MŰKÖDÉSI ÉS MONITORING KÉZIKÖNYV

Mátészalka és térsége helyi foglalkoztatási paktuma

TOP-5.1.2-15-SB1-2016-00004

Komplex munkaerőpiaci kutatási program

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | MEGRENDELŐ:Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás |  |
|  | KÉSZÍTETTE:MEGAKOM Tanácsadó Iroda Kft.DÁTUM: 2017.06.30FELÜLVIZSGÁLVA, ÁTDOLGOZVA: 2019.11.04 |  |
|  | A dokumentum a „Mátészalka és térsége helyi foglalkoztatási paktuma” című projekthez kapcsolódóan került kidolgozásra.Az elkészült dokumentum a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás tulajdona. Bármely részének felhasználása csak előzetes engedéllyel lehetséges! |  |

[www.megakom.hu](http://www.megakom.hu/?page_id=2&lang=hu)

Tartalomjegyzék

[1 Bevezetés 5](#_Toc486515561)

[2 A kézikönyv célja, alkalmazási területe és hatálya 8](#_Toc486515562)

[3 Működési folyamtok bemutatása 11](#_Toc486515563)

[3.1 Partnerség szervezése 11](#_Toc486515564)

[3.1.1 Partnerségi rendezvények 11](#_Toc486515565)

[3.1.2 Szándéknyilatkozatok aláírása 11](#_Toc486515566)

[3.1.3 Együttműködési megállapodás aláírása 12](#_Toc486515567)

[3.1.4 Partnerség fenntartása, bővítése 13](#_Toc486515568)

[3.2 Stratégiai és működési dokumentumok kidolgozása és felülvizsgálata 14](#_Toc486515569)

[3.2.1 Igényfelmérések lefolytatása 14](#_Toc486515570)

[3.2.2 Foglalkoztatási helyzetelemzés, stratégia és akcióterv 16](#_Toc486515571)

[3.2.3 Féléves gazdasági és foglalkoztatási gyorsjelentés 18](#_Toc486515572)

[3.2.4 A paktum működését megalapozó dokumentumok 18](#_Toc486515573)

[3.2.5 Dokumentumok felülvizsgálata 20](#_Toc486515574)

[3.3 A támogatott foglalkoztatás és a képzések megvalósításának munkafolyamata 21](#_Toc486515575)

[3.3.1 Munkáltatói igényeken alapuló támogatott foglalkoztatás megvalósításának munkafolyamata 21](#_Toc486515576)

[3.3.2 Valós munkáltatói igényeken alapuló képzések megvalósításának munkafolyamata 22](#_Toc486515577)

[3.4 Projektmenedzsment feladatok 23](#_Toc486515578)

[3.5 Dokumentáció, adminisztráció 25](#_Toc486515579)

[3.5.1 A paktum működésével kapcsolatos dokumentáció 25](#_Toc486515580)

[3.5.2 A projekt dokumentációja és adminisztrációja 29](#_Toc486515581)

[4 Kommunikáció 32](#_Toc486515582)

[4.1 Belső kommunikáció 33](#_Toc486515583)

[4.1.1 Kapcsolattartás formái 33](#_Toc486515584)

[4.2 Külső kommunikáció 37](#_Toc486515585)

[4.2.1 Kötelező tájékoztatás és nyilvánosság 38](#_Toc486515586)

[4.2.2 Honlap 40](#_Toc486515587)

[4.2.3 Egyéb kommunikációs és marketingeszközök 41](#_Toc486515588)

[5 Monitoring és értékelés 45](#_Toc486515589)

[5.1 Indikátorok meghatározása 47](#_Toc486515590)

[5.2 A monitoring és értékelési tevékenységek 49](#_Toc486515591)

Táblázatok jegyzéke

[1. táblázat: A konzorciumi partnerekhez kapcsolódó vállalt tevékenységek 8](#_Toc483835349)

[2. táblázat: Az igényfelmérések módszerei és elérendő célcsoport tagok 14](#_Toc483835350)

[3. táblázat: A gazdaság- és foglalkoztatásfejlesztési dokumentumok elkészítésének folyamata 16](#_Toc483835351)

[4. táblázat: Külső kommunikáció célcsoportjai, tartalma és csatornái 37](#_Toc483835352)

[5. táblázat: A tájékoztatás és nyilvánosság elemei 39](#_Toc483835353)

[6. táblázat: Fő különbségek a monitoring és az értékelés között 46](#_Toc483835354)

[7. táblázat: Monitoring mutatók 48](#_Toc483835355)

Ábrajegyzék

[1. ábra: A paktumprojekt időbeli keretei és jelen dokumentum hatálya 5](#_Toc483835356)

[2. ábra: A Paktum működését megalapozó dokumentumok 6](#_Toc483835357)

[3. ábra: A paktumminősítés folyamata 25](#_Toc483835358)

[4. ábra: A Paktum keretében végrehajtandó monitoring és értékelési tevékenységek 49](#_Toc483835359)

# Bevezetés

A Nemzetgazdasági Minisztérium Regionális Fejlesztési Operatív Programok Irányító Hatósága a Terület és Településfejlesztési Operatív Program keretén belül TOP-5.1.2-15 kódszámú, Helyi foglalkoztatási együttműködések tárgyú felhívást tett közzé, melyre a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás **TOP-5.1.2-15-SB1-2016-00004** azonosító számon regisztrált, 2016. év augusztus hó 31. napon befogadott támogatási kérelmet nyújtott be.

A támogatási kérelem alapvető célja a foglalkoztatottsági szint növelése, a hátrányos helyzetű lakosság tartós munkaerőpiaci integrációja, a munkaerőhiány csökkentése, a hiányzó szakképzett munkaerő pótlása és a helyi partnerségek megerősítése.

A kérelmet Támogató a 2016.12.20-án kelt döntés értelmében támogatásban részesítette, amelyre 2017.01.31-én a felek Támogatási Szerződést kötöttek.

1. ábra: A paktumprojekt időbeli keretei és jelen dokumentum hatálya

Forrás: saját szerkesztés

A paktumprojekt konzorciumban, a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal együttműködésében valósul meg, összesen 350.000.000 Ft, azaz háromszázötvenmillió forint támogatásból.

A **Mátészalka és térsége helyi foglalkoztatási paktumának** működését megalapozó dokumentumcsomag a következőkből áll:

* Szervezeti és Működési Szabályzat (ügyrend),
* Az Irányító Csoport éves munkaterve,
* Paktum munkaprogram,
* Projekttervek,
* Együttműködési Megállapodás tervezete,
* Működési és Monitoring Kézikönyv (jelen dokumentum).

2. ábra: A Paktum működését megalapozó dokumentumok

Forrás: saját szerkesztés

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

* a működési folyamatok részletes leírása, felelősei, határideje és finanszírozási forrása,
* a külső és belső kommunikáció céljai, célcsoportjai, valamint a kommunikáció során alkalmazott módszerek és eszközök,
* monitoring és értékelési tevékenységek szervezeti keretei, tevékenységei és a kapcsolódó indikátorok.

# A kézikönyv célja, alkalmazási területe és hatálya

A Működési és Monitoring Kézikönyv célja a foglalkoztatási paktum összetett feladatrendszerének hatékony és eredményes működtetése. A Kézikönyvben rögzítésre kerülő feladatok, irányelvek, monitoring rendelkezések a pontos tervezés, a sikeres végrehajtás és a későbbi fenntarthatóság záloga. A Kézikönyv hozzájárul ahhoz, hogy a konzorciumi partnerek eredményesen végre tudják hajtani a paktumprojektben vállalt tevékenységeket, amelyeket az alábbi táblázat mutat be.

