorlati terepet biztosító szervezettel” közösen dolgozta ki. A munkáltatók döntő többsége kistérségi társulás, egy munkaügyi központ és két alapítvány:

- Zala Megyei Munkaügyi Központ Zalakarosi kirendeltsége, Zalakaros,
- Rédics és Vonzáskörzete Fejlődéséért Közalapítvány, Rédics,
- CELODIN Zalai Alapítvány, Zalaszentgrót,
- Dél-Zala Murahíd Kistérségi Fejlesztési Társulás, Letenye,
- Keszthely-Hévíz Kistérségi Többcélú Társulás, Keszthely,
- Zalaegerszeg és Térsége Többcélú Kistérségi Társulás, Zalaegerszeg,
- Nagykanizsai Kistérség Többcélú Társulása, Nagykanizsa.

5.3.1 Tevékenységi területek

A munkaköri leírások, vagyis a tervek alapján az esélymenedzserek feladatai a következő területekre terjedtek ki:

- A munkaerő-piacról hátrányos helyzetűk, vagy másságuk miatt *kiszoruló* foglalkoztatásának ösztönzése információval, esélyegyenlőséget erősítő projektek kezdeményezésével, kidolgozásával, megvalósításával.
- A település/térség helyzetfeltárása, problémaelemzése – az esélyegyenlőség elvének érvényesülése az önkormányzati és térségi fejlesztésekben, projektekben.
 - Statisztikai elemzések esélyegyenlőségi szempontból történő elvégzése (önkormányzati, kistérségi társulások adatai).
 - A meglévő programok esélyegyenlőségi szempontból történő elemzése.
 - Az önállóan elkészült települési programok megismerése, elemzése, kistérségi összehangolása.
- A munkakörhöz köthetően *adminisztrációs feladatok* ellátása, kimutatások, adatbázisok, nyilvántartások készítése, pénzügyi folyamatok figyelemmel kísérése.
- *Közösségfejlesztési* folyamatok segítése, programok szervezése, társadalmi részvétel erősítése helyben.
- A *Zalai Falvakért Egyesület aktuális projektjeiben való aktív közreműködés*, a már működő hálózatokba való bekapcsolódás.
- A *kistérségi társulás munkaszervezetének és a helyi civil szervezet egyéb tevékenységeibe való bekapcsolódás* (pl. mozgókönyvtárak kialakításának előkészítése, szociális földprogram lebonyolítása) a megállapodásban foglaltak szerint, különös tekintettel a *civil egyeztető fórumok* tevékenységére.

Az esélymenedzserek *havi rendszerességgel* találkoztak, ahol megvitatták a munkájuk során adódó eseteket, továbbképzéseken vettek részt és választ kaptak a felmerülő szakmai kérdésekre. A hét közben végzett feladataikat *munkanaplóban* rögzítették. A területfejlesztési célrendszer megváltoztatásával a jövőben természetesen új, más elemekkel is bővíthet a munkakör.

5.3.2 A kistérségi adatbázis

A munkába állás első időszakában elkészült a *kistérségi adatbázis*, amely megteremtette a térségen belüli, későbbiekben a térségek között kommunikáció alapjait. A nyilvántartásba széles körből kerültek be adatok, így abban szerepeltek:

- az önkormányzatok és kisebbségi önkormányzatok vezetőinek és a testületeiknek az elérhetőségei,
- a térségi közintézmények adatai (név, vezető, tel, e-mail) pl. munkaügyi központ,
- a vállalkozásfejlesztési alapítvány, a kamarák, térségi feladatokat is ellátó művelődési központok és más kulturális intézmények címei,
- a szociális feladatokat ellátó térségi intézmények adatai (gyermekjóléti szolgálat, támogató szolgálat, közösségi ellátás, térségi feladatokat is ellátó idősgondozási központ, civil szervezetek stb.),
- egy civil adatbázis, kiemelten a hátrányos helyzetűek közösségi és érdekvédelmi szervezetei,
- a térségi civil egyeztető fórum tagjai, a vállalt feladatok, valamint a szervezeti és működési szabályzat.

Az adatbázis részét képező *projektgyűjtemény* azoknak a projekteknek a leírását tartalmazza, amelyet az esélymenedzser készített, vagy amelynek készítésében, vagy megvalósításában aktívan részt vett.

Az elkészült adatbázisok tartalma és felépítése helyenként változott. Voltak olyan térségek, ahol *foglalkoztatási adatbázis* készült, amely átfogó képet adott a helyi munkaerő-piac helyzetéről a következő adatok összegyűjtése révén: nemek szerinti adatok, helyi foglalkoztatók és tevékenységeik, munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó nonprofit szervezetek és vállalkozások, a munkaügyi kirendeltség szolgáltatásai, képző szervezetek és képzések stb. Másik példa az *ifjúsági adatbázis*, amely az ifjúsági szervezetekről, a közösségi kezdeményezésekről, a közösségi helyekről és terekről, a rendezvényekről, a médiáról, és honlapokról tartalmaz információkat.

5.3.3 Eredmények

A foglalkoztatás ideje alatt a munkaköri leírást, az eredeti célokat jórészt fedő eredmények születtek. Most bemutatjuk, hogy mit sikerült az esélymenedzsereknek elérniük. Szolgáljon gondolatébresztőként az utódok számára, hogy mely területekre érdemes összpontosítani és milyen megoldási alternatívák léteznek.

- *Esélyegyenlőségi tervek* készültek Nagykanizsán és Keszthelyen. Az esélymenedzserek a terv kidolgozását követően gondoskodtak azok elfogadásáról és a kiegészítő dokumentumokon – pl. SZMSZ-en, egyéb szabályzatokon – történő átvezetéséről. Szintén feladatuk volt az esélyegyenlőségi terv teljesülésének vizsgálata, értékelése, és az éves beszámoló elkészítése.
- Az esélymenedzserek részt vettek *foglalkoztatási programok* kidolgozásában, és megvalósításában. Két kistérségben indult meg a foglalkoztatási paktumok előkészítése, amelynek keretében elemezték a kistérségi foglalkoztatási stratégiát esélyegyenlőségi szempontból, valamint elkészült és az ún. *Esély Műhely* dokumentációja, elemzése. A zalaszentgróti kistérség pályakezdő fiatalok számára indított *Hazatérés* programjának résztvevői esélymenedzseri segítséggel egyesületet hoztak létre és máig is sikeresen működnek.
 - Az egyik résztvevő így definiálta a foglalkoztatási paktumot: *„A Foglalkoztatási Paktum lényege az EU ajánlása alapján – nálunk az osztrák minta lett a legjobb gyakorlat –, hogy a munkaerő-piaci politikát ne csak a munkaügyi központ csinálja, hanem mindenki, akinek köze van hozzá, pl. az önkormányzat, a kamara, a szakszervezet stb. A paktum lényege, hogy a párhuzamosságokat küszöböljük ki, tegyük össze az erőinket, és kössünk arra egy paktumot, hogy minden területen szorosán együttműködünk, és nem csak úgy, hogy aláírtuk, hogy nagyon szeretjük egymást, hanem komoly pénzeket rendelünk ehhez az együttműködéshez...Magyarországon is csináltak ilyen paktumokat, pl. Letenyén és Zalaszentgróton, amibe beszállt a munkaügyi központ, néhány kisebb önkormányzat, de még vállalatok is...”*
- *Civil fejlesztési koncepció* a zalaegerszegi és a zalaszentgróti kistérségben készült, ahol az esélymenedzserek elkészítették a szociális szolgáltatás-tervezési koncepció esélyérzékenységi elemzését.

- Az esélymenedzserek által a térségi és a megyei/regionális *kapcsolatrendszerbe* 21 civil szervezet került be. A velük való kapcsolattartás részben a *civil egyeztető fórumok* működtetésével, valamint szervezeti és szakmai tanácsadással valósult meg. A hálózat tagjai valamennyi zalai önkormányzattal (257) kapcsolatot tartottak. Másrészt összesen 250 *vállalkozóval/vállalkozással vették fel a kapcsolatot*, és fórumokat szerveztek (összesen 48-at) az együttműködések kialakítására.
- Összesen 102 pályázatot írtak, illetve részt vettek elkészítésükben. Példaként említhetők a Nemzeti Civil Alapprogram működési és szakmai pályázatai az alábbi témákban: a civil egyeztető fórumok működése, közintézmények akadálymentesítése, családbarát munkahely, képzési programok a határrégió versenyképességének erősítésére, hátrányos helyzetű munkavállalók munkaerőpiaci pozíciót erősítő képzések, térségi közmunkaprogramok, foglalkoztatási paktum, programpályázatok hátrányos helyzetű gyerekek számára, könyvtár számára vakok és gyengén látók hozzáféréseinek biztosítására eszközbeszerzés, távmunka programok és pályázatok, szociális gazdaság stb.
- Zalaszentgróton a *szociális gazdaság* lehetőségeit is vizsgálták.
- Az esélymenedzserek feladatai közé tartozott a *kommunikáció* és a kiadványszerkesztés. A régebben létrehozott honlapok újra aktív felületté váltak, vagy új honlapokon indult meg a térségi párbeszéd az esélymenedzserek munkája révén. A projektidőszak alatt az esélymenedzserek közös szerkesztéssel elektronikus hírlevelet készítettek. Öt hírlevél készült el, amelyek eljutottak a munkatársak által működtetett kapcsolati hálóba és felkerült a H/10 „NŐ az ESÉLY” honlapra (www.noazesely.hu).
- Végül, de korántsem utolsó sorban az esélymenedzserek munkájának szerves része volt, hogy *egymással tartsák a kapcsolatot*, ezzel elősegítve a jó gyakorlatok, használható ötletek terjesztését.

Az esélymenedzserek véleménye alapján a gyakorlatban a következő feladatokkal foglalkoztak, ahol az első a leggyakrabban, az utolsó a legritkábban említett:

- civilek segítése, fejlesztése, kapcsolattartás,
- szervezetek esélyérzékenyítése,
- pályázatírás, -értékelés, -megvalósítás,

- a befogadó szervezet munkájának segítése,
- vidékfejlesztés,
- hátrányos helyzetűek munkába állásának támogatása,
- esélyegyenlőségi programok koordinálása,
- irodai adminisztráció.

Néhány konkrét pozitív élményt is idézünk:

„Sikerült Rédicseken elindítani, és Zalabakcsán újraindítani, átszervezni két civil szervezetet, amelyek a mai napig aktívan működnek.”

„Szerveztem civil fórumot, kistérségi művészeti fesztivált, idős emberek számára senior sportot indítottam, amellyel olyanokat mozdítottam ki, akik maguktól nem jöttek volna.”

A munkáltatók legtöbbször az adminisztratív és az egyéb szakmai feladatok mellett a pályázatírást említették, amelyben szerintük kimagasló szerepet játszottak az esélymenedzserek. Volt olyan kistérség, ahol ifjúsági problémákkal foglalkozott az esélymenedzser, és volt olyan, ahol a Foglalkoztatási Információs Pontokkal együttműködve a nők elhelyezkedési esélyeinek javításán dolgozott. Az esélymenedzserek a programszervezésen túl a társulások kommunikációs tevékenységébe is belefolytak.

Az esélymenedzserek munkaköri leírását a munkáltatói igények, a szervezeti keretek és a leendő alkalmazott fő feladata szerint kell meghatározni. Ez különösen fontos abban a helyzetben, amikor teljesen új – jelen esetben az esélymenedzserei – munkakör megfogalmazásáról van szó. A reális igényeket mellőző munkaköri leírás nem lehet a munkavégzés alapja, a viszonyok tisztázatlanságához vezet és előbb-utóbb az új munkatárs ideje jelentős részét töltheti olyan feladatokkal, amelyek nem a tevékenység eredeti céljára összpontosulnak. A pozíció hierarchiában történő megfelelő elhelyezése világossá teszi, hogy milyen szintű az illető hatásköre és felelőssége. Annak ellenére, hogy a ZFE alkalmazottjaként az egyesülettől, és a befogadó szervezetben a közvetlen feletttestől is érkeztek elvárások, a többvezető modell nem szerencsés a munka hatékonysága szempontjából, legalábbis néhány esélymenedzser így vélekedett.

Az esélymenedzsereket munkájuk elvégzése során *mentorok* segítették, akik a szakmai és személyes problémák megoldásában is megpróbáltak közreműködni. A menedzserek visszajelzése alapján tanácsos a munka megkezdését követő

időszakban intenzív mentori támogatást biztosítani, mert többségük úgy érezte, hogy ekkor, a kezdeti bizonytalan, útkereső periódusban van a legnagyobb szükségük erre. A *külföldi tanulmányutakon* való részvételt egybehangzóan sikeresnek ítélték az esélymenedzserek.

„Szakmailag is hasznos volt, a csapatot is összekovácsolta, és az ötleteket beépítettem a pályázatokba.”

„Nagyon tetszett, amit láttam: időskorúak iskolája, étterem, ahol fogyatékos gyerekek szolgáltak fel, Drezdában a lakótelepen az idősek összefogása.”

Ha nincs lehetőség utazásra, mindenképpen ajánljuk a külföldi weboldalakon való folyamatos tájékozódást.

5.4 KI A JÓ ESÉLYMENEDZSER? SZEMÉLYISÉGJEGYEK ÉS KÉSZSÉGEK

A szakmai ismereteken túl már a kiválasztáskor meghatározó volt a jelölt személyisége. Többen is kitértek arra a későbbi munka folyamán, hogy helyenként ösztönzőleg, helyenként gátlóan hatottak a személyes kapcsolatok, a személyiségből adódó készségek minősége.

A munkáltatók megkérdezésükkor pozitívként emelték ki az érdeklődést, affinitást az új munkakör iránt, mások az újonnan megismert kolléga kiváló elemző készségét, illetve szorgalmát, nagy munkabírását, vagy széles látókörét tartották említésre méltónak. A munkáltatók válaszai a kollégákkal való együttműködésről széles skálán mozogtak. A felettesek nagyra értékelték, hogy új belépőként az esélymenedzserek képesek voltak felpozícionálni a szervezeteken belüli életet: „tipikus csapatmunkás volt. Más szemléletet képviselt, mint a többiek, és ez jó volt, mert a szempontjai nekünk nem jutottak volna eszünkbe. A gondolkodása behozta a civiltiséget a szervezetbe.” A megkérdezettek közül négy munkáltató egyöntetűen úgy látta, hogy az esélymenedzser foglalkoztatása gazdagította a munkaszervezetben végzett munkát. Volt, aki a többletinformáció becsatornázásának tulajdonította az intenzívebb szervezeti életet, egy másik vezető a kapcsolatok bővítésével járó előnyökért és a szervezeti működés racionalizálására tett építő javaslatokért volt hálás, és volt olyan vezető, aki a rendezvényeik és programjaik színvonalas kivitelezését köszönhette az esélymenedzsernek.

Itt fontos megjegyezni, hogy a fogadó szervezet munkatársainak előzetes felkészítésén túl az esélymenedzserrel meg kell ismertetni az ún. *belső ügyfél* fogalmát, amely egyszerűen csak annyit tesz, hogy a szervezeten belül dolgozókat, a

projekt partnereit is úgy kell kezelni, mintha ügyfelek lennének. Természetesen más a kontextus, mások a célok, de egy olyan munkakörben, ahol a legfontosabb a nyitott szemlélet megteremtése, az együttműködés ösztönzése, mások motivációjának megteremtése, ez létfontosságú.