1. táblázat: A konzorciumi partnerekhez kapcsolódó vállalt tevékenységek

| **TEVÉKENYSÉGEK** | **Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás** | **Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal** |
| --- | --- | --- |
| **Önállóan támogatható tevékenységek** |
| B. Főtevékenység: Munkaerőpiaci programokhoz, a célcsoport képzéséhez, foglalkoztatásához kapcsolódó programrészhez - 2. főtevékenység |
| a) A célcsoportot érintő képzéshez és foglalkoztatáshoz kapcsolódó tevékenységek |  |  |
| b) A célcsoportot érintő egyéb munkaerőpiaci tevékenységek |  |  |
| **Önállóan támogatható és kötelezően megvalósítandó tevékenységek** |
| A. Foglalkoztatási megállapodások (paktumok) programrész – 1. főtevékenység |
| a) Foglalkoztatási paktum létrehozása, valamint foglalkoztatási helyzetelemzés elkészítése |  |  |
| b) Részletes foglalkoztatási stratégia és akcióterv kidolgozása |  |  |
| c) Munkaprogram és projekttervek kidolgozása |  |  |
| d) Munkaerőpiaci igényfelmérések készítése |  |  |
| e) Foglalkoztatási együttműködés, irányító csoport, menedzsment szervezet és paktumiroda felállítása és működtetése (munkaterv, ügyrend és részletes költségvetés kidolgozása) |  |  |
| f) Együttműködési megállapodás aláírása |  |  |
| g) Paktum működési tapasztalatainak összegyűjtése és megosztása |  |  |
| h) Teljes projekt folyamat részletes dokumentálása |  |  |
| i) Minősítés megszerzése |  |  |
| j) Figyelemfelkeltés |  |  |
| k) Megvalósíthatóság tanulmány (MT) elkészítése |  |  |
| l) A megyei és a helyi, valamint a megyei jogú város által létrehozott paktumok tevékenységeinek összehangolása |  |  |
| **Önállóan nem támogatható, de kötelezően megvalósítandó tevékenységek** |
| a) Gyermekellátási szolgáltatások területi helyzetének és humán erőforrás igényeinek bemutatása |  |  |
| b) Kötelező nyilvánosság biztosítása |  |  |
| c) Projektmenedzsment feladatok ellátása |  |  |
| **Önállóan nem támogatható, választható, kiegészítő tevékenységek** |
| A. Helyi termék- vagy szolgáltatásfejlesztéshez kapcsolódó kiegészítő ESZA tevékenységek – 1. kiegészítő tevékenység |  |  |
| C. Befektetésösztönzéshez, ágazati gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó tevékenységek – 3. kiegészítő tevékenység |  |  |

Forrás: Megvalósíthatósági tanulmány

A Kézikönyv elősegíti a teljes paktumszervezet, azon belül is a konzorciumi tagok, az Irányító Csoport, a Paktumiroda és a Projektmenedzsment összehangolt és magas szakmai színvonalú munkáját. Az egyes szervezeti egységek feladatait részletesen a Szervezeti és Működési Szabályzat (ügyrend) mutatja be.

A Működési és Monitoring Kézikönyv az elfogadásának napján lép hatályba, érvénye pedig a projekt végrehajtásának időszakára vonatkozik, vagyis a mindenkor hatályos támogatási szerződésben foglalt projektzárás napjáig tart.

Jelen dokumentum nem vonatkozik azonban a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal által nyújtott képzési és bértámogatási tevékenységekre, illetve munkaerőpiaci szolgáltatásokra, mivel azokat a Nemzetgazdasági Minisztérium által kiadott útmutatók és a vonatkozó jogszabályok alapján látja el a Kormányhivatal.

# Működési folyamatok bemutatása

Partnerség szervezése

### Partnerségi rendezvények

A partnerségi rendezvények legfontosabb színtere a Foglalkoztatási Fórum, amelyen minden érdeklődő részt vehet. Az Együttműködési Megállapodást aláíró tagoknak a megjelenés kötelező a hivatalos képviselővel vagy annak helyettesítésével. A találkozót az Irányító Csoport elnöke indítványozza, az ő jóváhagyása után a paktumiroda munkatársa megszervezi a partnerségi rendezvényt. Az elkészített meghívókat, amely tartalmazza a Fórum időpontját, helyszínét és a tervezett napirendi pontokat, a rendezvény előtt legalább ~~10~~ 5 nappal szükséges megjelentetni a paktum honlapján, valamint elektronikus úton megküldeni az együttműködő tagoknak. A nagyobb számú megjelenés érdekében javasolt, előzetes felmérést végezni, hogy a meghívandó partnereknek mely időpont a legmegfelelőbb a részvételre.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Paktumiroda |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Foglalkoztatási Fórum, Irányító Csoport, Projektmenedzsment, külső szakértők |
| **Határidő** | folyamatos |

### Szándéknyilatkozatok aláírása

A foglalkoztatási paktum a lehető legszélesebb együttműködésre épít, amely az adott térség munkaerőpiaci, gazdasági és egyéb szereplőinek felkutatásával és bevonásával indul. A helyi partnerség megszervezése azzal a céllal jön létre, hogy azonosítsák a térség szempontjából megjelenő problémákat és mozgósítsanak minden rendelkezésre álló erőforrást egy közös stratégia megvalósítása érdekében. A felkeresett tagok első körben egy szándéknyilatkozat aláírásával fejezik ki együttműködési hajlandóságukat. A helyi paktum sikeres megvalósítása érdekében minimum 15 fős partnerségi csoport létrehozása szükséges.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Paktumiroda |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Projektmenedzsment, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat; Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, potenciális paktumtagok (járási önkormányzatok, kisebbségi önkormányzat, képzőintézmények, nonprofit szervezetek, vállalkozások), külső szakértők |
| **Határidő** | 2. mérföldkő |

Együttműködési megállapodás aláírása

A szándéknyilatkozat aláírását követően, a helyi foglalkoztatási partnerség mindig az együttműködési megállapodás aláírásával jön létre, melyben a csatlakozó tagok kifejezik az elkötelezettségüket és aktív részvételüket a projekt célkitűzéseinek megvalósításában. A pályázati konstrukció felhívása alapján a támogatási szerződés aláírását követő 6. hónap végéig a megállapodást alá kell írnia a feleknek.

A hatékony és hosszú távú partnerség kialakítása közös gondolkodást és együttműködést igényel a partnerek részéről, így a tagoknak szükséges felismerniük erősségeiket, gyengeségeiket, valamint lehetőségeiket a megoldandó problémáikra. A közösen megfogalmazott célok elérése érdekében a csatlakozó partnereknek az együttműködés keretében azonosítaniuk kell a program során elvárt érdekeiket, lehetséges szerepüket és vállalásukat a megvalósítási és azt követő időszakra egyaránt.

A paktumprojekt megvalósítása során a konzorciumot alkotó Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal mellett kötelező együttműködő partnerként jelenik meg a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kereskedelmi és Iparkamara is.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Projektmenedzsment, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat; Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kereskedelmi és Iparkamara; potenciális paktumtagok (járási önkormányzatok, kisebbségi önkormányzat, képzőintézmények, nonprofit szervezetek, vállalkozások), külső szakértők |
| **Határidő** | 2. mérföldkő |

Partnerség fenntartása, bővítése

A paktumprojekt során kialakított szervezeti keretek és az együttműködő felek között létrejövő tartós szakmai kapcsolatok elősegítik a foglalkoztatási együttműködés fennmaradását és az esetlegesen felmerülő problémák összefogáson alapuló megoldását.