A befogadói oldal megfelelő hozzáállását talán ez a gondolat tükrözi a legjobban: *„Esélyt kell adni a menedzsernek, hogy képességei legjavát a közösség szolgálatába állítsa. Az ő jó érzése alapvető. Az esélyteremtés a hátrányos helyzetűek bevonása, akiknek az élete, háttere meghatározza a javaslatok lehetőségeit.”*

A munkáltatók a jövőre nézve a következő igényeket fogalmazzák meg egy esélymenedzserrel szemben: a munkakörre sikerrel pályázó ember széles látókörű, önálló, kreatív, nagy munkabírású, közéleti tevékenységet folytató és a helyi sajátosságokat ismerő, aki bértámogatással vagy projekthez kötve, határozott idejű szerződéssel több feladatot is ellátna. A szakmai felkészültséggel szembeni elvárás tekintetében, íme egy vélemény: *„fontos, hogy helyismerettel rendelkezzen, tájékozott legyen a gazdasági, társadalmi folyamatok terén, és az is előnyére válik, ha szociológiai ismeretei is vannak”*. A projektben részt vevők többsége úgy gondolja, hogy fontossági sorrendben kommunikációs készség, empátia, szociális érzékenység, szervezőkészség, önbizalom és határozottság, segítőkészség, s végül probléma érzékenység vagy politikai érzék szükségeltetik ahhoz, hogy sikeresen működjön az esélymenedzser.

6 ESÉLYMENEDZSMENT AZ ÖNKORMÁNYZATI MUNKÁBAN, A VIDÉK- ÉS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSBN

6.1 ÖNKORMÁNYZATI RENDSZER, ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK

A helyi önkormányzatokról szóló törvény (1990. évi LXV. tv., Ötv.) értelmében a jelenlegi önkormányzati rendszerben települési, illetve területi önkormányzatokat különböztethetünk meg, melyeket a jogszabály összefoglaló néven helyi önkormányzatokként definiál.

Az Ötv. meghatározza az önkormányzatok kötelezően ellátandó *feladatainak* körét, amelyek a következők: az önkormányzat köteles gondosodni,

- az egészséges ivóvízellátásról,
- az óvodai nevelésről,
- az általános iskolai nevelésről és oktatásról,

- az egészségügyi és szociális alapellátásról,
- a közvilágításról,
- a helyi közutak fenntartásáról,
- a köztemető fenntartásáról,
- köteles biztosítani a nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak érvényesülését.

Természetesen ez a kör jelentősen bővült azokkal a feladatokkal, amelyeket az önkormányzat nem kötelező jelleggel felvállalt, de egyéb jogszabályok kötelezővé tették számára, és amelyek ellátása hozzájárul a településen élők életminőségének alakulásához. Ilyen, például, a közművelődési feladatok ellátása, a közbiztonság megteremtése, a foglalkoztatási helyzet javítása stb.

Ha „csak” a kötelező feladatok körét nézzük, akkor is láthatjuk, hogy azok között több olyan terület van, amely közvetlenül az állampolgárok napi életéhez kötődik, például, az oktatás, az egészségügy, a szociális gondoskodás. A másik kör az életminőség infrastrukturális feltételeit jelenti. Bármelyik területet is vizsgáljuk, abban közvetlenül, vagy közvetetten jelen van az esélyegyenlőség, így a diszkriminációtól mentes oktatás, a fizikai és infokommunikációs akadálymentesítés, a területi felzárkózás, a foglalkoztatás stb. területén.

Minden feladatkörben, tevékenységi területen megjelenik, vagy meg kellene, hogy jelenjen az esélyegyenlőség érvényesítésének elve.

6.2 KISTÉRSÉGI RENDSZER, KISTÉRSÉGI FELADATOK

Az alkotmány és az önkormányzati törvény kimondja, hogy az önkormányzatok szabadon társulhatnak más helyi önkormányzatokkal feladataik hatékonyabb, célszerűbb ellátása érdekében. Ez a folyamat a 90-es évek elejétől indult el Magyarországon, amelynek *formái* – a felvállalt feladatoktól függően – folyamatosan változtak az alulról szerveződő, ún. „funkcionális társulásoktól” kezdve a vidékfejlesztési, intézményfenntartó társulásokon át a többcélú kistérségi társulás rendszeréig.

A kistérségi szerveződés rendszerében két jogszabály hozott alapvető változást. Az egyik az 1996. évi XXI., a területfejlesztésről és területrendezésről szóló törvény, és annak 2004. évi módosítása, amely létrehozta a kistérségfejlesztési tanácsokat. Másik a többcélú társulásokról szóló jogszabály (többcélú kistérségi társulásról szóló 2004. évi CVII. tv.), amely megalakította a többcélú társulások rendszerét. A területfejlesztésről és területrendezésről szóló törvény (Tftv.) szerint a

kistérségfejlesztési tanács egyik feladata, hogy *összehangolja a helyi önkormányzatok, a kistérség területén működő gazdasági szervezetek fejlesztési elképzeléseit*, és koordinálja a területfejlesztésben érdekelt szervezetek együttműködését. A Tftv. értelmében, azokban a kistérségekben, ahol a kistérség valamennyi települési önkormányzatának részvételével többcélú kistérségi társulás működik, a kistérségfejlesztési tanács feladatait a többcélú társulás látja el.

Ma a többcélú kistérségi társulások feladatait két nagy területre oszthatjuk:

- közszolgáltatások (oktatás, szociális szolgáltatások, gyermekvédelem, egészségügy, közbiztonság stb.),
- területfejlesztés (vidékfejlesztés, foglalkoztatás).

A többcélú kistérségi társulás munkájának meghatározó eleme az önkormányzati *közszolgáltatások* biztosítása. Ez azoknak a feladatoknak a körét jelenti, amelyet célszerű több település együttműködésében, társulás keretében ellátni. Ilyen pl. az egészségügyi központi ügyelet ellátása, a gyermekvédelmi feladatok ellátása stb. A többcélú kistérségi társulásokra vonatkozó jogszabályok meghatározzák azoknak a feladatköröknek a listáját, amelyekhez tartozó közszolgáltatásokat a többcélú társulások elláthatnak, bizonyos feltételek mellett. Ezek közül néhány, amely az esélyegyenlőségi szempontok miatt talán nagyobb jelentőséggel bír:

- szociális ellátás,
- egészségügyi ellátás,
- család-, gyermek- és ifjúságvédelem,
- közművelődési, közgyűjteményi tevékenység,
- helyi közlekedés, helyi közútfenntartás,
- kommunális szolgáltatás és energiaellátás,
- környezet- és természetvédelem, valamint hulladékkezelés,
- esélyegyenlőségi programok megvalósítása,
- foglalkoztatás,
- területfejlesztés.

A vállalt feladatok köréből külön ki kell emelni a *területfejlesztéshez* kötődő feladatot, mivel ez önmagában is nagy tevékenységi területet jelent, másrészt ennek szabályozása már a Tftv. alá tartozik. Amennyiben a kistérségi társulás területfejlesztési feladatokat is felvállal, abban az esetben a többcélú társulást irányító társulási tanács kistérségfejlesztési tanácsként is működik. A kistérségi

fejlesztési tanács (többcélú kistérség társulási tanácsa) feladatait a területfejlesztési törvény részletesen felsorolja, de ebből a legfontosabb a kistérség területfejlesztési koncepciójának elfogadása, valamint a közös fejlesztési programok kialakítása.

Mint látszik, a többcélú társulás feladatrendszerében az *esélyegyenlőségi programok* megvalósítása nevesítve is megjelenik, de ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy a kistérségi társulások konkrét esélyegyenlőségi programokat indítanak. A felvállalás lehetőséget jelent, amellyel a kistérségi társulások többsége – forráshiány miatt – nem él. Amennyiben a többcélú kistérségi társulás legalább

- az oktatás és nevelés,
- a szociális ellátás,
- az egészségügyi ellátás,
- a területfejlesztés

körébe tartozó egyes feladat- és hatáskörök ellátásáról gondoskodik, akkor ezekhez a költségvetési törvény – megfelelő mutatók teljesítése estén – támogatást biztosít. A támogatás felhasználása esélyegyenlőség szempontjából is vizsgálható. Az egyéb feladatok ellátása, így az esélyegyenlőségi programok indítása is saját forrásból, vagy egyéb támogatásokból (pályázatokból) finanszírozható.

6.3 VIDÉKFEJLESZTÉS

A *vidékfejlesztés fogalma* a kilencvenes évek elején jelenik meg először a magyar területfejlesztéssel foglalkozó szakemberek körében. A vidékfejlesztési tevékenységen sokszor egészen eltérő tartalmakat értenek a szakemberek, a helyi és országos politikusok, városokban vagy falvakban élők. A különbségek abból erednek, hogy amíg a törvényalkotók (politikusok) az objektív és mérhető mutatószámokkal (többnyire hátrányos helyzetre utaló paraméterekkel) kifejezett megfogalmazást részesítik előnyben, addig mások – akik a vidékfejlesztés területén dolgoznak – a „fejlett, életképes és fenntartható funkcionális vidéket” tekintik a vidékfejlesztés célterületének. A másik különbséget a vidékfejlesztés és a mezőgazdaság eltérő értelmezése okozza. A mezőgazdászok „vidéket fejlesztenek”, ugyanakkor a vidékfejlesztők ennél szélesebben értelmezik a fogalmat, a vidékfejlesztés szerintük nem egyenlő a mezőgazdasággal, de eredményes vidékfejlesztés nincs mezőgazdaság nélkül.

Ezen túlmenően nem egyértelmű a vidékfejlesztés és a területfejlesztés helye a területfejlesztés *intézményrendszerében*, továbbá ezek egymáshoz viszonyított kapcsolata, feladata sem. Jelenleg ezek a területek két minisztériumhoz tartoznak.

A magyarországi „vidékfejlesztési mozgalom” a 90-es évek elején kezdődött, amikor – jogszabályokra nem várva – a kistelepülések létrehozták az alulról építkező kistérségi társulásokat. Ez magyar specialitássá vált, amelyben a kistérségi társulások (önkormányzati területfejlesztési társulások) felvállalták a vidékfejlesztési programok indítását, és ahhoz pénzügyi támogatást is tudtak szerezni (lásd: SAPARD programok, PHARE programok stb.)

A kistérségi társulások sajátosságai – az alulról történő építkezés, az emberközpontúság, a belső erőforrásokra támaszkodás – és a vidékfejlesztés irányzata, amely hasonló elvek szerint működik, ekkor találnak egymásra.

A fentiekből fakad, hogy a napi szóhasználatban még mindig összekeverednek ezek a fogalmak, amelynek értelmezésében talán segít az alábbi táblázat:

A területfejlesztés és a vidékfejlesztés közötti különbség

	<i>Területfejlesztés</i>	<i>Vidékfejlesztés</i>
<i>Lépték</i>	nagyléptékű (ország, régió, megye)	kisléptékű (kistérség, táj)
<i>Jelleg</i>	fentről lefelé irányuló	alulról fölfelé irányuló
<i>Tartalom</i>	nagyterületi közlekedési és egyéb infrastruktúra hálózatok, nagy volumenű beruházások	helyi erőforrások aktivizálásával a helyi adottságok hasznosítása (struktúraváltás, minőségi termékek, infrastruktúra, kulturális örökség, népesség)
<i>Társadalmi hatás</i>	közvetett módon érvényesül közép és hosszú távon	közvetlen módon hat az emberekre, rövid távú hatása is van
<i>Állami szerepvállalás</i>	döntő, meghatározó	orientáló, kezdeményező, támogató
<i>Megvalósítás</i>	program, központi döntés	program, partnerség

Jávor Károly kézírata, 1999.

A vidékfejlesztés olyan komplex fejlesztési szerkezetet jelent, amelyben a legfontosabb cél a vidéken élő emberek életminőségének javítása, a települések népességmegtartó képességének növelése. Az integrált vidékfejlesztés a komplex problémák kezelésére – több ágazat összefogásán alapuló – komplex megoldást kínál.

A fenti értelmezés alapján akkor lehet sikeres egy kistérség, ha olyan fejlesztéspolitikát alakít ki, amelyben helye van a közszolgáltatások rendszerének, a területfejlesztésnek, valamint alkalmazza a vidékfejlesztés, a helyi fejlesztés módszereit.

Dr. G. Fekete Éva megfogalmazása szerint a helyi /kistérségi/ fejlesztés sikerének alaptényezői, hogy a megvalósítók:

- akarják: legyenek motiváltak a változásokra, ismerjék fel szükségleteiket,
- tudják: hogy hogyan kell fejleszteni,
- támogatást élvezzenek: kívülről jövő támogatást kapjanak.

6.4 AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI SZEMPONTOK ELTERJEDÉSE A KÖZSZOLGÁLATI SEKTORBAN

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv és az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program tartalmazza az esélyegyenlőségi elvárásokat, amelyet általában egy útmutató formájában kaphat meg a pályázó szervezet.

Az önkormányzatok, a közszolgáltatás területén dolgozó szervezetek számára jogszabályok írják elő az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítésének kötelezettségeit. Pl.: Az ötven főnél több személyt foglalkoztató költségvetési szervek és a többségi állami tulajdonban álló jogi személyek kötelesek *esélyegyenlőségi tervet* készíteni (1992. évi XXII. tv. 70/A §, 2003. évi CXXV tv.). Az esélyegyenlőségi terv tartalmazza a munkáltatóval munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, így különösen a nők, a negyven éven felüliek, a romák, a fogyatékos személyek, a gyermeküket egyedül nevelő munkavállalók foglalkoztatási helyzetének (bér, munkakörülmények, szakmai előmenetel stb.) elemzését, az esélyegyenlőség biztosítására vonatkozó céljait és azok eléréséhez szükséges eszközöket. A terv a megalkotására kötelezett szerveknél a törvény végrehajtásával kapcsolatos rövid, éves, esetenként hosszabb távú tervek foglalata. Elkészítésében részt vesznek az ún. szociális partnerek, nagyobb szervezeteknél külön esélyegyenlőségi bizottság irányítja a jó terv elkészítéséhez szükséges előzetes dolgozói felmérést. A esélyegyenlőségi tervben a készítők kifejezik az egyenlő bánásmód iránti elkötelezettségüket, szó esik a megkülönböztetést kiküszöbölő elvekről (pl. nem diszkriminatív adatgyűjtés). Második pillérében részletesen elemzik a munka és a családi élet, a tanulmányok összeegyeztetésével kapcsolatos témaköröket. További fontos pillér a munkavállalók egészségét nem veszélyeztető és

biztonságos munkavégzéshez való joga, az ehhez szükséges feltételek megteremtése és biztosítása a munkáltató kötelezettsége.

A települési önkormányzati/kistérségi társulás *helyi esélyegyenlőségi programot*, koncepciót fogadhat el. A program elkészítése egyes esetektől eltekintve nem kötelező, de a települési pályázatok benyújtásánál pozitívumként értékelik. A programnak/koncepciónak nincsenek kötelező elemei, a döntéshozók maguk határozzák meg a sajátosságokat, a megvalósítandó célokat, az intézkedések körét és a feladatokat.

Települési közoktatási esélyegyenlőségi programot kell kidolgozni minden települési önkormányzatnak (ha van iskolája), intézményfenntartói társulásnak vagy többcélú kistérségi társulásnak. A programot össze kell hangolni a település közoktatási intézményeinek működését és pedagógiai munkáját szabályozó dokumentumokkal, az önkormányzati (kistérségi) intézkedési tervvel.

A fentiek alapján látható, hogy megvan az alapvető jogi háttér, amely alapján az önkormányzatoknak, kistérségi társulásoknak foglalkozniuk kell az esélyegyenlőség kérdésével. Az esélyegyenlőségi törvény nevesíti az esélyegyenlőség célterületeit: egészségügy, oktatás, képzés, foglalkoztatás, lakóhely, kultúra, sport. Ezek a területek beletartoznak az önkormányzati és kistérségi feladatkörökbe.

6.5 ESÉLYMENEDZSMENT

6.5.1 Menedzsment-fogalmak

Próbáljuk meghatározni, az esélymenedzsment fogalmát! Induljunk ki a hagyományos menedzsment-fogalomból, annak legfontosabb, inkább gyakorlati, és kevésbé tudományos elveiből.

Mi a menedzsment? A menedzsment az a tevékenység, amelyet egy vagy több személy végez egy szervezet tevékenységeinek összehangolása céljából. A menedzsment legfontosabb feladata, hogy koordinálja egy adott intézmény emberi, pénzügyi, szervezeti és információs erőforrásait, tervezéssel, a döntések előkészítésével, szervezésével, vezetésével, irányításával.

A hagyományos *menedzsment funkciók* a következők.

- Tervezés, ami kijelöli az elérendő szervezeti célokat és az elérésükhöz vezető (legfontosabb) tevékenységeket.
- Szervezés, azaz a működéshez szükséges kapacitív erőforrások biztosítása (pl. munkaerő, munkaeszköz).

- Irányítás, vagyis a működéshez szükséges additív erőforrások biztosítása (pl. pénzforrás).
- Vezetés, úgymint a szervezet irányítása utasításokkal, munkaköri leírásokkal, irányelvekkel.

Ez a négy elem lényegében egy folyamatot képez, amely folyamat a tervezéssel kezdődik, ezt a szervezés, majd az irányítás követi. Az egész folyamatot összefogja a vezetés. A folyamatok között kölcsönhatások vannak, amelyek minősége erőteljesen befolyásolja az eredményességet.

A menedzsment tevékenységei területek és elérendő célok időhorizontja szerint osztályozhatók:

- Stratégiai menedzsment
feladata: hosszú távú vagy stratégiai célok és az elérésükhöz szükséges tevékenységek meghatározása, az ehhez szükséges szervezet létrehozása.
- Taktikai menedzsment
feladata: a stratégiai célok lebontása rövid távú célokra, és az elérésükhöz szükséges feltételek, tevékenységek meghatározása.
- Operatív menedzsment
feladata: közvetlen szervezés, irányítás, szabályozás, az erőforrások szétosztása, a konkrét tevékenységek elindítása, ellenőrzése, javítása stb.

A fentiek alapján *mit is jelent az esélymenedzsment?* Olyan szakmai területet, amelynek keretében az esélymenedzser részt vesz a fogadó szervezet tervezési, szervezési, irányítási, vezetési folyamataiban, biztosítja az esélyegyenlőséget, az egyenlő bánásmódot, és megteremti az esélyérzékeny tervezést.

6.5.2 Az esélymenedzser helye az állami közigazgatásban

Alapvető kérdés, hogy az *önkormányzati, kistérségi társulás szervezeti rendjében (mint menedzsment rendszerben) hol van a helye az esélymenedzsernek, és milyen feladatokat láthat el?* Esélymenedzser alkalmazására elsősorban nagyobb (városi) önkormányzatok és kistérségi társulások vállalkoznak. Az önkormányzati törvény és a többcélú társulások létrehozására vonatkozó jogszabályok pontosan behatárolják a szervezetek jogállását, ebben a szervezeti struktúrában kell helyet találni az esélymenedzsernek. A két szervezet működése sokban hasonlít egymásra.

Az önkormányzatoknál legfőbb *döntéshozó szerv* a képviselőtestület, a társulásoknál a társulási tanács, amelyet a működési területéhez tartozó

polgármesterek alkotnak. A képviselőtestület munkáját a polgármester, a társulási tanács munkáját a társulás elnöke (a tagok közül választott polgármester) irányítja. Az önkormányzati rendszerben a polgármesteri hivatal vezetője a jegyző, a kistérségi társulásoknál az irodát egy munkaszervezet vezető, vagy irodavezető irányítja. Ő gondoskodik a működéssel kapcsolatos feladatok ellátásáról. Tehát a „menedzsment” felállítása és a munkáltatói jogok gyakorlása az ő feladata, de a létszámkeretet mindenkor a képviselőtestület/társulási tanács határozza meg.

Az alkalmazásra vonatkozó egyik megoldás, ha a polgármesteri hivatalban, vagy a munkaszervezetben önálló esélymenedzser kerül alkalmazásra, aki teljes munkaidőben látja el a feladatot. Természetesen ez lenne kedvezőbb, de sajnos nem ez a jellemző, aminek több oka is van. Egyrészt a forráshiány, de ennél figyelemreméltóbb, hogy ma még a döntéshozók többsége (képviseleti/társulási tanács) nem ismerte fel az esélymenedzser alkalmazásának szükségességét és fontosságát. A másik megoldás szerint csatolt munkakörben látható el ez a feladat, amelyet leginkább a pályázatírói vagy programszervezői tevékenységgel kapcsolnak össze. Ebben az esetben nagyon gyakran az esélymenedzser valós funkciói, feladatai háttérbe szorulnak, de mégiscsak pozitívumnak mondható, hogy „kéznél van”, így az esélyegyenlőség szemlélete beépülhet a működésbe a tervezéstől a megvalósításig.

Természetesen a feladatok ellátásának minősége függ attól, hogy a menedzsment szervezeti rendszerében az esélymenedzseri feladatok ellátása hol helyezkedik el, a feladatot milyen minőségben végzik (tanácsadói, tanácsnoki, ügyintézői, adminisztratív feladat stb.). Az eredményesség másik fontos eleme, hogy az esélyegyenlőségi szempontok megjelenése, érvényesülése a menedzsment funkciók melyik szintjén jelenik meg (stratégiai, taktikai, operatív). Az esélymenedzseri feladat akkor lehet eredményes, ha az esélyegyenlőségi szempontokat a különböző döntések szerves részeként kezeljük. Ebben a folyamatban lépésről lépésre kell haladni, de közben minden érintett szereplőt meg kell nyerni. Ma még nagyobb az ellenzők tábora, mint a támogatóké.

Esélyegyenlőségi célterületek lehetnek:

- emberi jogok érvényesülése,
- döntéshozatalban való érvényesülés,
- gazdasági életben való érvényesülés,
- oktatáshoz, képzéshez, információhoz való hozzáférés lehetősége,

- egészséghez való jog érvényesülése,
- erőforrások feletti rendelkezés.

A fentiek érdekében fontos *feladatok*:

- Az esélyegyenlőség, az egyenlő bánásmód, a nők és a férfiak közötti esélyegyenlőség (gender mainstreaming), a hátrányos megkülönböztetés (diszkrimináció) stb. fogalmak értelmezése, megértése.
- Az európai uniós és a magyar vonatkozó jogszabályok megismerése.
- Az esélyegyenlőségi gondolkodás beépítése a mindennapi munkánkba (készülő programokba, projektekbe), és a megvalósításra való kellő odafigyelés.
- A döntéshozók, a programban résztvevők, az érintett célcsoport tagjainak felkészítése, képzése.

6.5.3 Az esélymenedzsmenthez szükséges módszertani ismeretek

6.5.3.1 Esélyegyenlőségi felmérések, statisztikai elemzés, hatáselemzés

Az esélyegyenlőségi felmérések első lépése, ha a meglévő statisztikai adatsorokat esélyegyenlőségi szempontból elemezzük. Ezek az elemzések jó alapjai lehetnek a különböző esélyegyenlőségi terveknek, programoknak, koncepcióknak, vagy hosszú távú projekteknek, fejlesztéseknek. A vizsgálatra ajánlott területek (ezekhez a statisztikai adatsorok is rendelkezésre állhatnak):

- demográfiai mutatók, nemek szerinti arány, korcsoporti megoszlás, népesség, család;
- foglalkoztatási, munkaerő-piaci helyzet;
- bér- és jövedelemmutatók;
- szociális ellátás;
- lakhatási adatok;
- oktatás, képzés, tudáshoz jutás adatai;
- kultúra, szabadidő eltöltés lehetőségei;
- közszolgáltatásokhoz való hozzáférés;
- döntéshozatali rendszerekben, menedzsmentben való részvétel;
- erőszak, bűnözés stb.

Az adatok nagy része a Központi Statisztikai Hivatal hivatalos statisztikáiból lekérhető, (igaz pár éves késéssel), amely kiegészíthető egyéb adatok gyűjtésével. Az önkormányzatoknál, kistérségi társulásoknál, például, megtalálható – a

költségvetés tervezéséhez, elszámolásához szükséges – normatíva igénylések, elszámolások, kutatási anyagok, valamint a meglévő települési/kistérségi fejlesztési tervek/ágazati koncepciók. Esélyegyenlőségi hatáselemzést a helyzetelemzés és a tervezett fejlesztés ismeretében lehet készíteni, vagy készíttetni.

6.5.3.2 3R módszer

A 3R Svédországban kifejlesztett módszer, amelyet kifejezetten az esélyegyenlőség érvényesítésére (elsősorban a női-férfi esélyegyenlőség elemzésére) fejlesztettek ki. A módszer elsősorban az önkormányzatoknál terjedt el. Svédül a három „R” a képviselő, az erőforrások és a kultúra szavak rövidítése. A módszer lényege, hogy olyan kérdéseket tesz fel, amelyek nagyon konkrét problémákra utalnak.

Az első kérdéskör a *mennyiségre* utal. Azt vizsgálja, hogy a nők és a férfiak milyen arányban képviseltetik magukat az önkormányzatokban. Pl. milyen a nemek aránya a politikai döntéshozatalban, a bizottságokban, milyen a kapcsolatrendszerük? Hány férfi és nő van a polgármesteri hivatalokban, munkaszervezetekben? Milyen az ügyfélkör, hány nő és férfi veszi igénybe a szolgáltatásokat? Vannak-e olyan területek, ahol a forrásokat nem egyenlő arányban osztják meg? Ehhez megfelelő elemzési alapot adhatnak a statisztikai adatok, az ügyfélnapló, esetleg a kérdőívek.

A második kérdéskör az *erőforrásokat* elemzi. A feltett kérdések: Milyen erőforrásokat vesznek igénybe a politikusok? Az alkalmazottak milyen végzettséggel és munkatapasztalatokkal rendelkeznek? Mennyit keresnek a férfiak és a nők a közigazgatásban? Ki milyen felszereltségű irodában dolgozik? Érdekes megközelítést jelentenek a szolgáltatások felhasználóira vonatkozó kérdések, pl. mennyi pénzbeli, szociális, jóléti juttatást kapnak a férfiak és a nők?

A harmadik a *minőségi* (kvalitatív) vizsgálat, amely azt elemzi, hogy a fenti mutatószámoknak mi az oka (pl. hagyományos szerepek, időbeli korlátok stb.).

Természetesen az elemzési részt követően a változtatásokra konkrét javaslatokat kell tenni, amelyek sokszor érintik a teljes struktúrát, a stratégiai feladatokat, és a napi operatív feladatok körét.

6.5.3.3 Projektkészítés, a meglévő projektek, dokumentumok elemzése

Ma már az uniós projekteken (és szerencsére egyre több hazai is) horizontális elvárás az esélyegyenlőség érvényesítése. Ez tehát azt jelenti, hogy minden, a projekttel kapcsolatos tevékenység során figyelni kell az adott projekt

nőkre-férfiakra, valamint roma, fogyatékos, és egyéb hátrányos helyzetű személyekre gyakorolt hatását.

Az esélyegyenlőségi szempontokat a projekt előkészítésének és megvalósításának minden szakaszában érvényesíteni kell, így a tervezésben, a megvalósításban, a nyomon követésben és az értékelésben is. Hogy lehet új projektet előkészíteni, vagy egy meglévő projektet elemezni? A szakaszokhoz ellenőrzőkérdések tartoznak.

Készült Dr. G. Fekete Éva anyagának felhasználásával.

- *Előkészítés*
 - A célcsoportok részvétele a tervezésben.
 - Ki vett részt az előkészítésben? – a célcsoporttal foglalkozó szervezet, vagy a célcsoport tagjai is? Milyen szintű és mélységű volt a bevonásuk?
- *Helyzetelemzés*
 - Legfontosabb területei:
 - esélyegyenlőségi célcsoportok jelenléte (nők, 40 évnél idősebb munkavállalók, romák, fogyatékos és megváltozott munkaképességűek, gyermeket egyedül nevelő szülők),
 - munkaerő-piaci lehetőségeik (elhelyezkedési lehetőségek, munkakínálat),
 - foglalkoztatási helyzetük (bérezés, munkakörülmények, szakmai előmenetel lehetőségei, munkába járás lehetőségei, gyermeknevelés stb.),
 - az esélyegyenlőséget hátráltató tényezők.
 - Milyen adatok, források felhasználásával készült a helyzetelemzés? Abban megjelennek-e az esélyegyenlőségi szempontok? A jelenlegi helyzet/probléma mennyire hat eltérő módon a különböző célcsoportokra?
- *Célok megfogalmazása*
 - A célok tartalmazzanak az esélyegyenlőségre vonatkozó utalást (a célok mindig egy meglévő hátrány kiküszöbölését szolgálják, ezért azokban az esélyegyenlőségre való utalásnak helye van).
 - A prioritásokban/ projektcélokban jelenjen meg az esélyegyenlőség.
 - A célok megfogalmazásában megjelenik a hátrányok kiküszöbölésére vonatkozó intézkedés? Milyen konkrét módon igyekszik a program/projekt az esélyegyenlőséget szolgálni?