A partnerség növelése érdekében az együttműködő tagok nyitottak minden érdeklődővel szemben, aki kifejezi elhivatottságát a stratégiában megfogalmazott célok elérése érdekében. A potenciális tagok először a szándéknyilatkozat aláírásával fejezik ki együttműködési hajlandóságukat, majd az együttműködési megállapodásban rögzítettek szerint csatlakozhatnak a paktumszervezethez.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Paktumiroda |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Foglalkoztatási Fórum, Irányító Csoport, Projektmenedzsment, külső szakértők |
| **Határidő** | folyamatos |

Stratégiai és működési dokumentumok kidolgozása és felülvizsgálata

I**gényfelmérések lefolytatása**

A munkaerőpiaci szereplők, ezen belül a munkáltatók és a munkavállalók jövőképének, rövid-, közép- és hosszútávú igényeinek ismerete elengedhetetlen a Paktum legfontosabb feladatának teljesítéséhez, amely a munkaerőpiaci kereslet és kínálat egyensúlyának hosszú távú biztosítása. A szükséges információk megszerzésének leghatékonyabb módja az igényfelmérések lefolytatása.

2. táblázat: Az igényfelmérések módszerei és elérendő célcsoport tagok

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Célcsoport****Módszer** | **Munkaadók** | **Álláskeresők, közfoglal-koztatottak, inaktívak** | **Települési önkormány-zatok** | **Egyéb partnerek** |
| **Kérdőíves felmérés** |  |  |  |  |
| **Partnerségi rendezvények** |  |  |  |  |
| **Fókuszcsoport** |  |  |  |  |

Forrás: saját szerkesztés

A Mátészalka és térsége foglalkoztatási paktuma céljainak elérése érdekében a szükséges információk az alábbi igényfelmérési módszerek alkalmazásával kerülnek összegyűjtésre:

* Kérdőíves felmérés: A paktum keretében a munkaadók, valamint a potenciális munkavállalók megkérdezése egyaránt fontos:
* a munkáltatók az előkészítés szakaszában kérdőíves felmérés keretében jelezhetik képzési és munkaerőigényüket, véleményüket a foglalkoztatási terület jelenlegi helyzetéről, melynek eredménye beépítésre kerül a Megvalósíthatósági Tanulmányba, a foglalkoztatási helyzetelemzésbe, stratégiába és akciótervbe, a paktumprojekt megvalósításába, valamint a paktumszervezet működésébe is;
* az álláskeresői oldal véleményének becsatornázása a folyamatba szintén kérdőíves felméréssel történik.
* Partnerségi rendezvények: A rendezvények alkalmával lehetőség nyílik a paktumprojekt előkészítésére, megismertetésére, az aktuális eredmények bemutatására, megvitatására, továbbá magának a paktumszervezetnek a létrehozására, a közös stratégia kialakítására és elfogadására. A rendezvény a párbeszéd színtere, amely keretében a résztvevők kifejthetik véleményüket, megfogalmazhatják elvárásaikat – ezek a rendszeres partnerségi egyeztetések az előkészítés, a megvalósítás és a fenntartás időszakában is fontos szerepet töltenek be.
* Fókuszcsoportos interjú: az inaktív személyek közvetlen elérése, megszólítása nehéz, ezért jellemzőik és igényeik megismerésére olyan szervezetekkel kell egyeztetni, amelyek hatóságként, szolgáltatóként, segítőként kapcsolatban állnak velük.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás, Paktumiroda |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Irányító Csoport, Foglalkoztatási Fórum, Projektmenedzsment, egyéb külső szakértők |
| **Határidő** | 2. mérföldkő |

Foglalkoztatási helyzetelemzés, stratégia és akcióterv

A Foglalkoztatási helyzetelemzés a stratégia megalapozó dokumentuma. Ebben szükséges feltárni valamennyi gazdasági ágazatra vonatkozóan a releváns munkaerőpiaci jellemzőket, a foglalkoztatási nehézségeket, problémákat.

A Foglalkoztatási stratégiában a helyzetelemzés megállapításait alapul véve kerülnek kijelölésre a munkaerőpiac fejlesztésének közép- és hosszútávú céljai.

A Foglalkoztatási akciótervben kerülnek kidolgozásra a stratégián alapuló, az abban foglalt célkitűzések elérését szolgáló részletes operatív jellegű intézkedések, amelyek időtávja a paktumprojekt megvalósítását fedi le.

3. táblázat: A gazdaság- és foglalkoztatásfejlesztési dokumentumok elkészítésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

**Foglalkoztatási helyzetelemzés**

A foglalkoztatási stratégia szakmai megalapozását a foglalkoztatási helyzetelemzés szolgálja. Az elemzés részletesen kitér a paktumtérség társadalmi, gazdasági és munkaerőpiaci helyzetének bemutatására, a felmerülő problémák beazonosítására és okainak elemzésére. Az összeállítása során felhasznált információk különféle statisztikai adatbázisok felhasználásával és személyes pl. az igényfelmérés alkalmával szerzett tapasztalatok, eredmények kiértékelésével dolgozható ki.

A foglalkoztatási helyzetelemzés célja egy átfogó helyzetkép részletes bemutatása annak érdekében, hogy a kidolgozandó stratégia egyértelműen az érintett terület adottságaira épüljön, és testreszabott válaszokat tudjon nyújtani a megjelenő kihívásokra.

**Foglalkoztatási stratégia**

A stratégia a gazdaságfejlesztésre és a foglalkoztatás növelésére irányul és tartalmazza a térség közép és hosszú távú céljait, a prioritásokat, intézkedéseket, a fejlesztésekhez szükséges lehetséges források felmérését, a monitoring és értékelés rendszerét, folyamatát, valamint a horizontális szempontok figyelembevételének módját. Kidolgozása során figyelmet kell fordítani

* a konszenzuskeresésre és célorientáltságra, azaz a paktum tagjainak egyet kell érteniük abban, hogy mely értékekre, célokra és fejlesztési irányokra építve tervezik megvalósítani a jövőbeli fejlesztéseket, beavatkozásokat,
* az európai uniós, nemzeti és a megyei szintű szakpolitikai illeszkedésre,
* továbbá a széleskörű nyilvánosságra.

**Foglalkoztatási akcióterv**

Az akcióterv az elfogadott együttműködési megállapodásra és a foglalkoztatási stratégiára alapuló operatív dokumentum, amelyben részletesen bemutatásra kerülnek

* a célok érdekében végrehajtandó prioritások és intézkedések,
* az azok végrehajtásához szükséges intézményi háttér,
* valamint a megvalósítás nyomon követése.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Irányító Csoport, Foglalkoztatási Fórum, Paktumiroda, Projektmenedzsment, külső szakértők |
| **Határidő** | 2. mérföldkő |

Féléves gazdasági és foglalkoztatási gyorsjelentés

A féléves gazdasági és foglalkoztatási gyorsjelentés segítségével a projekt során folyamatosan nyomon követhetők a változások és előre jelezhetők a Mátészalkára és térségére kiterjedő gazdasági és foglalkoztatási helyzetben várható alakulások. Ehhez meg kell határozni azokat a paktumterületi szinten is elérhető adatokat, amelyek a munkaerőpiac szempontjából relevánsak.