- *Szervezeti háttér*
 - A menedzsment összetétele, felkészültsége, kapacitása. A partnerek körében az esélyegyenlőségi munka biztosítása. (Partnerekkel, alvállalkozókkal kapcsolatos elvárások.)
 - A menedzsment felállításában érvényesül-e az esélyegyenlőség (férfi, nő arány, megváltozott munkaképességűek, romák stb.?) Az esélyegyenlőség ösztönzése megjelenik-e a partnerek vonatkozásában? Melyik szervezet a felelős az esélyegyenlőség biztosításáért? Biztosított-e a kellő humán erőforrás, szakértelem, beavatkozási akarat az esélyegyenlőségi szempontok érvényesüléséhez? Ha nem szerepel, akkor biztosítva van-e az ilyen jellegű képzés/felkészítés az adott projektben, vagy más keretek között?
- *Konkrét intézkedések, tevékenységek, eszközök és módszerek*
 - Megfelelő javadalmazás (érvényes jogszabályok szerint) a finanszírozhatóság figyelembevételével. Pl. egyenlő munkáért egyenlő bér.
 - A hátrányos helyzetű csoportok számára juttatások biztosítása (közlekedési bérlet, ösztöndíj, illetményelőleg, lakhatási támogatás stb.).
 - Az egyenlő eséllyel történő hozzáférés biztosítása (akadálymentesítés, pl. akadálymentes honlap, a fogyatékkal élők számára speciális eszközök biztosítása, pl. hangos lift stb.).
 - Információhoz jutás: mindenki számára legyen elérhető (internet, sajtó, levél stb.).
 - Képzés: lépcsőzetes felzárkóztatás (pl.: számítástechnikai képzés), rugalmas képzési rendszer.
 - Megfogalmazott a projekt/program konkrét intézkedéseket? Alkalmaskak a megvalósítás módszerei az esélyegyenlőség biztosítására?
- *Monitoring feladatok*
 - A program indikátorai között meg kell, hogy jelenjenek az esélyegyenlőségre érzékeny indikátorok. Ezek olyan jelzőszámok, melyek a társadalom nemekhez, romákhoz, fogyatékkal élőkhez kötött változásokat jelzik. (Le kell bontani!)
 - Pl. a célcsoportok megjelenése a projektben, a helyzetükben bekövetkezett változások (végzettséget szerettek száma, elhelyezkedők száma, munkanélküliségi ráta változása, új vállalkozások, csoportok száma stb.)

- Az indikátorok milyen bontásban készültek? Reálisak és elegendőek az esélyegyenlőségi kimutatások? Azok ténylegesen képesek-e hozzájárulni a változás eléréséhez?
- *Tájékoztatás*
 - Az információhoz jutást, az elérhetőséget minden célcsoport számára biztosítani kell.
 - Hogyan lehet biztosítani, hogy az információ mindenki számára elérhető legyen (kistelepülésen élők, internetet nem használók, vakok, írástudatlanok problémái stb.)?
- *Hatáselemzés*
 - A projekt/program hatása az adott célcsoportokra.
 - Milyen minőségi változások figyelhetők meg a beavatkozás eredményeként?
- *Fenntarthatóság*
 - Társadalmi, gazdasági, környezeti aspektusok szerint.
 - Megvannak-e a szükséges humán- és anyagi erőforrások az eredmények fenntartására? Van-e kellő motiváció az eredmények fenntartására (a célcsoportban, a helyi szervezetekben, hatóságokban)?

6.5.3.4 Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Program

Készült az OKM módszertanai segédlet anyagainak felhasználásával.

Minden települési önkormányzatnak, illetve – intézményfenntartói társulásban vagy (többcélú) kistérségi társulásban fenntartott közoktatási intézmények esetén – a társult önkormányzatoknak együttesen ki kell dolgoznia Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Programját a halmozottan hátrányos helyzetű gyerekek oktatási sikeressége érdekében. A program tartalmi elemeiről a következő fejezetek szólnak.

- *Helyzetelemzés*
 - Helyzetelemzés összeállítása szükséges az esélyegyenlőséget érintő problémák, hiányosságok feltárására. Elemzési területek:
 - A településen élők számára elérhető közszolgáltatások vizsgálata.
 - A településen élő 3-18 éves korosztály alapfokú közoktatási (óvodai és iskolai) ellátási feltételeinek vizsgálata.
 - A tanulói összetételre, a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók arányának kiegyenlítetttségére vonatkozó adatok vizsgálata. Célja annak megállapítása, hogy az intézmények mennyire befogadóak, folytatnak-e

szegregáló oktatás-szervezési gyakorlatot illetve, hogy amennyiben több alapfokú intézmény és óvoda van a településen, azok között nem érvényesül-e a szegregáció.

- Az oktatás eredményességére vonatkozó adatok vizsgálata.
 - Az oktatás, nevelés feltételeinek vizsgálata a település intézményeiben.
 - A település intézményei számára biztosított források vizsgálata.
- *A program célja*
 - A Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Program alapvető célja, hogy biztosítsa a településen a szegregáció-mentesség és az egyenlő bánásmód elvének teljes körű érvényesülését. Az oktatási szolgáltatásokhoz való hozzáférés egyenlőségének biztosításán túl célul kell kitűzni az esélyteremtést, támogató lépések, szolgáltatások megvalósítását a településen élő hátrányos helyzetű gyerekek elmaradásainak kompenzálása és az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében.
 - *Kötelezettségek és felelősség*
 - A Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Programban pontosan meg kell fogalmazni, hogy az esélyegyenlőségi célok elérése érdekében milyen kötelezettségeket vállal az önkormányzat. Szükséges annak konkrét megjelölése is, hogy a kötelezettségek teljesítéséért kik, milyen körben felelősek.
 - *Akcióterv*
 - Az akciótervnek a helyzetelemzés által feltárt problémákra, hiányosságokra (esélyegyenlőségi kockázatokra) kell reagálnia. A megfelelően kidolgozott helyzetelemzésben már körvonalazódnak azok a fejlesztési célok, melyeket a település vezetőinek az esélyegyenlőség előmozdításához szükséges kitűznie. Ezeket a célkitűzéseket, és az elérésük érdekében tervezett beavatkozásokat (intézkedéseket) kell kidolgozni. Az akciótervben a beavatkozások kifejtése mellett a fejlesztési célokat is konkrétan meg kell határozni, úgy, hogy azok elérése valós javulást eredményezzen az esélyegyenlőségre vonatkozóan. Minden egyes célkitűzéshez rögzíteni kell a rövid (1 év), közép (3 év) és hosszú távon (6 év) elérendő értékeket, indikátorokat. Az akciótervnek ki kell térnie minden a helyzetelemzés alapján felmerült esélyegyenlőségi kockázatra, problémára. Az egyes esélyegyenlőségi kockázatok súlyosságának

megítélésekor és az akcióterv tervezésekor meg kell határozni az azonnali beavatkozást igénylő feladatokat.

- *Megvalósítás*

- A tervben ki kell dolgozni, hogy

- hogyan biztosítják és vizsgálják, hogy minden (a közoktatási intézmények működését és pedagógiai munkáját érintő, valamint az esélyegyenlőségi szempontból fontos egyéb közszolgáltatásokat meghatározó) stratégiai dokumentumba, iránymutatásba beépüljenek, majd érvényesüljenek az egyenlő bánásmódra és esélyegyenlőségre vonatkozó kötelezettségek, valamint a program célkitűzései;
- milyen módon értékelik, csatolják vissza és építik be a program ellenőrzése során szerzett információkat;
- hogyan biztosítják az önkormányzati döntéshozók, tisztségviselők és közoktatási intézményvezetők felkészítését a programban végrehajtandó feladatokra, felkészültségük értékelését és folyamatos továbbképzésüket az érintett területeken. (A program megvalósításába a településen működő nem önkormányzati fenntartású közoktatási intézmények bevonása is szükséges.)

- *Monitoring és nyilvánosság*

- A Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Programban rögzíteni kell, hogy hogyan történik a program megvalósulásának nyomon követése; milyen módon és milyen gyakran tervezett az eredményesség értékelése, ellenőrzése.

- *Konzultáció és visszacsatolás*

- A Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Programot a településen működő közoktatási intézmények közreműködésével kell megtervezni.

- *Szankcionálás*

- Fontos annak meghatározása, hogy milyen módon garantálható az abban foglaltak érvényesülése.

- *Dátum*

- A Települési Közoktatási Esélyegyenlőségi Program elfogadásának módja és dátuma. A program tervezetét a szakmai és társadalmi (lakossági) vitájának biztosítását követően a képviselőtestületnek kell megvitatnia és elfogadnia.

6.5.3.5 Térségi/Települési Esélyegyenlőségi Program

A program alapvető célja, hogy egy adott földrajzi területen (település/ kistérség) feltárja az esélyegyenlőség területén meglévő hiányosságokat, problémákat, majd azokra megvalósítható, és fenntartható megoldásokat javasoljon. A Térségi Esélyegyenlőségi Program nagy hangsúlyt helyez a térségben élő hátrányos helyzetű csoportok helyzetének elemzésére, az esélyegyenlőség biztosítását elősegítő célok meghatározására. A térségi esélyegyenlőségi terv fejezetei:

- *Bevezetés*
 - A program céljának, szándékának kifejtése, kapcsolódási területe az európai és a magyar joganyaghoz.
- *Helyzetelemzés*
 - A vizsgálat területei:
 - Általános demográfiai adatok: nemek, korcsoportok, különböző társadalmi csoportok.
 - Az esélyegyenlőségi célcsoportok egyértelmű meghatározása, azok jellemzése:
 - nők,
 - gyermekek,
 - fogyatékossgal élők,
 - tartós egészségügyi problémákkal küzdők,
 - roma lakosság,
 - munkanélküliek,
 - hajléktalan emberek,
 - idős korúak,
 - családjukat egyedül nevelők stb.
 - Bevándorlási, elvándorlási mutatók.
 - Szociális helyzet a településen (ellátottak száma, összetétele, a szociális intézményrendszer, ellátatlan területek).
 - Egészségügyi ellátottság a településeken, jellemző betegségek.
 - A foglalkoztatás helyzete, munkanélküliségi mutatók, a munkanélküliekre vonatkozó adatok, munkahelyi bánásmód.
 - A humán erőforrás összetétele, aránya, aktivitása.
 - A lakhatás helyzete, bérlakás állomány.

- Építményi, infrastrukturális ellátottság a településeken és intézményeiben.
- A közszolgáltatások elérhetősége a településen (oktatás-képzés, kultúrához, sporthoz való hozzáférés, informatikai társadalom szolgáltatásaihoz való hozzáférés).
- Az esélyegyenlőség megvalósulását hátráltató tényezők.
- *A program célja*
 - A helyzetfeltárásból fakadó (általános, konkrét) célok meghatározása. A céloknak objektívnek és számszerűsíthetőnek kell lennie. A program célkitűzéseiből adódó feladatoknak a jogszabályi előírásoknak megfelelően az alábbi területeket kell érinteni:
 - szociális szolgáltatás,
 - egészségügyi szolgáltatás,
 - foglalkoztatás,
 - lakhatás,
 - oktatás-képzés,
 - kultúrához, sporthoz való hozzáférés,
 - információs társadalom.
- *Akcióterv*
 - Az akciótervnek a helyzetelemzésben megfogalmazottakra kell reagálni, az ott felvetett problémákra kell javaslatot tenni, ehhez kell kapcsolódnia a fejlesztési céloknak. A megfogalmazott intézkedéseknek konkrétaknak kell lenni és a célok elérését kell szolgálni, és melléjük kell rendelni a megvalósítás tervezett ütemezését, a forrást és a felelőst. Be kell továbbá mutatni a kockázati elemeket.
- *Monitoring terv*
 - Az akcióterv ellenőrzésének, értékelésének rendszere és módja. A monitoring tervnek ki kell térnie a szankcionálás lehetőségeire is.
- *Kommunikáció*
 - Részletesen ki kell dolgozni, hogy milyen kommunikációs eszközöket, milyen módszereket, milyen ütemtervet kívánunk végrehajtani annak érdekében, hogy az esélyegyenlőségi programot megismerjék a szervezeten belül (döntéshozók, menedzsment) és a szervezeten kívül (partnerek, helyi társadalom).

Ezekon túl még számtalan módszer létezik, amely alkalmas a munka elkezdésére, az esélyegyenlőségi terv, elemzés tehát csak lehetőség. Elkészítése azonban hozzájárulhat ahhoz, hogy a szervezet (terület) felismerje az esélyegyenlőség fontosságát, és saját maga határozza meg a – sajátosságainak legjobban megfelelő – feladatok körét, és az alkalmazott módszereket.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy az esélyegyenlőség elérése még számos helyi és országos feladatot jelent. A társadalom nincs felkészülve ennek a problémának a kezelésére, a jogszabályok hiányosak és nehezen követhetőek, de mégis a terv elkészítése és megvalósítása tűnik az egyszerűbb megoldásnak. Egy másik megoldás az esélyegyenlőségre fókuszáló, esélyteremtő gondolkodásmód elterjedése, amely nagyon hiányzik a közélet, és a közszolgáltatás területéről. Pedig ennek a gondolkodásnak be kell épülni a mindennapi életünkbe a tervezéstől a megvalósításig, a döntéshozóktól az ügyintézőkön át az érintett célcsoportokig. Ennek a gondolkodásmódnak az elterjesztésében sokat segíthet az esélymenedzser és az esélymenedzsment.

7 AZ ESÉLYEGYENLŐSÉG SZEMPONTJAI A PÁLYÁZATOKBAN

Az EU csatlakozással 2004. május 1-én, gazdasági- és társadalmi változások sora indult el. Ezek mindegyike azt célozta, hogy csökkenjenek a tagállamok gazdasági, lakosságuk vagyoni és szociális helyzetében, életkörülményeiben meglévő, nemritkán kirívó különbségek. Az uniós *strukturális alapokból* elsősorban a gazdaság szerkezetátalakítását finanszírozzák, amely csökkenti a termelékenység, hatékonyság jelentős eltéréseit, megteremti a felzárkózás, majd a felhalmozás feltételeit, és a közkiadások mérséklésével kialakítja az államháztartás egyensúlyát. Az emberi viszonyok jobbá tételét, a társadalmi kohéziót szolgáló intézkedések forrása az *Európai Szociális Alap* volt.

Már az első Nemzeti Fejlesztési Terv idején, 2004-2006 között, számos további elvet is megismertünk. Ezek egyik része arra irányult, hogy a fejlesztések ne járjanak a természeti környezet indokolatlan, a jövő nemzedék életesélyeit csökkentő kizsákmányolásával: a támogatások haszonélvezői éljenek minden olyan eszközzel, amely segíti a környezet *fenntartható fejlődését*. Az irányelvek másik része a különböző társadalmi csoportok országon belüli különbségeinek mérséklését, a leszakadás megszüntetésének feltételeit kereste, és azt kérte a pályázóktól, hogy

tegyenek meg mindent a hátrányos helyzetű csoportok – nők, romák, fogyatékkal élők – munkaerő-piaci helyzetének javításáért, a velük kapcsolatos diszkrimináció minden formájának csökkentéséért. A fenntarthatóság és az *esélyegyenlőség* biztosítása megjelentek az EU pályázatok *horizontális célkitűzései* között, kezdetben nem kevés értelmezési problémát okozva.

A közvetlen vagy követett hátrányos megkülönböztetés bármelyik formája esetén, amennyiben sérülnek az emberi és a munkavállalói jogok a vidékfejlesztési projektben, vagy a térségi fejlesztések során megkülönböztetés éri a hátrányos helyzetű csoportokat akkor azok a 2003-ban bevezetett új intézményként az *Egyenlő Bánásmód Hatósághoz* fordulhatnak. Ez nem zárja ki, hogy az érintettek igénybe vegyék a jogvédelem hagyományos formáit – bíróságok – és újabb intézményeit, mint az állampolgári jogok biztosa, kisebbségi ombudsman, mediáció. Azoknak, akik pályázati úton uniós támogatás igénybevételére készülnek, egyebek mellett nyilatkozniuk kell arról is, hogy nem folytatnak olyan tevékenységet, amely sértené az egyenlő bánásmódról szóló törvény rendelkezéseit.

Az új pályázatokban az értelmezési problémákon végre túllépő, sokféle, az esélyegyenlőség előmozdítását segítő tevékenység található, egyszersmind nagy hangsúly van a témán, ami a pályázatnak való megfelelésnél is komoly szerepet kap. Az említett tevékenységekből összesen öt pontot szerezhethet a pályázó, de egyet legalább szereznie kell ahhoz, hogy a pályázat egyáltalán versenyben maradjon. Ezt hívják *jogosultsági kritériumnak*.

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján megtalálható a GOP-hoz készült Esélyegyenlőségi útmutató, amely hosszú felsorolást tartalmaz az ún. *kiemelt fontosságú és átlagos fontosságú esélyegyenlőségi intézményekről* – intézkedésekről – úgy, hogy az olvasó számára megnyugtatóan leírja, hogy konkrétan mit jelentenek ezek a fogalmak. Összesen 34 intézményről esik szó, amelynek elolvasása után a pályázó rögtön kiszámolhatja, hogy hány pontot kapna. (Ha több feltételnek is megfelel, a felső határ akkor is öt pont.) Ennek alapján elkészítheti az esélyegyenlőségi erősségeit és gyengeségeit, és meghatározhatja, milyen területeken van a legtöbb teendője:

- családbarát munkahelyi körülmények megteremtése, erősítése;
- a férfiak és nők (nemek) közötti esélyegyenlőség csökkentése;
- akadálymentesítés előrehaladása;
- fogyatékkal élők életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása;

- romák életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása;
- más hátrányos helyzetű csoportok helyzetének javítása.

Nagyon sok szervezet csak a pályázatok készítése során találkozik az esélyegyenlőség értelmezésének feladatával. Az esélyegyenlőségi tervben a helyzet, mint kiinduló állapot rögzítése és a változásokkal kapcsolatos ígéretek összhangja nagyon fontos: amit a horizontális célkitűzéseknél leírunk, annak a projekt végéig fenn kell maradnia.

8 AZ ESÉLYKLASZTER KIALAKÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

A fejezet a GL Consulting Bt. által készített Esélyklaszter c. dokumentum felhasználásával készült.

8.1 A KLASZTER ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ PROJEKT EGYÜTTMŰKÖDÉS

Az EQUAL közösségi kezdeményezés célja, hogy a nemzeti és közösségi stratégiák kereteibe illeszkedve elősegítse a munkaerő-piaci diszkrimináció csökkentését és az esélyegyenlőség megteremtését innovatív módszerekkel. A munkaerő-piaci esélyegyenlőség azt jelenti, hogy mindenki számára egyenlő és diszkriminációmentes foglalkoztatási feltételeket kell kialakítani, biztosítani kell az egyenlőséget a munkához, képzési lehetőségekhez való hozzájutás tekintetében.

Mint korábban jeleztük, a problémakör helyi szintű kezelésére pályázott 2004-ben a „NŐ az ESÉLY” fejlesztési partnerség, amelynek tagjai a Zalai Falvakért Egyesület mellett a Zalai Megyei Munkaügyi Központ (jogutódja: a Nyugat-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ) és a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara voltak, megtestesítve a civil, az állami és a vállalkozói szektor képviselőit a programban. Azt vállalták, hogy több oldalról is támogatják a Zala megyei munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő nők munkavállalását, növelik esélyeiket és mérséklik a szegregációs jelenségeket.

A *program hármas célját*, párhuzamos projektek megvalósításával érték el. Ezek közül az egyik az eddig bemutatott esélymenedzseri alprojekt, amely a gender mainstreaming szerinti gondolkodás elindítását és érvényesítését célozta a térségi fejlesztésben. A partnerség tagjai e mellett vállalták, hogy a családi vállalkozásokban segítő családtagként tevékenykedő nők modern üzleti ismereteit is bővítik megfelelő képzések és tapasztalatcserék útján. A harmadik alprojekt célja a kistelepülésen élő fiatalok pályaeorientációjának elősegítése, amelyet megfelelő szakemberek, pályaválasztási tanácsadó képzésével és foglalkoztatásával valósítottak meg 2005 januárja és 2007 júniusa között.

A NŐ az ESÉLY projektek sikeres megvalósításával új, bármely térségben adaptálható szolgáltatási rendszer jött létre. A partnerek hosszú távú célként egy *esélyklaszter* kialakítását jelölték meg, amelyet a következőkben mutatunk be.

8.2 A KLASZTER FOGALMA

Klaszteren általános értelemben egy adott iparághoz/üzletághoz tartozó vállalkozásokat, üzleti partnereiket, valamint a hozzájuk kapcsolódó intézmények "térbeli sűrűsödését" értjük. A klaszter háromféle megközelítése szerint az alábbi meghatározások érvényesek:

- *Közgazdaságtani értelemben* az értéklánc-rendszerhez kapcsolódó vállalatokon túl magában foglalja a pozitív externáliákból részesülő, de az értékteremtő folyamatban részt nem vevő vállalkozásokat, intézményeket, szolgáltatókat. Röviden azt mondhatjuk, hogy egymással szoros és tartós együttműködésben lévő gazdasági szereplőkről van szó, amely kört földrajzi értelemben nem korlátozzuk.
- *Gazdaságfejlesztési értelemben* a klaszter egy jól megragadható vállalatcsoport és környezete. Ezek a különböző klaszter-programok által támogatott vállalati csoportok, deklarált klaszterek.
- *Statisztikai szempontból* a klaszter a fentiek egy jól operacionalizálható részhalmazát jelenti, amit a klaszterek feltérképezése során mérni tudunk.

Az *esélyklaszter* fogalmát ezekhez képest úgy határozták meg, hogy az esélyegyenlőség területén egységes elvek, formák tartalmak mentén működő, az esélyegyenlőség ügyéért dolgozó szervezetek, intézmények, vállalkozások önkéntes együttműködési hálózata, jelen esetben földrajzi értelemben korlátozottan, vagyis Zala megyében.

8.3 AZ ESÉLYKLASZTER TAGJAI

A Zalai Falvakért Egyesület mellett a Zalai Megyei Munkaügyi Központ jogutódja a Nyugat-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ és a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara a három szféra képviselőjében a klaszter résztvevői. A klaszter kialakításának első lépése tisztázni a tagok jogi, pénzügyi kötelezettségeit, a klaszter döntéshozatali rendjét, a klaszter szervezeti rendjét (pl. közgyűlés, elnökség, tagozatok, felügyelő bizottság stb.) és a tagsággal kapcsolatos tudnivalókat (pl. tagfelvétel, tagsági viszony megszüntetése). Az esélyklaszter csak akkor tud hatékonyan működni, ha tagjai elkötelezettek az esélyegyenlőség ügye iránt, aktívak

és rendelkezésükre áll a megfelelő humán és pénzügyi kapacitás. A tagok hajlandóak a széles körű társadalmi összefogásra és innovatív személelmóddal rendelkeznek.

Az esélyklaszterhez potenciálisan csatlakozó szervezetek – szolgáltatásaik célcsoportok számára elérhetővé tételével – a következők lehetnek:

- megyei önkormányzat, kistérségi társulások, megyei jogú városok önkormányzata, kistéleplülési önkormányzatok,
- civil szervezetek,
 - foglalkoztatási célú civil szervezetek (például: 4M program, Újra dolgozom, Dél-Zalai Mentor Szolgálat, TESZ stb.),
 - női civil szervezetek (például: Zalai Nők Egyesülete stb.),
 - roma szervezetek (CKÖ stb.),
 - fogyatékkal élők érdekképviseletei (például: SINOSZ stb.)
 - ifjúsági szervezetek (például: Milejszegi Szabadúszók, ZIKE stb.)
- kamarák,
- Esélyek Háza,
- foglalkoztatási paktumok aláírói,
- esélyérzékeny vállalkozások,
- oktatási intézmények, képző szervezetek,
- fejlesztési ügynökségek,
- a szociális ellátórendszer tagjai, intézményei (pl. családsegítő, gyermekjóléti szolgálat, falugondnoki szolgálatok, támogató szolgálat),
- sajtó,
- egyéb.

8.3.1 Az alapító tagok meglévő hálózatai, amelyre az esélyklaszter épül

Mindhárom szervezet már a program indulásakor rendelkezett működő hálózatokkal, ezekre épülnek rá klaszter szolgáltatásai.

A *Nyugat-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központnak* minden kistérségi központban van kirendeltsége, amelyek feladatkörét az alapító okirat részletezi: a regisztráción túl a pénzügyi támogatások folyósítása, az alkalmi munkavállalói könyvvel kapcsolatos feladatok elvégzése, a munkaerő-piaci információáramlás elősegítése, a munkaerő-igényekre vonatkozó bejelentések fogadása és a munkaközvetítés, a csoportos létszámleépítések nyilvántartása és komplex

munkaerő-piaci programok kezdeményezése, kapcsolattartás más szervezetekkel mind a munkájuk része.

A *Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának* a megye hat városában van térségi irodája. Feladata, hogy részt vegyen a gazdaságfejlesztésben, elősegítse az üzleti forgalom biztonságát, ellássa a gazdaság általános érdekképviselőjét, ezen belül is előmozdítsa tagjai érdekeinek érvényesülését. Kötelezettségei közé tartozik a statisztikai adatgyűjtésben való közreműködés. A kamara segíti a magánszemélyek, a vállalkozók, a gazdálkodó szervezetek közötti közvetlen gazdasági, társadalmi kapcsolatokat, a kölcsönös érdekeken alapuló együttműködést. Szolgáltatásai széles körűek: így a képzések mellett foglalkozik okmányok hitelesítésével, Békéltető Testületet működtet, tanácsadással is támogatja az érdeklődőket, feladata a Széchenyi kártyával kapcsolatos ügyintézés és vannak e-business szolgáltatásai is.

A *Zalai Falvakért Egyesület* 2005 novembere óta működteti a *FIP* (Foglalkoztatási Információs Pont) hálózatot, jelenleg a Nyugat-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ támogatásával. A FIP pontok legfőbb feladata, hogy biztosítsa a munkaerő-piaccal kapcsolatos aktuális információáramlást a makró szinttől az egyéni álláskeresők és munkaadók szintjéig. Ezen felül számos témában (jogi, életvezetési stb.) segíti tanácsadással az álláskeresőket. A munkaerő-piaci folyamatok befolyásolása érdekében kapcsolatot tartanak a helyi önkormányzatokkal, munkaügyi szervezetekkel, munkavállalókkal, érdekképviselői és civil szervezetekkel.

A 94 zalai településen működő falugondnoki szolgáltra vonatkozó hálózatfejlesztési tevékenységet szintén a ZFE látja el. Ennek köszönhetően nem csupán a falugondnokokkal, de a fenntartó önkormányzatok jegyzőivel, polgármestereivel is rendszeres kapcsolatban áll. A program fő célja az optimális hálózatméret kialakítása és a falugondnoki tevékenység hatékonyabbá tétele úgy, hogy az valóban a lakosság életminőségének javulását idézze elő.

8.4 AZ „ESÉLYKLASZTER” CÉLJA

- Az esélyegyenlőség területén működő *szervezetek* innovációs képességének, humán-erőforrás és forrásszerzési *kapacitásának növelése*, az együttműködések hatékonyabbá tétele.
- A jellegzetesen helyi foglalkoztatási problémák megoldását segítő *tartalmak fejlesztése és kommunikációja*.

- A *gender mainstreaming* szerinti gondolkodás elindítása és érvényesítése a térségi fejlesztési folyamatokban.
- A *családi vállalkozások versenyképességének fokozása* a – jellemzően női – segítő családtagok bevonásával, amely egyúttal módot ad arra is, hogy a láthatatlan női munkát elismertté tegye.

A közreműködő szervezetek a saját területükön kísérletet tettek arra, hogy az esélyegyenlőség fogalmát minél szélesebb körben terjesszék, és lépéseket tegyenek az ügy érdekében. A *munkaügyi központ célja*, hogy szolgáltatásait kivigye a falvakba, amit az indokolt, hogy a térségben működő 257 önkormányzat közül számos esetben a polgármester mögött nincs hivatal, vagyis nincs elegendő kapacitás a foglalkoztatási problémák kezelésére. A döntően pedagógusokból álló pályaaorientációs menedzserek feladata a munkanélkülivé vált és több okból motiváció nélküli nők felkutatása és meggyőzése arról, hogy a hagyományosan nem női szakmák képzésében részt vegyenek. Komoly problémát jelent, hogy a munkaügyi központnak nincs információja a munkaerő-piacról kieső, munkaképes korú inaktív nők számáról ugyanis a regisztrált munkanélküliek ellátása a központ hatásköre, a segélyezés viszont önkormányzati hatáskör, azaz nincs gazdája a területnek. Kellő információkkal rendelkezve a falugondnoki és a Foglalkoztatási Információs Pontok hálózata azonban fontos szerepet tölthet be ezen a területen. A *kamara* elsősorban a női munka „kifehérítésére”, láthatóvá tételére összpontosít, amit a családi vállalkozások női segítő családtagjainak szóló üzleti képzéssel valósítottak meg Letenyén és a Zalaszentgróton, ahol 15-15 fő vállalta a részvételt. A *Zalai Falvakért Egyesület* pedig az esélymenedzserek munkája révén egy nagy ívű vállalkozásba kezdett, amelynek legfőbb célkitűzése, hogy a *gender mainstreaming* mellett más hátrányos helyzetű csoportokra is tekintettel terjessze az esélyegyenlőséget elősegítő szemléletmódot az államigazgatásban és felkarolja az említett csoportok problémás ügyeit.

8.5 AZ ESÉLYKLASZTER KERETÉBEN MEGVALÓSULÓ TEVÉKENYSÉGEK

A *klasztertagokat célzó tevékenységek* körébe elsősorban az ESÉLYPONT működtetése tartozik, amely a klaszter operatív szintű munkáját végzi. Ebbe a kategóriába tartoznak a közös pályázatok, az információáramlás elősegítése, a hálózat tagjainál felhalmozott tudás és kapacitás hatékony használata, közte a mintaértékű kezdeményezések nyilvánossá tétele (pl. mintafalu program). Szintén a

klaszteren belüli hálózati munkát támogatja az esélyegyenlőséggel kapcsolatos tudásszint felmérése, és az ennek megfelelő képzések szervezése. Elengedhetetlen eleme a közös munkának a biztos háttér megteremtése, azaz az infrastrukturális, pénzügyi és humán kapacitás fejlesztése. Természetes az is, hogy más esélyegyenlőségi hálózatokkal is felveszik a tagok a kapcsolatot.

Az *esélyklaszter célcsoportjait támogató szolgáltatások* zöme tanácsadás jellegű, ahol az érintett területek a következők: pályaválasztás, munkavállalás, munkajog, rehabilitáció, pályázatok, vállalkozásalapítás és -vezetés, életvezetés, jog. Az előbbieken említett esélyegyenlőségi képzések itt is komoly szerepet kapnak. A klasztertagok az esélyegyenlőségi tervek készítésében is segítséget nyújtanak. Végül, de nem utolsó sorban úgy tervezik, hogy összeállítanak egy szociális szolgáltatási csomagot, amelyet kisvállalkozók helyben nyújtanak, pl. gyermekfelügyelet, favágás stb.