A dokumentum egyértelmű segítséget nyújt a munkaerőpiaci szereplők döntéseinek meghozatalához, emellett kiinduló pontot nyújthat a paktum, a vállalkozások és egyéb munkáltatók, valamint a képzéseket folytató intézmények jövőbeli tevékenységeihez.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Paktumiroda |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Irányító Csoport, Foglalkoztatási Fórum, Projektmenedzsment, külső szakértők |
| **Határidő** | 2. mérföldkő – gyűjtendő adatok körének meghatározása, majd jelentés kidolgozása félévente a megvalósítási időszak végéig |

A paktum működését megalapozó dokumentumok

A paktumszervezet megfelelő működéséhez meg kell tervezni a szervezeti felépítést, a működési folyamatokat, az előre látható helyzetekre az eljárásrendi szabályokat. Ennek érdekében több dokumentum elkészítése szükséges – egyfelől a paktumsztenderdeknek való megfelelés, másfelől a hatékony működés és a fenntarthatóság érdekében:

* Szervezeti és Működési Szabályzat (ügyrend): Az ügyrend a paktumprojekt megvalósítása során felállított paktumszervezet működési szabályzata. A vonatkozó kritériumoknak megfelelve és a paktum helyi sajátosságait figyelembe véve meghatározza az egyes egységek feladatait, hatáskörét, működés rendjét, a döntéshozatal és az egyes folyamatok lebonyolításának módját, valamint a nyilvánosság felé eszközölt tájékoztatások mikéntjének szabályozását.
* Együttműködési megállapodás: A Foglalkoztatási Fórum a partnerség legfontosabb szervezeti kerete, amely működéséről rendelkezni kell az együttműködési megállapodásban. Fontos meghatározni annak legfontosabb feladatait, a találkozók gyakoriságát, a paktum Irányító Csoportjának összetételét és feladatait, hatáskörét, valamint a projektmenedzsment szervezet felállításának, a paktumiroda létrehozásának részleteit.
* Működési és Monitoring Kézikönyv: Jelen dokumentum.
* Munkaprogram: Az operatív működés hatékony biztosítása érdekében a paktumszervezet éves munkaprogramot állít össze, melyben rögzíti azokat a rövid távú feladatokat és beavatkozásokat (ütemezés, költség), amelyet megvalósítani kívánnak az adott évben, annak érdekében, hogy a paktumprojekt céljait elérjék. A munkaprogram hatálya a Támogatási Szerződés megkötésétől a projekt fizikai befejezésének időpontjáig tart.
* Projekttervek: A projekttervek a megfogalmazott stratégiai célrendszer eredményes megvalósítását szolgálják. Konkrét beavatkozásokat alapoznak meg a versenyképesség erősítéséhez és a foglalkoztatás bővítéséhez, mely irányulhat egy-egy gazdasági ágazatra, ágazati szereplő fejlesztésére, korcsoport foglalkoztatási helyzetének javítására. A projekttervek pontos szakmai tartalommal készülnek el, megjelölve a végrehajtásban együttműködő partnerek személyét a felelősségi viszonyokat, a betartandó határidőket és a finanszírozással összefüggő minden lényeges információt.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Irányító Csoport, Foglalkoztatási Fórum, Paktumiroda, Projektmenedzsment, külső szakértők |
| **Határidő** | 2. mérföldkő |

Dokumentumok felülvizsgálata

A Paktum működése során szükséges a stratégiai dokumentumokban meghatározott célok és megvalósításra kerülő tevékenységek folyamatos nyomonkövetése. A monitoringrendszer és az értékelés eljárásrendjét, valamint a mérhető indikátorok listáját a Működési és Monitoring Kézikönyv 5. fejezete tartalmazza.

Fel kell készülni arra, hogy a végrehajtás során felmerülhetnek olyan, nem várt külső helyzetek (új nagyfoglalkoztató megjelenése vagy meglévő nagyvállalat kivonulása/bezárása) vagy belső események (a partnerek körének változása, a megvalósítás időbeli csúszása), amelyek hatására módosítani szükséges a foglalkoztatási helyzetelemzést, a foglalkoztatási stratégiában kijelölt célokat vagy a foglalkoztatási akciótervben meghatározott intézkedéseket. Ezért a paktumprojekt végrehajtásának félidejében javasolt a dokumentumok felülvizsgálata, adott esetben korrekciója, amihez segítséget nyújthat a tervezett félidei értékelés is.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | saját forrás |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal, Irányító Csoport, Foglalkoztatási Fórum, Paktumiroda, Projektmenedzsment, külső szakértők |
| **Határidő** | 2019. év végéig |

A támogatott foglalkoztatás és a képzések megvalósításának munkafolyamata

A paktum keretében két kulcsfontosságú, kormányhivatal hatáskörébe tartozó támogatási forma jelenik meg: képzés és foglalkoztatás. A támogatott foglalkoztatás/képzés esetében szükséges levezetni a munkáltatói igények megjelenésétől, a támogatott foglalkoztatás/képzés megvalósításáig jelentkező feladatokat, a paktumszervezetben részt vevők kapcsolódási pontjait, munkamegosztást, hatásköröket, illetve időbeli ütemezéseket.

### Munkáltatói igényeken alapuló támogatott foglalkoztatás megvalósításának munkafolyamata

Munkaerőigények fogadása, feldolgozása:

1. A munkáltató munkaerő igényével megkeresheti a Paktumirodát, valamint a járási kormányhivatal foglalkoztatási osztályát is. Ez az igény lehet konkrét, akár egy személy bevonására vonatkozó, de lehet csoportos szükséglet is.
2. A megfelelő formanyomtatvány (Munkaerőigény bejelentőlap) kitöltésére sor kerülhet közvetlenül a Paktumirodákban, vagy a Munkáltató átirányítása után a járási hivatal foglalkoztatási osztályán is.
3. A Paktumiroda által kitöltött, a 2. pontban megjelölt formanyomtatványok minden hónap első munkanapján összegyűjtésre kerülnek és postai úton, vagy személyesen, érkeztetve megküldésre, átadásra kerülnek a Foglalkoztatási Főosztály részére.
4. A Foglalkoztatási Főosztály minden hónap 15-ig összesíti a járási hivatal foglalkoztatási osztálytól és a Paktumirodától beérkezett bejelentőket, és döntés előkészítésre megküldi a Paktumiroda részére.
5. Az Irányító Csoport felé a Paktumiroda készíti el ő a foglalkoztatáshoz kapcsolódó, a projekt részét képező támogatások elbírálására vonatkozó döntéseket.
6. Az ICS jóváhagyott döntéseiről a Paktumiroda tájékoztatja a Foglalkoztatási Főosztályt.
7. A Foglalkoztatási Főosztály tájékoztatja a járási hivatal foglalkoztatási osztályt az ICS által meghozott döntésekről.
8. A járási hivatal foglalkoztatási osztályán dolgozó szakmai megvalósítók a saját adatbázisuk alapján felveszik a kapcsolatot a programban részt vevő ügyféllel és megkötik a támogatási szerződéseket.