A tagok által, saját kapacitás igénybevételével, a célcsoport számára nyújtott szolgáltatások közé az alábbiak tartoznak:

- FIT (Foglalkoztatási Információs Tanácsadás),
- RIC (Rehabilitációs Információs Centrum)
- álláskereső klub,
- vállalkozói tanácsadás,
- Széchenyi kártya,
- FIP (Foglalkoztatási Információs Pont),
- esélymenedzser hálózat,
- falugondnoki hálózat,
- felnőttképzés és szakképzés.

A tevékenység harmadik eleme a *kommunikáció*. Különösen fontos egy hatékony kommunikációs stratégia kidolgozása, amely hozzájárul a klaszter ismertségének megteremtéséhez a köztudatban. A „NŐ az ESÉLY” program keretében elkészült és működik a www.noazesely.hu honlap, mely megfelelő internetes felülete lehet az esélyklaszternek.

8.6 A KLASZTERTEVÉKENYSÉG ELVÁRT HATÁSA

- Az önkormányzatok szociális segélyezési és a munkaügyi központok álláskeresési és tartós munkanélküli adatbázisa alapján készül a falvak szociális és foglalkoztatási térképe.

- Elkészül a Zala megyei, nyugat-dunántúli régió esélyegyenlőségi koncepciója, vagyis egy esélyérzékeny stratégia és operatív terv valósul meg a települési, kistérségi, megyei, regionális szinten.
- Az esélyegyenlőséggel foglalkozó szervezetek közötti kapcsolatrendszer koordináltabbá válik, ezáltal javul a szektor érdekérvényesítési képessége, megyei, regionális, országos szinten.
- Könnyebb jelentős pénzügyi és humán erőforrásokra szert tenni, és megszűnnének az azonos programmal azonos célcsoportot megszólító párhuzamos projektek, ugyanakkor innovatív, nagy volumenű projektötletek valósulhatnak meg az együttműködésnek köszönhetően.
- Az igényekre reagáló képzési és oktatási programok biztosítják a terület humán kapacitásának fejlesztését, a klaszter „kitermeli” a jövő esélyegyenlőségi szakembereit.
- A hosszú távú, módszeres kommunikáció eredményeként nő az esélyegyenlőség társadalmi beágyazottsága.
- Méretéből kifolyólag komoly lobbitevékenységet tud kifejtteni a törvényhozóknál.
- A határon átnyúló munkaügyi kapcsolatok révén a gender mainstreaming érvényesítése a közös munkapiacok területén is megkezdődhet.

A „NŐ az ESÉLY” hármass programja alapján az esélyklaszter reális elképzelés, valóban hasznos célokkal. A tagok eddigi közös munkájuk során rengeteg információt halmoztak fel, és számtalan problémára találtak megoldást. Együttműködésük egyfajta rutinná vált, amely lehetőséget ad a hatékony munkára az esélyklaszter keretein belül. Az esélyegyenlőség kérdése még jó ideig aktuális marad, így a klaszter folyamatos fenntartása és fejlesztése teljes mértékben indokolt.

9 ZÁRÓGONDOLATOK A PROJEKTRŐL

Az esélymenedzsment központi kérdése, az esélymenedzser szerepköre egyelőre formálódik. A szerzők szándéka az volt, hogy a kézikönyvben bemutassák, melyek Zala megyében az esélyegyenlőség legérzékenyebb területei, és a „NŐ az ESÉLY” fejlesztési partnerség tagjai milyen módszerekkel próbálták enyhíteni a hátrányos helyzetűek foglalkoztatási problémáit, és javítani az esélyegyenlőség szempontjának érvényesítését a társadalmi szervezeteknél, az államigazgatásban.

Az esélyegyenlőség fogalmához kapcsolódó elméleti célokat és az „Újra munkában” esélymenedzseri projekt gyakorlati tapasztalataival ötvöztük. A projekt teljes mértékben igazolta, hogy az esélymenedzserek munkába lépése előtt felkészítő képzésre van szükség. A munkáltatói részről, a befogadó szervezet oldalán is elengedhetetlen azonban „a terep előkészítése”, vagyis az ott dolgozók számára is tisztázni kell az esélyegyenlőséghez kapcsolódó alapfogalmakat, meg kell érteniük, hogy az esélyteremtés projekteken, munkakörökön és szervezeteken átnyúló feladat. A megvalósításban mindenkinek a közreműködésére szükség van, az esélymenedzser dolga a folyamatok kezdeményezése és koordinálása. A munka rendkívüli érzékenységet, empátiás készséget kíván, ezért a szakmai ismereteken túl az esélymenedzsernek számos pozitív személyes tulajdonsággal, készséggel kell rendelkeznie.

A kézikönyvben jelentős súllyal szerepel az, hogy esélymenedzserek a térségfejlesztési, államigazgatási apparátus mely pontjain csatlakozhatnak a munkához, milyen feladataik lehetnek és milyen menedzsment módszereket célszerű alkalmazniuk.

A projekt mára lezárult és az eredmények bebizonyították a program sikerességét. Egyik fontos hozadéka, hogy ma is létezik Magyarországon olyan szervezet, a zalaegerszegi kistérségi társulásnál és Letenyén, ahol a menedzsment egyik munkatársa esélymenedzseri munkakörben dolgozik.

10 NYITÓGONDOLATOK A JÖVŐRŐL

A kézikönyv a jövő egy lehetséges irányát vázoló fejezete az esélyklaszter létrejöttéről szól, amelyre úgy tűnik reális esély van, amennyiben a projekt során felmerült technikai problémákat a partnerek képesek kiküszöbölni.

Az esélymenedzseri munka létjogosultságát az Európai Unióban, így nálunk is, horizontális célként megjelölt esélyegyenlőség megkérdőjelezhetetlenné teszi. A kereteit, a munkakört, a személyiséggel kapcsolatos és egyéb elvárásokat, a felelősség és hatáskör kérdését azonban világosan meg kell határozni, különben a munka hatékonysága alacsony lesz, és elvesz a pozíció szakmai elfogadottsága.

A Nyugat-Magyarországi Regionális Munkaügyi Központ vezetője a jövőre nézve hasznos szempontokat fogalmaz meg:

„Szükségesnek tartom az esélymenedzser hálózat fejlesztését, s állandó szereplőként való bevonását a munkaerő-piaci szolgáltatás rendszerébe. Ehhez teljesíteni kell néhány feltételt:

- Biztos alapokra kell helyezni a finanszírozást. Ez természetesen vonatkozik az összes eddig felvillantott szolgáltatásra is, ráadásul a felelősség alapvetően nem a szolgáltató Zalai Falvakért Egyesületet illeti, hanem a foglalkoztatási pénzeket elosztó döntéshozókat. A munkaügyi központ teljesíteni fog minden tőle telhetőt, mint ahogy ezt megtette eddig is, de igazából nem finanszírozó, hanem finanszírozást elősegítő partner akar lenni.
- Az esélymenedzser hálózatnak szervesen be kell kapcsolódnia a munkaügyi központ körül dolgozó szolgáltatási rendszerbe. Ehhez szervezeti és információs kapcsolatokat kell létesítenie. E rendszerben munkamegosztás van, amely a szolgáltatási kapacitások ésszerű hasznosítását akarja elősegíteni.
- Jól meg kell fontolni a hálózat területi allokációját. Elsősorban a FIP allokációját kell figyelembe venni, ami azért is könnyen megoldható, hiszen a FIP-eket is a Zalai Falvakért Egyesület működteti. Az allokációs döntések meghozatalát nagy mértékben befolyásolja a munkaügyi központ álláspontja, mert az tágabban figyelembe veszi a munkaerő-piac szükségleteit és koordinálja más szolgáltatók tevékenységét is.
- Szolgáltatásaink célja a foglalkoztatás növelése (és eddig nem tárgyaltunk a foglalkoztatás körülményeiről és minőségéről, ezeket is javítani kell). Minden szolgáltatónak mérhető módon hozzá kell ehhez járulnia. A munkaügyi központ ezt nem ellenőrizni, hanem támogatni akarja. Szükségesnek látom megállapodni a mérhető célokról. Természetesen a legfontosabb mutató az elhelyezkedéshez segítettek száma, de nemcsak ez lehet a követelmény. Jó eredmény lehet olyan humán szolgáltatási teljesítmény is (de azért mérhető legyen), amely elősegít akár máshol megvalósított és eredményként mért elhelyezkedést. E követelményrendszer kifejlesztésében már jó, közös gyakorlatunk van a Zalai Falvakért Egyesülettel a FIP-ek működésével kapcsolatban.
- Az esélymenedzserek célcsoportja a nők, elsősorban a falusi nők. Az eredményeket az ő körükben kell mérni és értelmezni. A célcsoport helyzetét javító teljesítmény feltétele specifikus módszerek használata. A hálózatnak tehát

nemcsak működési és teljesítmény feladatai vannak, hanem módszerfejlesztés és azok kipróbálása is szükséges.”

„A szolgáltatásnak sokoldalúnak kell lenni. Nem elég csak állás vagy képzési kínálatot bemutatni, hanem segíteni kell az alkalmazkodás mentális képességeinek visszaszerzését. Ez szociális segítségnyújtás abban az értelemben is, hogy nem csak a nem foglalkoztatott nőkre, hanem családjukra, közvetlen környezetükre vonatkozik. Fel kell tárni rejtett képességeket és igényeket, ezeket mozgásba hozva cselekvést lehet elérni. A folyamat kedvezőtlen külső hatások (ezek lehetnek a családtagokat ért foglalkozási gond, kudarc, a képzésben, az álláskeresésben előforduló probléma, elhelyezkedés esetén munkahelyi konfliktus vagy kudarc, és még sok egyéb) miatt megtörhet, ezért folyamatos támogatásra van szükség. Ezt a gazdag szolgáltatást egy menedzser nem tudja sikeresen elvégezni, ehhez számára is partnerekre van szükség. Kézenfekvő partner a munkaügyi központ, ahol vannak ismeretek a humán szolgáltatások területén is. De partnerek sokaságát kell megnyerni az önkormányzatoktól kezdve a szociális intézményekig.”

Céljánál fogva az esélymenedzseri munka túlmutat egy-egy szakterületen. Egyfelől már számos olyan szakember van, aki a hátrányos helyzetűek sorsának jobbra fordításán dolgozik, vagyis a szociális munkások, a drogambulanciák a lelkisegély-szolgálatok munkatársai stb. mind-mind esélymenedzserek a maguk területén. Az esélymenedzsernek nevezett munkatárs egyik fontos feladata lehet, a felsoroltak munkájának összefogása, koordinálása, a köztük lévő információáramlás elősegítése.

Szó volt arról, hogy az esélyegyenlőség elősegítése nyilvánvalóan állami feladat. Az alulról jövő, civil szektorból induló kezdeményezések is akkor lehetnek végső soron sikeresek, ha sikerül együttműködni az államigazgatással. Az esélymenedzser helye tehát az állami szektorban, az államigazgatásban van méghozzá olyan szinten, ahol tényleges befolyása lehet a döntésekre. A sikeres osztrák mintára is utalva, be kell vonni az őket minden állami döntés előkészítésébe, hogy a hátrányos helyzetű csoportok érdekérvényesítése megfelelően működhessen.

11 IRODALOMJEGYZÉK

- Kőműves Ágnes: Az „Újra munkában” projekt hatástanulmánya, 2008., SEED Alapítvány
- Statisztikai évkönyv, 2006 Zala megye KSH Zala Megyei Igazgatósága, Zalaegerszeg 2006.
- Monitoring. Nyugat-dunántúli Regionális Központ, Szombathely, 2006.
- Havi statisztikai adatok, Nyugat-dunántúli Regionális Központ, Szombathely
- Horváth Anna, Laczkó Zsuzsa, Mihály András, Lányi Pál, Soltész Anikó: Az esélyegyenlőség ismertsége és érvényesülése Magyarországon – Különös tekintettel a nemek közötti esélyegyenlőségre, 2006.
- GL Consulting Bt.: Esélyklaszter, 2007.
- Dr. G. Fekete Éva. Területfejlesztés a településközi együttműködésben (PPT bemutató anyag)
- Dr. G. Fekete Éva: „Az esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítése a Strukturális Alapok felhasználásában” kézirat, 2006.
- „Újra munkában” című programjának tapasztalatai alapján, 2007. equalhungary
- Nemre való tekintettel. Kézikönyv, 2007. equalhungary
- A nemek közötti társadalmi egyenlőség érvényesítésének módszerei. Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, HEFOP Irányító Hatóság.
- www.okm.gov.hu/letolt/kozokt/05_esely_prog_sablon_telepulesi_070522.doc
- www.kszk.gov.hu/data/cms18662/eselye_diasor.ppt#37

12 MELLÉKLETEK

I. melléklet:

**Nyilvántartott álláskeresők száma és aránya az állandó lakóhelyük szerint
(2008.03.20-i állapot)**

Település megnevezése	Nyilvántartott		Járadék tip. ell.	Segély tip. ell.	Rendsz. szoc.sg.	Munkav. korú népes.	Relatív mutató
	összesen	Foly. nyilv. hossz>365 nap.					
	fő	fő	fő	fő	fő	fő	%
ALIBÁNFA	21	2	8	3	1	284	7,39
ALMÁSHÁZA	3	2	0	0	2	41	7,32
ALSÓNEMESAPÁTI	51	16	13	9	9	530	9,62
ALSÓPÁHOK	46	12	12	7	8	875	5,26
ALSÓRAJK	16	4	4	2	3	254	6,3
ALSÓSZENTERZSÉBET	1	0	1	0	0	47	2,13
BABOSDÖBRÉTE	18	4	5	2	3	330	5,45
BAGLAD	1	1	0	0	1	31	3,23
BAGOD	50	7	24	7	7	925	5,41
BAK	52	14	20	5	15	1144	4,55
BAKTÜTTÖS	36	15	5	2	16	241	14,94
BALATONGYÖRÖK	27	4	8	4	1	624	4,33
BALATONMAGYARÓD	32	12	8	4	7	316	10,13
BÁNOKSZENTGYÖRGY	59	24	10	3	26	425	13,88
BARLAHIDA	6	0	2	1	0	113	5,31
BATYK	26	6	8	3	5	264	9,85
BÁZAKERETTYE	27	8	8	3	7	594	4,55
BECSEHELY	143	37	40	23	33	1520	9,41
BECSVÖLGYE	38	8	11	2	11	539	7,05
BELEZNA	77	21	18	12	7	542	14,21
BELSŐSÁRD	7	1	3	0	1	72	9,72
BEZERÉD	7	0	1	1	3	91	7,69
BOCFÖLDE	39	7	16	3	2	808	4,83
BOCSKA	36	16	2	2	20	247	14,57
BÖDE	13	5	2	2	3	204	6,37
BÖDEHÁZA	2	1	1	0	1	22	9,09
BÓKAHÁZA	35	13	9	4	16	206	16,99
BONCODFÖLDE	7	1	3	0	1	202	3,47