### Valós munkáltatói igényeken alapuló képzések megvalósításának munkafolyamata

A képzési igények tekintetében is hasonló folyamatnak kell lezajlania, figyelembe véve az eljárási szabályokat, jogszabályi kötelezettségeket:

1. A Paktumiroda által összegyűjtött igények minden hónap első munkanapján postai úton, vagy személyesen, érkeztetve megküldésre, átadásra kerülnek a Foglalkoztatási Főosztály részére.
2. A Foglalkoztatási Főosztály összesíti a járási foglalkoztatási osztálytál, illetve a Paktumirodától beérkezett, egyelőre ki nem elégített képzési igényeket. A projekttervben meghatározott indikátorok ismerete birtokában elkészíti javaslatait a képzésre vonatkozóan, és megküldi döntés előkészítésre figyelembe véve a képzések indításánál jelentkező eljárási szabályokat, jogszabályi előírásokat.
3. A Paktumiroda előkészíti Irányító Csoportja felé a képzésre vonatkozó döntést.
4. Az ICS jóváhagyott döntéséről a Paktumiroda tájékoztatja a Foglalkoztatási Főosztályt.
5. A Foglalkoztatási Főosztály tájékoztatja a járási hivatal foglalkoztatási osztályt az ICS által meghozott döntésről.
6. A járási hivatal foglalkoztatási osztályain dolgozó szakmai megvalósítók saját adatbázisuk alapján felveszik a kapcsolatot a programban résztvevő ügyfelekkel és megkötik a támogatási szerződéseket.

Projektmenedzsment feladatok

A projekthez kapcsolódó önállóan nem támogatható, de kötelezően megvalósítandó tevékenységek közé tartozó projektmenedzsmentet a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás látja el. A 272/2014 (XI.5.) Kormányrendelet 5. számú mellékletének 3.8.2. pontja szerint, a közszféra szervezetekre vonatkozó speciális előírásokat betartva a 100%-os önkormányzati tulajdonban álló Szabolcs 05. Kft. munkatársai töltik be a projektmenedzsment team szerepét. A projektmenedzserrel és a pénzügyi vezetővel szemben elvárás a felsőfokú végzettség megléte és több éves projektmegvalósítási és projekt fenntartási tapasztalat.

A menedzsment szervezet kialakításakor a következő alapelvek kerültek figyelembevételre:

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

Projektmenedzsment szervezet főbb feladatait az alábbiakban határozhatjuk meg:

* Feladatok megtervezése és nyomon követése:
	+ az előkészítéshez kapcsolódó, illetve a megvalósítás során felmerülő aktuális feladatok megtervezése, pontos ütemezése,
	+ a feladatok végrehajtásának biztosítása és nyomon követése,
	+ a Támogatási Szerződésben vállaltak teljesítése és a határidők betartása (különös tekintettel a mérföldkövekre és indikátorokra),
	+ közreműködés a vállalt indikátorok teljesítésének nyomon követésében.
* Beszerzések: közreműködés a beszerzések megtervezésében, nyomon követésében – a közbeszerzési szakértővel együttműködve.
* Pénzügyi adminisztráció és a projektvégrehajtás dokumentációja:
	+ a finanszírozás tervezése, a források összehangolásának biztosítása,
	+ a szerződések és számlák kezelési, nyilvántartási rendszerének megtervezése és kialakítása,
	+ előleg igénylése,
	+ kifizetés-igénylések összeállítása (időközi, záró),
	+ kifizetés-igénylésekhez kapcsolódó beszámolók, jelentések elkészítése,
	+ projekttel kapcsolatos dokumentumok nyilvántartása és megőrzése.
* Módosítások kezelése:
	+ a Támogatási Szerződés esetleges módosításának kezdeményezése,
	+ változásbejelentések kezelése.
* Kapcsolattartás és kommunikáció:
	+ kapcsolattartás a Közreműködő Szervezettel, illetve az Irányító Hatósággal,
	+ döntéselőkészítés a támogatást igénylők döntéshozó testületei felé,
	+ a támogatást igénylők döntéshozó testületeinek rendszeres tájékoztatása a projekt előrehaladásáról,
	+ partnerség biztosítása, a konzorciumi partnerek közötti kommunikáció rendjének kialakítása,
* projektülések szervezése, lebonyolítása, dokumentálása.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Projektmenedzsment |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Paktumiroda, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal |
| **Határidő** | Folyamatos |

Dokumentáció, adminisztráció

A paktum működésével kapcsolatos dokumentáció

**Paktumminősítés**

Annak érdekében, hogy a paktumprojekt keretében létrehozott partnerség valóban foglalkoztatási együttműködésnek minősüljön, meg kell felelnie az előzetesen meghatározott minimum sztenderdeknek – legkésőbb a projekt fizikai befejezésének időpontjáig. A minősítés egyfajta akkreditációnak felel meg, mely a partnerséget, a paktumszervezetet vizsgálja és értékeli. A paktumiroda és a projektmenedzsment munkatársai a megvalósítás során részt vesznek a paktummenedzsment képzésen, ahol részletesen is megismerkedhetnek a sztenderdekkel, így a minősítési eljárást is ők menedzselik és készítik elő a projekt megvalósítása alatt.

3. ábra: A paktumminősítés folyamata

Forrás: saját szerkesztés

* **Partnerségi követelmények:**

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

A partnerség kialakításának feltétele a Paktum esetében minimum 15 fős együttműködési megállapodás létrehozása és aláírása, melynek folyamatáról a 3.1.3 fejezet, módszertanáról a 3.2.7 fejezet ír.

A stratégia kialakítása megfelelő módszertani alapelvek mentén történt, ezáltal biztosítható, hogy a foglalkoztatási partnerségnek világosan meghatározott céljai legyenek, amelyek a helyzetelemzés megállapításaira épülnek.

A partnerségi követelmények igazolásának elemei:

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

A Paktumnak – ezen belül a Paktumirodának – különböző szolgáltatásokat kell ellátnia a partnerség eredményes és hatékony működtetése, valamint a Paktum deklarált céljainak elérése érdekében. A szolgáltatásokkal kapcsolatosan két fő követelményt fogalmaztak meg:

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

A paktumszervezet zavartalan működéséhez az alábbi követelmények teljesítése szükséges:

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Paktumiroda, Projektmenedzsment |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | külső szakértők  |
| **Határidő** | Projektzárás |

**Működési tapasztalatok gyűjtése és megosztása**

A paktumszervezetek működési hatékonyságát a tudásmegosztás jelentős mértékben javítja, emiatt a felhalmozódott szakmai tapasztalatokat szükséges mind megyei, mind országos szinten tovább terjeszteni. A működési tapasztalatok összegyűjtése és megosztása a Paktumiroda feladata. A tapasztalatok gyűjtésének és megosztásának módjai a következők:

* az Irányító Hatóság által előírt hivatalos disszeminációs és együttműködési előírások formális alkalmazása,
* a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei és a helyi paktumok koordinációs tevékenységének részeként vezetői, szakmai és operatív jellegű egyeztetéseken való részvétel,
* a paktumban tervezett külső kommunikációs és marketing tevékenység keretein belül.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Paktumiroda |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén működő paktumirodák, Projektmenedzsment, Irányító Csoport, Foglalkoztatási Fórum, külső szakértők |
| **Határidő** | Folyamatos |

A projekt dokumentációja és adminisztrációja

A projekt dokumentációja alapvetően a 2014-2020 közötti időszakban benyújtott és támogatott projektek számára létrehozott pályázati e-ügyintézés felületen történik (eptk.fair.gov.hu). Az elektronikus felületet nemcsak a támogatási kérelem elkészítéséhez és benyújtásához kell használni, hanem ezen keresztül

* történik a Támogatási Szerződés tervezetének kezelése,
* megtekinthető a hatályos Támogatási Szerződés,
* nyomon követhető a finanszírozás,
* beküldhetők a szakmai beszámolók,
* rögzíthetők a helyszíni ellenőrzés dokumentumai,
* és kezelhetők az esetleges kifogások is.