BORSFA	44	17	13	5	17	505	8,71
BÖRZÖNCE	6	1	1	0	2	43	13,95
BÚCSÚSZENTLÁSZLÓ	18	3	7	1	2	626	2,88
BUCSUTA	25	16	3	1	16	131	19,08
CSAPI	14	5	3	1	7	107	13,08
CSATÁR	13	1	4	2	1	360	3,61
CSERSZEGTOMAJ	103	28	26	16	17	1604	6,42
CSERTALAKOS	4	1	0	0	3	17	23,53
CSESZTREG	19	7	3	4	8	592	3,21
CSÖDE	4	1	1	2	0	56	7,14
CSÖMÖDÉR	30	14	5	5	13	395	7,59
CSONKAHEGYHÁT	21	5	4	1	6	243	8,64
CSÖRNYEFÖLD	52	29	2	4	36	251	20,72
DIÓSKÁL	53	23	5	5	22	317	16,72
DOBRI	19	6	6	3	6	110	17,27
DÖBRÖCE	8	1	0	1	1	48	16,67
DOBRONHEGY	9	5	2	1	5	121	7,44
DÖTK	3	1	1	0	0	20	15
EGERARACSA	40	7	14	2	12	211	18,96
EGERVÁR	49	11	16	8	4	703	6,97
ESZTEREGNYE	36	9	11	6	5	481	7,48
ESZTERGÁLYHORVÁTI	45	7	6	11	10	302	14,9
FELSŐPÁHOK	16	2	5	0	4	393	4,07
FELSŐRAJK	26	5	8	7	3	501	5,19
FELSŐSZENTERZSÉBET	1	0	0	1	0	9	11,11
FITYEHÁZ	22	6	11	2	4	509	4,32
FÜZVÖLGY	3	1	1	0	0	75	4
GÁBORJÁNHÁZA	2	1	0	0	1	38	5,26
GALAMBOK	142	51	19	20	78	792	17,93
GARABONC	65	16	12	9	23	467	13,92
GELLÉNHÁZA	34	5	17	5	2	1132	3
GELSE	66	13	22	6	5	774	8,53
GELSESZIGET	11	1	5	2	0	174	6,32
GÉTYE	11	3	1	4	4	74	14,86
GOMBOSSZEG	1	0	1	0	0	25	4
GÓSFÁ	12	1	3	1	1	194	6,19
GOSZTOLA	1	1	0	1	0	34	2,94
GUTORFÖLDE	38	10	8	7	3	758	5,01
GYENESDIÁS	110	15	43	9	16	2326	4,73

GYŰRŰS	7	0	1	2	0	58	12,07
HAGYÁROSBÖRÖND	12	2	4	1	1	202	5,94
HAHÓT	58	13	15	7	15	757	7,66
HERNYÉK	5	1	0	1	0	61	8,2
HÉVÍZ	109	27	43	14	16	3132	3,48
HOMOKKOMÁROM	24	11	5	2	11	138	17,39
HOSSZÚVÖLGY	13	1	7	1	1	130	10
HOTTÓ	10	2	4	1	0	225	4,44
IBORFIA	0	0	0	0	0	12	0
IKLÓDBÖRDŐCE	18	7	0	3	5	193	9,33
KACORLAK	8	2	2	1	1	135	5,93
KALLÓSD	10	1	4	2	3	57	17,54
KÁLÓCFA	13	5	1	2	1	114	11,4
KÁNYAVÁR	8	3	1	3	2	76	10,53
KARMACS	51	15	7	5	13	537	9,5
KÁVÁS	2	0	1	0	0	155	1,29
KEHIDAKUSTÁNY	58	11	24	6	16	751	7,72
KEMENDOLLÁR	23	5	10	1	2	349	6,59
KEMÉNFA	5	2	1	0	2	57	8,77
KERECSENY	33	7	5	9	11	165	20
KERKABARABÁS	28	10	9	2	6	189	14,81
KERKAFALVA	1	0	1	0	0	72	1,39
KERKAKUTAS	8	5	0	1	4	82	9,76
KERKASZENTKIRÁLY	10	2	4	2	2	159	6,29
KERKATESKÁND	11	3	3	2	2	84	13,1
KESZTHELY	953	208	287	102	245	13687	6,96
KILIMÁN	15	2	5	3	2	161	9,32
KISBUCSA	20	0	11	2	0	288	6,94
KISCSEHI	14	4	1	1	7	108	12,96
KISGÖRBŐ	25	7	3	2	9	131	19,08
KISKUTAS	8	1	3	0	0	143	5,59
KISPÁLI	8	1	1	2	0	180	4,44
KISRÉCSE	15	7	1	4	6	116	12,93
KISSZIGET	6	3	1	0	1	107	5,61
KISTOLMÁCS	37	18	1	3	25	105	35,24
KISVÁSÁRHELY	7	4	0	1	5	36	19,44
KOZMADOMBJA	4	2	0	0	1	22	18,18
KÜLSŐSÁRD	3	0	1	0	2	57	5,26
KUSTÁNSZEG	34	6	10	4	6	338	10,06

LAKHEGY	19	3	6	5	1	317	5,99
LASZTONYA	15	7	1	2	7	54	27,78
LENDVADEDES	2	0	0	1	1	21	9,52
LENDVAJAKABFA	0	0	0	0	0	12	0
LENTI	359	109	113	42	115	6009	5,97
LETENYE	340	134	70	37	143	2952	11,52
LICKÓVADAMOS	7	1	2	0	2	130	5,38
LIGETFALVA	5	0	3	1	0	34	14,71
LISPESZENTADORJÁN	31	11	3	1	18	202	15,35
LISZÓ	21	4	8	3	0	293	7,17
LOVÁSZI	70	25	16	8	26	785	8,92
MAGYARFÖLD	2	1	0	1	1	21	9,52
MAGYARSZENTMIKLÓS	6	1	2	0	0	177	3,39
MAGYARSZERDAHELY	11	3	2	1	3	387	2,84
MARÓC	7	4	0	0	3	54	12,96
MÁROKFÖLD	4	1	0	1	0	33	12,12
MIHÁLD	77	35	14	4	39	544	14,15
MIHÁLYFA	32	6	7	11	4	259	12,36
MIKEKARÁCSONYFA	13	3	3	0	7	181	7,18
MILEJSZEG	16	4	4	1	6	218	7,34
MISEFA	11	2	3	2	2	226	4,87
MOLNÁRI	33	5	10	7	5	499	6,61
MURAKERESZTÚR	128	31	29	13	26	1328	9,64
MURARÁTKA	31	14	6	3	15	167	18,56
MURASZEMENYE	65	29	4	2	42	393	16,54
NAGYBAKÓNAK	46	9	12	2	14	309	14,89
NAGYGÖRBŐ	25	7	5	2	11	125	20
NAGYKANIZSA	2431	810	683	260	737	35325	6,88
NAGYKAPORNAK	51	11	17	11	9	608	8,39
NAGYKUTAS	11	1	4	2	2	335	3,28
NAGYLENGYEL	9	2	4	0	0	356	2,53
NAGYPÁLI	19	3	5	5	0	249	7,63
NAGYRADA	33	4	8	4	3	350	9,43
NAGYRÉCSE	33	5	13	2	1	703	4,69
NEMESAPÁTI	44	17	9	4	15	335	13,13
NEMESBÜK	36	7	11	2	10	389	9,25
NEMESHETÉS	11	2	3	1	0	182	6,04
NEMESNÉP	6	4	0	2	4	77	7,79
NEMESPÁTRÓ	22	3	8	3	2	189	11,64

NEMESRÁDÓ	25	10	3	1	10	200	12,5
NEMESSÁNDORHÁZA	12	2	1	2	3	183	6,56
NEMESSZENTANDRÁS	14	3	5	4	2	169	8,28
NÉMETFALU	13	4	2	0	4	132	9,85
NOVA	33	5	15	3	4	533	6,19
ÓHÍD	45	11	12	4	14	419	10,74
OLTÁRC	29	10	2	2	16	166	17,47
ORBÁNYOSFA	9	2	3	1	4	89	10,11
ORMÁNDLAK	8	3	0	2	3	90	8,89
OROSZTONY	63	21	8	7	21	306	20,59
ORTAHÁZA	4	3	1	0	3	74	5,41
OZMÁNBÜK	13	1	3	3	1	129	10,08
PACSA	123	44	21	7	55	1203	10,22
PADÁR	13	5	1	3	4	94	13,83
PÁKA	41	10	9	5	16	831	4,93
PAKOD	48	5	14	8	16	632	7,59
PÁLFISZEG	11	6	4	3	1	126	8,73
PAT	13	5	2	1	3	134	9,7
PETHŐHENYE	17	2	3	1	2	296	5,74
PETRIKERESZTÚR	18	1	9	1	2	260	6,92
PETRIVENTE	34	8	6	3	10	281	12,1
PÓKASZEPETK	31	1	11	10	3	660	4,7
PÖLÖSKE	44	6	18	9	6	613	7,18
PÖLÖSKEFŐ	15	0	10	2	0	263	5,7
PÖRDEFÖLDE	3	1	0	1	1	37	8,11
PÓRSZOMBAT	18	6	3	4	2	217	8,29
PÖTRÉTE	13	3	4	1	1	181	7,18
PUSZTAAPÁTI	6	3	0	1	4	22	27,27
PUSZTAEDERICS	12	4	2	0	5	112	10,71
PUSZTAMAGYARÓD	52	31	5	7	24	387	13,44
PUSZTASZENTLÁSZLÓ	30	13	9	4	12	442	6,79
RAMOCSA	5	1	1	0	1	23	21,74
RÉDICS	45	7	20	2	13	636	7,08
RESZNEK	17	3	2	3	6	217	7,83
REZI	102	33	22	9	43	781	13,06
RIGYÁC	34	8	14	6	7	285	11,93
SALOMVÁR	22	5	7	5	6	400	5,5
SAND	26	13	5	3	9	273	9,52
SÁRHIDA	30	13	7	2	11	531	5,65

SÁRMELLÉK	93	23	26	12	25	1176	7,91
SEMJÉNHÁZA	31	4	12	6	0	413	7,51
SÉNYE	2	0	1	0	1	20	10
SÖJTÖR	97	31	18	19	32	1001	9,69
SORMÁS	31	6	3	10	7	649	4,78
SÜMEGCSEHI	40	16	7	2	13	433	9,24
SURD	35	14	3	10	10	436	8,03
SZALAPA	13	3	1	3	3	147	8,84
SZÉCSISZIGET	13	4	3	0	6	139	9,35
SZENTGYÖRGYVÁR	23	6	5	2	8	209	11
SZENTGYÖRGYVÖLGY	21	4	5	6	2	269	7,81
SZENTKOZMADOMBJA	2	0	0	0	0	48	4,17
SZENTLISZLÓ	22	8	1	4	9	221	9,95
SZENTMARGITFALVA	11	6	0	0	8	56	19,64
SZENTPÉTERFÖLDE	10	2	3	1	1	93	10,75
SZENTPÉTERÚR	68	14	7	10	7	621	10,95
SZEPETNEK	109	28	23	10	39	1144	9,53
SZIJÁRTÓHÁZA	3	0	0	0	0	13	23,08
SZILVÁGY	12	2	4	1	2	126	9,52
TESKÁND	46	4	14	9	2	796	5,78
TILAJ	14	3	6	2	3	122	11,48
TÓFEJ	24	7	2	3	9	476	5,04
TORMAFÖLDE	24	10	3	5	9	251	9,56
TORNYISZENTMIKLÓS	28	5	8	4	13	387	7,24
TÓTSZENTMÁRTON	56	19	17	11	14	614	9,12
TÓTSZERDAHELY	50	3	13	6	8	769	6,5
TÜRJE	133	48	31	13	57	1158	11,49
ÚJUDVAR	53	16	12	9	10	720	7,36
VALKONYA	3	0	0	1	1	35	8,57
VÁLLUS	7	0	3	0	1	91	7,69
VÁRFÖLDE	24	7	3	2	10	119	20,17
VÁRVÖLGY	67	11	23	8	7	714	9,38
VASBOLDOGASSZONY	28	7	5	3	5	405	6,91
VASPÖR	18	4	6	4	2	250	7,2
VINDORNYAFOK	6	2	1	1	2	91	6,59
VINDORNYALAK	12	6	0	2	8	58	20,69
VINDORNYASZÓLÓS	25	8	2	2	13	220	11,36
VÖCKÖND	1	0	1	0	0	55	1,82
VONYARCVASHEGY	75	14	22	12	9	1391	5,39

ZAJK	26	16	3	0	18	150	17,33
ZALAAPÁTI	57	13	15	7	18	1071	5,32
ZALABAKSA	45	26	5	3	22	428	10,51
ZALABÉR	57	14	13	5	20	467	12,21
ZALABOLDOGFA	23	5	11	3	3	250	9,2
ZALACSAANY	85	27	26	9	26	675	12,59
ZALACSEB	18	2	6	3	1	387	4,65
ZALAEGERSZEG	2142	546	687	230	437	41110	5,21
ZALAHASHAGY	17	4	5	4	4	271	6,27
ZALAIGRICE	8	2	1	1	3	88	9,09
ZALAISTVAND	17	5	6	1	1	233	7,3
ZALAKAROS	78	17	24	11	18	1262	6,18
ZALAKOMAR	321	96	39	55	119	1894	16,95
ZALAKOVESKUT	1	1	0	0	1	18	5,56
ZALALOVO	117	16	35	15	16	2055	5,69
ZALAMERENYE	10	2	1	3	3	107	9,35
ZALASARSZEG	13	4	1	0	7	78	16,67
ZALASZABAR	51	15	12	2	17	386	13,21
ZALASZANTO	66	11	18	4	24	618	10,68
ZALASZENTBALAZS	34	8	9	6	2	562	6,05
ZALASZENTGROT	454	131	123	52	163	5001	9,08
ZALASZENTGYORGY	13	3	0	2	0	285	4,56
ZALASZENTIVAN	28	6	13	1	3	758	3,69
ZALASZENTJAKAB	65	26	2	13	37	243	26,75
ZALASZENTLASZLO	56	7	31	7	6	520	10,77
ZALASZENTLORINC	16	2	6	2	2	187	8,56
ZALASZENTMARTON	8	1	2	1	2	50	16
ZALASZENTMIHALY	51	13	13	10	14	733	6,96
ZALASZOMBATFA	2	1	1	0	0	25	8
ZALATARNOK	39	6	11	4	7	439	8,88
ZALAUJLAK	6	3	0	0	2	64	9,38
ZALAVAR	62	21	16	2	25	623	9,95
ZALAVEG	23	4	8	3	5	267	8,61
ZEBECKE	9	5	1	1	4	47	19,15
Zala megye	14247	4002	3798	1678	3977	194921	

FSZH 2008.03.20.

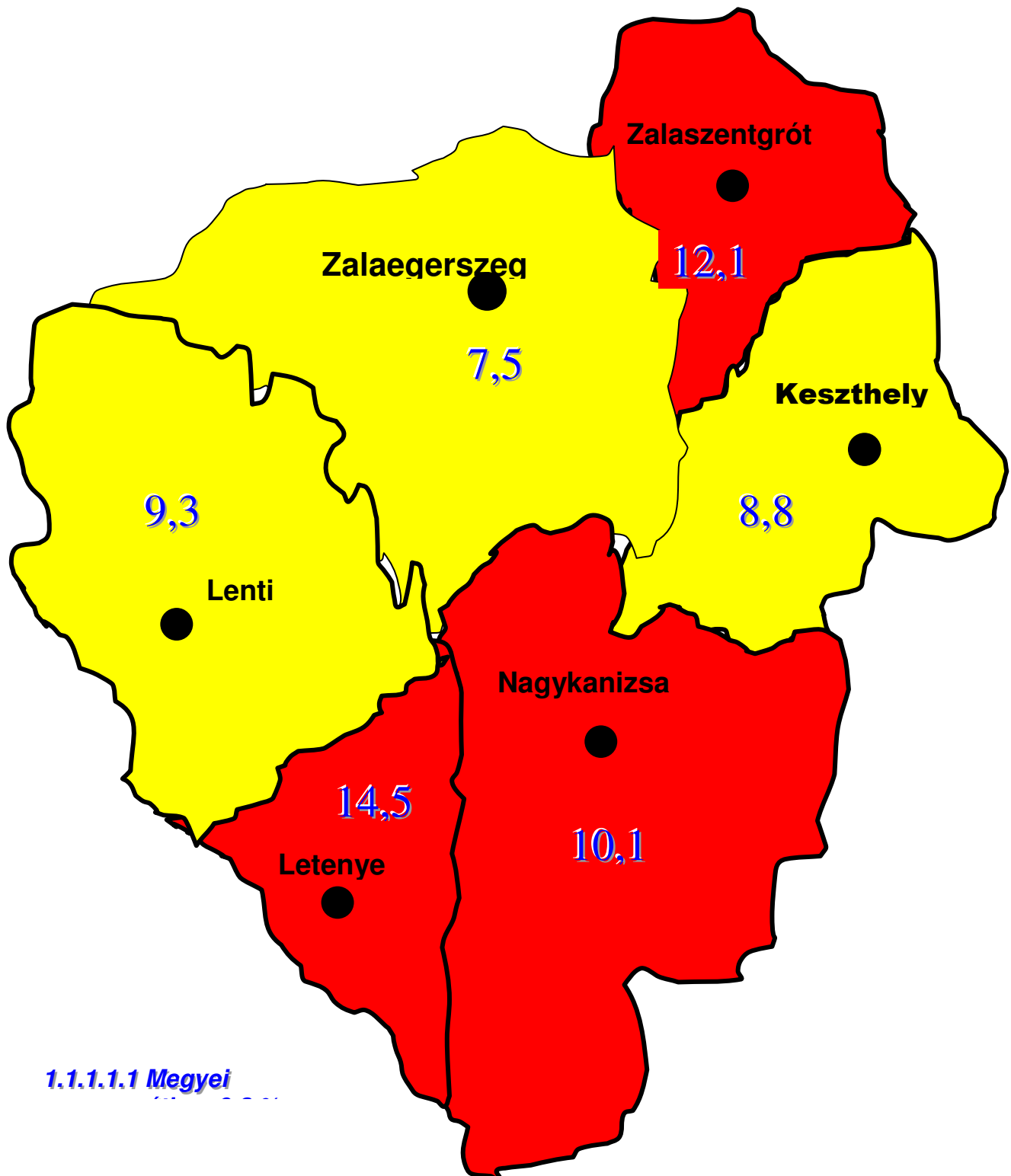
II. melléklet:

Nyilvántartott álláskeresők gazdaságilag aktív népességhez viszonyított relatív mutatója régiónként

<i>Régiók</i>	<i>Jan.</i>	<i>Febr.</i>	<i>Márc.</i>	<i>Ápr.</i>	<i>Máj.</i>	<i>Jún.</i>	<i>Júl.</i>	<i>Aug.</i>	<i>Szept</i>	<i>Okt.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dec.</i>	<i>Éves átlag</i>
<i>2006</i>													
Közép-Magyarország	3,2	3,3	3,2	3,1	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	3,1	3,1	3,2	3,1
Közép-Dunántúl	7,8	8,0	7,8	7,1	6,6	6,4	6,6	6,6	6,6	6,5	6,6	6,9	7,0
Nyugat-Dunántúl	7,8	7,9	7,4	6,6	6,0	5,6	5,8	5,8	5,7	5,6	5,8	6,1	6,3
Dél-Dunántúl	14,4	14,8	14,1	13,0	12,1	11,7	12,2	12,4	12,5	12,5	12,8	13,3	13,0
Észak-Magyarország	17,4	17,6	16,7	15,6	14,7	14,5	15,3	15,5	15,6	15,6	15,8	16,4	15,9
Észak-Alföld	16,6	17,0	15,9	14,7	13,9	13,8	14,6	14,6	14,4	14,3	14,6	15,7	15,0
Dél-Alföld	11,8	12,0	11,4	10,6	10,0	9,8	10,2	10,2	10,3	10,2	10,5	11,1	10,7
<i>Összesen</i>	<i>10,0</i>	<i>10,2</i>	<i>9,6</i>	<i>8,9</i>	<i>8,4</i>	<i>8,2</i>	<i>8,6</i>	<i>8,6</i>	<i>8,6</i>	<i>8,6</i>	<i>8,8</i>	<i>9,2</i>	<i>9,0</i>
<i>2007</i>													
Közép-Magyarország	3,4	3,6	3,7	3,7	3,6	3,5	3,5	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5
Közép-Dunántúl	7,6	7,9	7,7	7,1	6,7	6,4	6,5	6,6	6,7	6,5	6,6	6,9	6,9
Nyugat-Dunántúl	6,9	7,2	6,9	6,2	5,8	5,7	5,9	6,0	6,0	5,9	6,0	6,5	6,3
Dél-Dunántúl	14,4	15,1	14,7	13,9	12,9	12,4	12,8	13,1	13,2	13,2	13,6	14,3	13,6
Észak-Magyarország	17,7	18,3	18,3	17,6	17,1	16,8	17,2	17,4	17,3	17,3	17,5	18,4	17,6
Észak-Alföld	16,5	17,3	17,4	16,7	16,0	15,7	16,1	16,4	16,2	16,1	16,6	17,7	16,6
Dél-Alföld	12,3	12,9	12,6	11,9	11,3	11,0	11,2	11,2	11,1	11,1	11,3	12,3	11,7
<i>Összesen</i>	<i>10,0</i>	<i>10,4</i>	<i>10,3</i>	<i>9,8</i>	<i>9,4</i>	<i>9,1</i>	<i>9,4</i>	<i>9,5</i>	<i>9,4</i>	<i>9,4</i>	<i>9,5</i>	<i>10,1</i>	<i>9,7</i>

Forrás: www.afsz.hu

III. melléklet:



1.1.1.1 Megyei

Az álláskeresők átlagos aránya területenként 2007. évben



IV. melléklet:

Munkaszerződés minta

MUNKASZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről a (a továbbiakban: munkáltató)
másrészről(cím:; születési hely,
idő:; TAJ szám:.....; adóazonosító
jel:
bankszámlaszám:) a továbbiakban munkavállaló
között, az alábbi feltételekkel:

1. A munkáltató és a munkavállaló megállapodnak abban, hogy a munkáltató a munkavállalót munkajogviszony keretében foglalkoztatja, a jelen munkaszerződésbe foglaltak szerint az alábbi időszakban:

Munkaviszony kezdete:

Munkaviszony időtartama:

2. A munkáltató és a munkavállaló megállapodnak abban, hogy a munkavállaló munkaköre: esélymenedzser (FEOR: 3910). A munkáltató és a munkavállaló egybehangzóan kijelentik, hogy a munkáltató a munkaszerződés megkötését megelőzően ismertette a munkavállalóval a munkakörébe tartozó feladatokat. A munkáltató a szerződés megkötésével egyidejűleg átadja a munkavállaló számára a munkaköri leírását.

3. A munkáltató és a munkavállaló megállapodnak abban, hogy a munkavállaló havi bruttó személyi alapbére: Ft. Munkáltató minden hó 10. napjáig ezt a munkavállaló által megadott bankszámlaszámra elutalja. A téves adatszolgáltatásból adódó károkért munkavállaló viseli a felelősséget.

4. A munkavállaló egyéb illetményei:

- A személyi alapbérén túl haviFt értékű étkezési utalvány illeti meg.

- A munkavállalót alapbérén túl havi útiköltség támogatás illeti meg, amely a személyi jövedelemadóról szóló törvény utazási költségtérítésre vonatkozó rendelkezései szerint kerül kifizetésre.
- A munkaadó a munkavállaló részére havonta Ft telefonhasználati átalánydíjat állapít meg. Az ezen felüli esetleges számlaösszeget a munkavállaló a munkaadónak megtéríti. A munkavállaló jelen szerződés aláírásával kifejezetten hozzájárul ahhoz, hogy a munkaadó az átalánydíjon felüli telefonköltséget a havonta esedékes munkabéréből közvetlenül levonhatja.

5. A munkáltató és a munkavállaló megállapodnak abban, hogy a munkavállaló munkavégzésének helye:

Munkaidő:

A munkáltató a munkaidő keret alkalmazására tekintettel a heti pihenőidőt legalább havonta 1 alkalommal köteles vasárnap kiadni, egyéb esetekben a vasárnapra, eső munkavégzésre figyelemmel a következő hét bármely munkanapja heti pihenőnapként kiadható.

Munkavállaló alapszabadságát a Munka Törvénykönyve 131. §-a határozza meg, ennek mértéke – teljes munkában töltött évet alapul véve – a jelen szerződés aláírásakor évi munkanap. A szabadság kivételének időpontjáról munkavállaló és a munkáltatói jogkör gyakorlója – a Munka Törvénykönyvében foglaltakat betartva – közösen határoz.

6. A munkáltató tájékoztatja a munkavállalót, hogy vele szemben a munkáltatói jogkör gyakorlására vezető jogosult.

Közvetlen felettes neve:

Kapcsolattartó személy neve:

Munkavállaló a feladatait a munkáltatói jogot gyakorló vezető és a felettes utasításainak, a munkáltató Szervezeti és működési szabályzatának, valamint az ehhez kapcsolódó munkaköri leírásban foglaltaknak megfelelően végzi.

Munkavállaló köteles:

- a munkakörével összefüggő feladatok pontos, felelősségteljes, magas színvonalú ellátására;
- tevékenységében és közszereplésében a munkáltató érdekeinek képviselésére;

- általában véve olyan magatartásra, amely megfelelően szolgálja a munkáltató küldetésének a megvalósítását.

7. Munkavállaló gondatlan károkozása esetén a kártérítés mértéke 1 havi átlagkeresetéig, illetve külön megállapodásban meghatározott feladatok esetén az ott rögzített mértékig terjedhet.

8. A munkavállaló tudomásul veszi, hogy a munkáltatóra vonatkozó valamennyi adat, eljárás, módszer, dokumentum vagy egyéb információ bizalmas kezeléséhez a munkáltatónak alapvető érdekei fűződnek. Ezért a munkavállaló köteles ezen információkat bizalmasan kezelni, és mindent megtenni annak érdekében, hogy a munkaviszonyával összefüggésben megszerzett információkhoz harmadik személyek – így különösen munkáltató vetélytársai, konkurencsei – ne férhessenek hozzá.

9. A munkavállaló – külön és hangsúlyosan – kötelezettséget vállal arra, hogy különösen gondosan kezeli mindazokat az iratokat és adathordozókat, amelyek a munkáltatóra, annak tevékenységére vonatkozó információkat tartalmaznak, és munkaviszonyával összefüggésben kerültek hozzá.

10. A munkavállaló kötelezi magát, hogy munkaviszonya bármely okból történő megszűnése esetén, a munkaviszony megszűnése időpontjában a fentiekben megjelölt iratokat és egyéb adathordozókat visszaszolgáltatja a munkáltatónak.

11. A jelen megállapodásban nem szabályozott kérdésekben a Munka Törvénykönyve, a kollektív szerződés, és az egyéb munkaviszonyra vonatkozó szabályok rendelkezései az irányadóak.

Kelt:

Munkáltató

Munkavállaló

V. melléklet:

Munkaköri leírás minta

MUNKAKÖRI LEÍRÁS

Munkáltató szervezet neve
címe:
Munkavállaló neve:
Közvetlen felettese:
Munkavégzés helye:
Munkakör: esélymenedzser
Munkaidő:
Munkaköri feladatok:

„Az esélymenedzserek feladata az esélyérzékeny tervezés a kistérségi tervezési, fejlesztési folyamatokban. Feladatuk elengedhetetlen eleme a térségi szintű partnerségi hálózat kialakítása, különös tekintettel a vidékfejlesztést, és az egyenlő esélyek biztosítását célul kitűző civil szervezetek, fejlesztési együttműködések (társulások, önkormányzatok, vállalkozók, munkaügyi szolgáltatók) között.”

Feladata továbbá:

- Esélyegyenlőséget erősítő projektek kezdeményezése, kidolgozása, megvalósítása, különös tekintettel a munkaerő-piacról hátrányos helyzetűk, vagy más okok miatt kiszorulóknak foglalkoztatásának segítésére. Térségi esélyegyenlőségi terv készítése.
- A település/térség helyzetfeltárása, problémaelemzése – az esélyegyenlőség elvének érvényesülése az önkormányzati és térségi fejlesztésekben, projektekben. Megyei adatbázis készítése esélyegyenlőségben érintett állami és civil szervezetekről:
 - önkormányzati címlista (Polgármesteri hivatal, körjegyzőség);
 - cigány Kisebbségi Önkormányzatok;
 - térségi közintézmények (pl. Munkaügyi Központ);
 - vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Kamara, Térségi feladatokat is ellátó Művelődési Központ stb.;

- szociális feladatokat ellátó térségi intézmények, szervezetek adatai (gyermekjóléti szolgálat, támogató szolgálat, közösségi ellátás, térségi feladatokat is ellátó idősgondozási központ stb.);
- meglévő térségi programok listája, címe, készítés éve (pl. Agrár és vidékfejlesztési program, gazdasági program, Szociális szolgáltatásszervezési koncepció stb.);
- civil szervezetek adatbázisa;
- térségi civil fórum adatai.
- A feladathoz köthetően adminisztrációs feladatok ellátása, kimutatások, adatbázisok, nyilvántartások készítése. Projektgyűjtemény készítése, amelyben az esélymenedzser által elvégzett feladatokról leírás található.
- Közösségfejlesztési folyamatok segítése, programok szervezése, társadalmi részvétel erősítése helyben:
 - Közművelődési és közösségi adatbázis elkészítése.
 - A hátrányos helyzetű csoportokból adatbázis összeállítása közösségépítés, elemzések, felmérések céljából (pl. női vállalkozók, ifjúsági adatbázis stb.).
- A munkáltató aktuális projektjeiben való aktív közreműködés, a már működő hálózatokba való bekapcsolódás.
- Részvétel fejlesztési koncepciók kidolgozásában, illetve a meglévők esélyegyenlőség szempontjából történő elemzése: civil fejlesztési koncepció, szociális szolgáltatásszervezési koncepció.
- Foglalkoztatási paktumok esélyérzékeny előkészítése. Foglalkoztatási stratégiák esélyérzékeny elemzése.
- A kistérségi társulás munkaszervezetének egyéb tevékenységeibe való bekapcsolódás a megállapodásban foglaltak szerint, különös tekintettel a civil egyeztető fórumok tevékenységére.
- Az esélyegyenlőséget a köztudatban népszerűsítő kommunikációs tevékenység (pl. honlap), rendezvények szervezése, kiadványok szerkesztése.

A munkaköri leírás a munkaszerződés mellékletét képezi.

Kelt:

Munkáltató

Munkavállaló