Az iratkezelés szabályait alapvetően a Szabolcs 05. Önkormányzati Területfejlesztési Társulás, illetve a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal belső szabályzata határozza meg, de annak érdekében, hogy a projekt végrehajtása és dokumentációja mindenben megfeleljen a szakmai és adminisztratív elvárásoknak, külön projektdossziéban javasolt gyűjteni a keletkező iratokat (elsősorban elektronikus formában, a papír alapú iratokat szkennelve is). A projektdossziéban az alábbi irattípusokat célszerű külön nyilvántartani:

* levelezések,
* támogatási kérelmek és azok kapcsolódó, alátámasztó dokumentumai,
* Támogatási Szerződés (TSZ), változás bejelentések és TSZ módosítások,
* közbeszerzési eljárások,
* pénzügyi elszámolás,
* kifizetési igénylések,
* indikátorok,
* tájékoztatás és nyilvánosság,
* helyszíni szemle,
* szabálytalansági eljárások,
* egyéb dokumentumok (pl. képzési dokumentáció, tanulmányok, elemzések, a projekt során keletkezett nyilvántartások, eszközbeszerzés dokumentációja, leltárkönyvek),
* projektfenntartási jelentések.

|  |  |
| --- | --- |
| **Felelős szervezeti egység** | Projektmenedzsment |
| **Kötelező feladat** | igen |
| **Finanszírozás forrása** | projekt költségvetéséből finanszírozható |
| **Egyéb érintettek, bevonandó partnerek** | Paktumiroda, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal |
| **Határidő** | Folyamatos |

# Kommunikáció

A paktumprojekt megfelelő működésének és fenntarthatóságának nélkülözhetetlen alapeleme a jól megtervezett és összehangolt kommunikáció. A partnerség elve – mint a projekt egészénél – itt is érvényesül.

A kommunikáció célja, hogy a paktumot és tevékenységét minél szélesebb körben megismerjék, valamint a célcsoportok egyértelműen felismerjék a paktum által nyújtott előnyöket. Mindemellett a hatékony kommunikáció lehetőséget adhat a Mátészalka és térségébe irányuló befektetések számának növelésére, ami hozzájárulhat a gazdaság fejlődéséhez és a foglalkoztatás bővüléséhez.

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

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

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

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

Belső kommunikáció

A belső kommunikáció a Paktum végrehajtásában közvetlenül részt vevő szervezetek és személyek közötti információáramlást biztosítja. A belső kommunikáció a partnerség elvére épül, vagyis a Paktumban résztvevő valamennyi szereplő erőforrásait és érdekeit figyelembe véve szükséges megtervezni és megvalósítani. A belső kommunikáció több szinten is megnyilvánulhat:

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

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

Kapcsolattartás formái

A foglalkoztatási együttműködés sikeres megvalósítása, a megfogalmazott célok elérése érdekében fontos szem előtt tartani, hogy a szervezet egyes egységeinek együtt kell működnie. Egymás támogatása nélkül az elvárt eredmények nem valósíthatók meg. A partnerség hozzáállása és magatartása nagymértékben meghatározza a kommunikációt, amely befolyásolja a közvélemény befogadó képességét is.

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

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

**Folyamatos kapcsolattartás**

A Paktumiroda munkatársai és az egyes alegységek tagjai között az információáramlás akadálymentes működése érdekében alapvető egy rendszeresen frissített adatbázis valamennyi szereplő elérhetőségeiről vezetni. A napi szintű kapcsolattartás során az írásbeli kommunikációt kell előnyben részesíteni (rövid kérdés vagy akár egyszavas válasz esetében is) a nyomon követhetőség és a visszakereshetőség érdekében. A személyesen, illetve telefonon történő egyeztetések, információközléseket követően az elhangzottakat rögzíteni kell egy emlékeztető e-mailben, amelyet el kell küldeni minden érintett félnek (legalább másolatban vagy továbbítás útján).

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

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

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

**Paktum partnerségi ülések**

A Paktum szervezeti egységei alapján a személyes egyeztetésekre, ülésekre vonatkozóan négy típusú találkozót különböztetünk meg:

* Foglalkoztatási Fórum,
* Irányító Csoport ülés,
* Munkacsoport ülés,
* Konzorciumi megbeszélések.

*Foglalkoztatási Fórum:*

A Foglalkoztatási Fórum nyilvános, az üléseken bárki részt vehet. A partnertalálkozó szükség szerint kerül megrendezésre~~,~~ amelyre a meghívót a paktumiroda munkatársa küldi ki az Irányító Csoport vezetőjének jóváhagyását követően. A meghívó tartalmazza a Fórum időpontját, helyszínét és a tervezett napirendi pontokat. Indokolt esetbe rendkívüli ülések megtartására is sor kerülhet.

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

*Irányító Csoport ülései:*

Irányító Csoport ülése egy zártkörű megbeszélés, amelyen az Irányitó Csoport elnöke és tagjai, eseti megbízottak, valamint a paktumiroda vehet részt. Az ülések az éves munkaterv alapján minden szükséges esetben kerülnek megtartásra. Az üléseket az elnök hívja össze, és az ő engedélyével kerülnek kiküldésre a meghívók, az előterjesztések anyagai a hozzájuk tartozó háttérdokumentumokkal. A tagok részére a meghívások és az információk eljuttatása a kitűzött ülésezési időpont előtti 5 naptári nappal esedékes, mindez a paktumiroda feladata. Indokolt esetben módosítások, változtatások kezdeményezhetők a napirendben, az erre vonatkozó rendet az ügyrend részletezi. Az ülésekről jegyzőkönyvet készít a paktumiroda, a keletkezett határozatok kivonatait az üléseket követően megküldi az érintett partnereknek.

*A Munkacsoportok ülései:*

A Munkacsoportok évente legalább kétszer üléseznek. A Munkacsoport ülések legalább 5 naptári nappal a Foglalkoztatási Fórum ülések előtt kerülnek megrendezésre (de attól függetlenül is megszervezhetők). Az üléseken alapvetően a Munkacsoportok tagjai vesznek részt, szakmailag indokolt esetben külső személyek is meghívást kaphatnak az általuk érintett témában megfigyelői-véleményezői jogkörrel. Az ülést a Munkacsoport kijelölt vezetője hívja össze. A meghívásról a Paktumiroda munkatársai gondoskodnak (meghívó honlapon való elhelyezése, meghívó kiküldése az együttműködő partnereknek) a meghívó mellett megjelölve az aktuális ülés napirendjét, az előterjesztések elérhető címét. Az ülésekről szintén résztvevői lista és fotódokumentáció készül, az ülés tartalmáról pedig jegyzőkönyvet vezetnek. A releváns dokumentumokat ez esetben is közzé kell tenni a Paktum honlapján az ülést követően.

*Konzorciumi megbeszélések:*

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

Külső kommunikáció

A külső kommunikáció célcsoportját mindazok az egyének és szervezetek alkotják, akik/amelyek nem részei a paktumszervezetnek, nem vesznek részt a projekt megvalósításában, de a projekt közvetlen vagy közvetett módon érinti őket. A külső kommunikáció fő céljai a következőképpen fogalmazhatók meg:

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

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

4. táblázat: Külső kommunikáció célcsoportjai, tartalma és csatornái

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

Forrás: saját szerkesztés

Kötelező tájékoztatás és nyilvánosság

A felhívás értelmében, a Kedvezményezett a projekt megvalósítása során köteles a hatályos jogszabályokban megfogalmazott tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségeinek eleget tennie. A projektről és a támogatásról meghatározott módon és tartalommal információt szükséges nyújtania, annak érdekében, hogy a projekt eredményei minél szélesebb felhasználói réteget érjenek el.

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

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

5. táblázat: A tájékoztatás és nyilvánosság elemei

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

Forrás: KTK 2020 útmutató alapján saját szerkesztés

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

* Széchenyi 2020 grafikai elem,
* Széchenyi 2020 logó,
* EU logó,
* Magyarország Kormánya logó,
* A támogató alapra vonatkozó logó,
* „Befektetés a jövőbe” szlogen.

Honlap

A Mátészalka és térsége helyi foglalkoztatási paktuma a kedvezményezett működő honlapján lévő aloldal naprakész információkkal tudja ellátni a partnerségben résztvevőket, a paktum célcsoportjait és az érdeklődőket egyaránt, továbbá hozzájárul a széleskörű partnerség kialakításához, működtetéséhez és fenntarthatóságához is. Úgy kell kialakítani, hogy valamennyi megszólítandó célcsoportok gyorsan és könnyen megtalálják a neki szóló információkat. Egy olyan átlátható, akadálymentes és könnyen szerkeszthető infokommunikációs felület kialakítása a cél, amely a projekt egyedi arculati elemein kívül a kötelező grafikai elemeket is magába foglalja. Az úgynevezett infoblokknak mindig kiemelt helyen kell szerepelnie, láthatósági területen belül szükséges beépíteni, hogy a weboldal megnyitásakor görgetésmentes pozícióba kerüljön.

Felépítésére az egyszerű, könnyen szerkeszthető, átlátható elemek elhelyezése a cél. A paktum tartalmának részletei 3-10 fő menüpontban kerülnek bemutatásra, amelyek az alábbiak lehetnek:

* A Paktum bemutatása,
* Álláskeresőknek,
* Munkáltatóknak,
* Szakmai fórum,
* Eseménynaptár,
* Galéria,
* Letölthető dokumentumok,
* Kapcsolat.

A honlapra látogatók rendszeres és naprakész tájékoztatást kaphatnak a projekt aktuális eseményeiről, eredményeiről. Megismerkedhetnek a paktumprojekt tartalmával, a paktumszervezet egységeivel, a vonatkozó működési és stratégiai dokumentumokkal. A weboldal lehetőséget ad szakmai fórumok virtuális működtetésére is foglalkoztatási, munkáltatói témában, továbbá biztosítja a célcsoportok felől érkező üzenetek befogadását. A projekt teljes időtartama alatt a résztvevő partnerek egyik alapvető tájékoztatási fóruma a rendszeres hírlevél. A funkció beépítése segíti projekt nyomon követését, dokumentálja a változásokat és az eredményeket.

A holnap állandó frissítéséért és karbantartásáért a paktum koordinátor felelős.

Egyéb kommunikációs és marketingeszközök

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

**Egységes arculat kialakítása**

A foglalkoztatási paktum egyediségét növeli, ha egységes arculat kerül megtervezésre és bevezetésre saját logóval és külső megjelenéssel, amely kifejezheti a helyi szintű összetartozást. Az egyedi arculat megjelenítésére számos lehetőség adódik a projekt kommunikációjában:

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

**Kiadványok**

A folyamatos információáramlás biztosítása érdekében célszerű különféle tájékoztató csomagokat összeállítani, amelyek a nagy számban elérendő és megszólítandó célcsoportok számára fontos információkat, üzeneteket tartalmaznak. Ezen képes információ tartalmú elemek célja az alapvető ismertetés, az emlékeztetés, a tájékoztatás, valamint a kapcsolatépítés.

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

* paktum bemutató kiadvány a partnerség széleskörű elérése érdekében;
* célcsoport számára tájékoztató kiadványok a képzési és foglalkoztatási támogatási lehetőségekről;
* foglalkoztatók részére tájékoztató szólólap a foglalkoztatási támogatási lehetőségekről;
* a befektetésösztönzéshez kapcsolódó tájékoztató anyagok készítése;
* a munkaerőpiac érdekképviseleteinek és szereplőinek plakát készítése a figyelemfelkeltés és az együttműködésre való felhívás, illetve a foglalkoztatási támogatási lehetőségek széleskörű terjesztése érdekében.

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

**Rendezvények**

A Paktum eredményes megvalósításához kapcsolódik a különféle partnerségi és szakmai találkozók, rendezvények megszervezése. A személyes kapcsolatok, találkozások tudják garantálni nagyobb mértékben az interaktivitást, valamint azt, hogy a Paktum iránt kialakuljon a lojális gondolkodás, és bizalmat tudjon kelteni az együttműködésben részt venni kívánó egyénekben, szervezetekben. A megszólítandó célcsoporttól függően különböző típusú és tartalmú rendezvényeket lehet szervezni, ilyenek lehetnek például az alábbiak:

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

**Médiakapcsolatok**

A kötelezően előírt tájékoztatási tevékenységek ellátása mellett különböző médiatevékenységekkel lehet és kell a helyi foglalkoztatási paktumot népszerűsíteni. A rendszeres kapcsolattartás a helyi és regionális sajtóval nélkülözhetetlen egy ilyen méretű és ennyire szerteágazó beavatkozás esetében, segítségével a projekt teljes időtartalma alatt biztosított a folyamatos információáramlás és tájékoztatás.

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

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

A mai trendeket követve a közösségi oldalak (pl. Facebook) használatát is szükséges a projekt megvalósulása során tervezni, segítségével naprakész, aktuális információkkal lehet ellátni az érdeklődőket. A különféle posztok megosztása és kedvelése visszacsatolást is ad arról, hogy melyek voltak a célközönség által kedveltebb rendezvények, események, bejegyzések.

# Monitoring és értékelés

A monitoring és értékelési rendszer a projekt folyamán egy kiemelt fontosságú és összetett feladatot takar, mely számot ad a stratégiában megfogalmazott célok teljesítéséről, a hatások és minőség eléréséről, a rendelkezésre álló erőforrások optimális kihasználásáról és a vállalt határidők pontos betartásáról. Ezért minden beavatkozás megtervezése előtt fő kérdés, hogy

* mi az a központi probléma, amelyre szükséges megoldást találni,
* az azonosított kihívás milyen eszközzel kezelhető,
* milyen eredmények várhatók a tervezett beavatkozástól.

A felsoroltak ismerete után már a projektfejlesztés szakaszában, megalapozhatók a projekttől elvárt eredmények és hatások, aminek alapfeltételei a következők:

* világos beavatkozási logikára épülő projekt kidolgozása;
* az outputok és eredmények mérésre alkalmas indikátorok kijelölése;
* a projekt végrehajtását támogató monitoring és értékelési tevékenységek feltételeinek megtervezése.

A monitoring a folyamatos adatgyűjtés alapján a projekt előrehaladását vizsgálja. Ezáltal figyelemmel lehet kísérni, hogy a tevékenységek végrehajtása során megvalósulnak-e a tervezett outputok, és a program befejeztével a kívánt eredmények elérhetőek-e. A monitoring tevékenység eredményeként időben felismerhetők és kezelhetők az esetleges problémák, megelőzhetők a célok elérését gátló vagy nehezítő kockázatok.

Az értékelés arra keresi a választ, hogy a program ténylegesen elérte-e az elvárt eredményeket és a szándékolt pozitív gazdasági-társadalmi hatásokat. Ennek megfelelően az értékelés során a Paktum célkitűzéseit, eredményeit és hatásait egységes egészként szükséges kezelni. A hatás az a változás, mely bizonyíthatóan a beavatkozásoknak köszönhetően alakul ki, így fontos ezen hatások azonosítása.

6. táblázat: Fő különbségek a monitoring és az értékelés között

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Monitoring** | **Értékelés** |
| **Feladat leírása** | Indikátorok teljesülésének vizsgálata | Hatások, hatékonyság, eredményesség elemzése |
| **Feladat célja** | Szakmai megvalósítás nyomon követése | Visszacsatolás, a tapasztalatok disszeminációja, hasznosítása |
| **Feladatot végző szervezet** | Támogató intézményrendszerKedvezményezett | Külső értékelő |
| **Időbeliség** | Projektvégrehajtás és -fenntartás időszakában | Pontszerű (előzetes, közbenső, utólagos) |
| **Kapcsolódó dokumentum** | Kifizetési igénylés | Értékelési jelentés |

Forrás: saját szerkesztés

A monitoring és az értékelés a projekt életciklusán belül tehát két különböző, azonban egymást kiegészítő tevékenységet takar, amelyek hasznos információkat szolgáltatnak:

* tájékoztatnak az intézkedések és beavatkozások eredményességéről, a kitűzött célok eléréséről, amivel objektív elemzési alapot biztosítanak a jövőbeni tervezéshez;
* segítséget nyújtanak a célkitűzések hosszú távú teljesülésének meghatározásában;
* hozzájárulnak az elszámoltathatósághoz, így fontos szerepet játszanak a közpénzek felhasználásával kapcsolatos aggályok és kérdések megválaszolásában.

A folyamat akkor ad egyértelmű képet az eredményekről és a hatásairól, ha a projekt keretében végrehajtandó intézkedések előtt, alatt és után is megtörténik az aktuális állapot felmérése és elemzése. A monitoring és értékelési rendszer működtetése így segíti a paktum tervezési folyamatának és az intézkedések végrehajtásának hatékonyságát, az erőforrások optimális felhasználhatóságát, valamint a jövőbeli tervezést és fenntarthatóságot.

Indikátorok meghatározása

A projekt során kitűzött célok eredményeinek, hatásainak mérésére alkalmas monitoringmutatókat szükséges meghatározni. Az indikátorok kijelölésekor fontos, hogy a célok elérése érdekében reális, szakmailag megalapozott, számszerűsíthető és mérhető indikátorok legyenek. A mutatók meghatározásának az alábbi elemi vannak:

* definíció: az indikátor pontos, egyértelmű meghatározása (ezt a paktumprojekt kötelező indikátorai esetében a Támogató által közzétett indikátordefiníciós adatlapok tartalmazzák);
* bázisérték: csak akkor tudunk mérni az adott indikátorral és nyomon követni a változást, ha ismerjük a kiindulási értéket (outputindikátorok esetében ez jellemzően 0 – így van ez a paktumprojekt kötelező indikátorai esetében is);
* célérték: szükséges meghatározni a megvalósítás végére – esetenként annak bizonyos szakaszaira – és a fenntartási időszakban elérni kívánt értéket, hiszen ehhez mérten lehet kijelenteni, hogy teljesült-e az elvárt eredmény (a célérték a rendelkezésre álló támogatási források arányosításával, illetve a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal korábbi projektmegvalósítási tapasztalatai alapján kerültek meghatározásra);
* mérés módja: meg kell határozni, hogy az aktuális érték milyen forrásból áll rendelkezésre, vagy szükség esetén milyen mérési módszerrel állítható elő.

A paktumprojekt eddigi szakaszában a megfogalmazott célokhoz a következő mutatók kerültek meghatározásra, azonban fontos megjegyezni, hogy ezen mutatók köre bővülni fog, ahogy a foglalkoztatási és munkaerőpiaci stratégia című dokumentumban meghatározásra kerülnek a Paktum stratégiai céljai.

7. táblázat: Monitoring mutatók

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indikátor megnevezése** | **Mértékegység** | **Bázisérték** | **Célérték** | **Adatforrás, mérés módja** |
| **2018** | **2021** |
| A foglalkoztatási paktumok keretében álláshoz jutók közül a támogatás után hat hónappal állással rendelkezők száma | fő | 0 | 0 | 32 | Foglalkoztatási megállapodás dokumentációjaMunkaszerződés |
| A foglalkoztatási paktumok keretében álláshoz jutók száma | fő | 0 | 0 | 95 | Foglalkoztatási megállapodás dokumentációjaMunkaszerződés |
| A foglalkoztatási paktumok keretében munkaerőpiaci programokban résztvevők száma | fő | 0 | 118 | 233 | Munkaerőpiaci szolgáltatás igénybevételét igazoló hiteles dokumentum, hiteles dokumentumok allapján készített kimutatás, adatbázis |

Forrás: Pályázati adatlap, illetve Megvalósíthatósági Tanulmány

A megnevezett indikátorok célértékeinek teljesülését két időpontban kell vizsgálni:

* mivel a mutatók egyúttal eredményességmérési kerethez tartozó indikátorok is, ezért az első értékeket legkésőbb 2018. december 31-ig teljesíteni kell,
* a végső értékeket a projekt tervezett fizikai befejezésére, azaz 2021. február 28-ig szükséges elérni.

A monitoring és értékelési tevékenységek

A Mátészalka és térsége helyi foglalkoztatási paktuma keretében végrehajtandó monitoring és értékelési tevékenységek az alábbi lépéseket foglalják magukban.

4. ábra: A Paktum keretében végrehajtandó monitoring és értékelési tevékenységek

Forrás: saját szerkesztés

A monitoring mutatók meghatározása mellett kellő hangsúlyt kell fektetni a monitoring és értékelési tevékenység szervezeti kereteinek és folyamatainak azonosítására is. A monitoring és értékelési tevékenységgel összefüggő adminisztratív és koordinációs feladatok folyamatos ellátását a Projektmenedzsment szervezete végzi szorosan együttműködve a Paktumiroda tagjaival. A kapcsolódó döntések meghozatala az Irányító Csoport felelőssége.

A végrehajtás során a konzorciumi tagok és a paktumprojekt megvalósításában egyéb módon közreműködő szervezetek által rendelkezésre bocsátott monitoring adatokat egy monitoring adatbázisba vezeti fel a menedzsmentszervezet. Az adatbázis rendszeres aktualizálásával két dokumentum állítható elő, amelyek az indikátor értékek alakulásának tükrében vizsgálják a program végrehajtásának előrehaladását:

* a havi gyorsjelentések gyors beavatkozást tesznek lehetővé, ha nagyarányú elmaradás tapasztalható a célértékek időarányos teljesítéséhez képest,
* az éves monitoring jelentések az Irányító Csoport éves beszámolójának részét képezik, ezek alapján részletesebben megtervezhetők a szükséges beavatkozások – negatív irányú eltérés esetében.

Az Irányító Csoport szükség szerint javaslatokat fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy a végrehajtás bizonyos elemeinek módosítására szükség van-e, ha igen, akkor a megfogalmazott változtatásokat a következő éves munkatervbe átvezetteti.

A rendszeres monitoring tevékenység mellett évente megtörténik a Paktum eredményeinek és hatásainak értékelése külső, független szakértők által, amihez a konzorciumi partnerek biztosítják a szükséges inputokat. Az értékelési jelentések javaslatai beépíthetők a projekt végrehajtásába és a Paktum működésébe egyaránt.

Az átláthatóság és a nyilvánosság állandó tájékoztatásának biztosítása érdekében, a Paktum honlapján szükséges elérhetővé tenni a monitoring és értékelési eredményeket, a jelentéseket és az éves beszámolókat.