

## **NONPROFIT KUTATÓCSOPORT EGYESÜLET**

**DR.ZÁM MÁRIA**

### **A MUNKANÉLKÜLIEKET SEGÍTŐ NONPROFIT SZERVEZETEK VIZSGÁLATA ÉS FEJLESZTÉSÜK LEHTŐSÉGEI<sup>1</sup>**

#### **1. BEVEZETÉS**

A hazánkban működő 47 ezer közhasznú szervezet közül 1998-ban csupán 206 vállalta – főtevékenységként - a munkanélküliség elleni küzdelmet<sup>2</sup>. Az 1996-os KSH felmérés is hasonló eredményt mutatott, összesen 208 szervezetet soroltak ehhez a tevékenységhez.<sup>3</sup> Ezeknek a szervezeteknek több mint fele (104) un. társas nonprofit szervezet, vagyis egyesület, illetve közhasznú társaság, melyek nagyjából azonosak a munkanélküliek és állástalanok által szervezett egyesületekkel. Érdekes azonban megnézni a szervezetek közötti arányeltolódást. Az 1996-os felmérés még csak 3 olyan szervezetet talált, amely társas formában a munkanélküliség kezelését tűzte ki céljául, de ezek száma 1998-ra 13-ra nőtt. A munkanélküliek és álláskeresők társas nonprofit szervezeteinek száma ugyanakkor az 1996-os 89-ről két év alatt 62-re csökkent. Felmerülhet a kérdés, hogy mi lehet ennek az oka? Az egyik lehetséges válasz a munkanélküliség csökkenése, a másik némileg összetettebb, s szerepet játszik benne a gazdasági régiók eltérő fejlettsége és az eltérő civil aktivitás. A kevésbé fejlett, így a munkaerőpiacon is hátrányban lévő észak-magyarországi és észak-alföldi régiók, ahol nem csökkent számottevően a munkanélküliségi ráta, a civil aktivitás 35-39 szervezetet működtet. A nyugati övezeteknél, s Budapesten ez a szám 44 és 57 között változik. Az eltérés tehát elég nagy.

**1.sz.melléklet:Országos adatok a nonprofit szervezetek számáról, a munkanélküliség arányairól**

Az alapítványi forma inkább a szociális alapon szerveződött segítő szolgálatokra jellemző. Fő szakterületük a munkanélküliség kezelése (71 szervezet), s a szociális foglalkoztatás (21 szervezet).

---

<sup>1</sup> OFA által támogatott kutatás

<sup>2</sup> Nonprofit szervezetek Magyarországon, KSH 2000. Budapest

A munkanélküliség a vizsgálat időszakában, 1999 végén és 2000 I. negyedévében országos szinten 9,2 %-ra csökkent, s a munkanélküliségi ráta az időszak végén 6 % volt. A területi megoszlás a gazdasági arányokat híven tükrözi. A vizsgálat fő területén, azaz az észak-magyarországi és észak-alföldi régióban 10 % felett van a mutató, míg a Dunántúlon 5 %. A nyugat-dunántúli régióban, csupán 3,9 %-os. A munkanélküliek száma az időszak végén 246 ezer fő volt, s ezen belül több mint 135 ezer fő, aki tartósan munkanélküli, azaz legalább egy éve van állás nélkül.

Nem érdektelen egy kicsit megnézni a munkanélküliség magyarországi mutatóit, az Európai Unió adatainak függvényében. A munkanélküliségi ráta alacsonyabb, mint az EU tagországok együttes mutatója, ahol ez az érték 8,9 %. Egy 1998-as európai felmérés adatai szerint hazánk e mutató tekintetében a kontinens középmezonyében foglal helyet, olyan országokat előzve meg, mint pl. Franciaország, Németország vagy Finnország, ahol pedig a gazdasági mutatók, az egy főre jutó GDP sokkal magasabb a magyar értékeknél.

A munkanélküliség problémáinak megoldása, illetve érzékenyebb rendszerek kialakítása a foglalkoztatás fejlesztésére sürgető feladata mind az állami, mind a civil szektornak. Elsősorban a tartós munkanélküliek elhelyezkedésében van ma szerepe a civil szektornak. Az állami programok elsősorban a munkaerő közvetítésére, passzív eszközrendszer működtetésére vonatkoznak, és kisebb arányt képviselnek benne a megelőzés, a rehabilitáció, a reszocializáció elemei. A civil szektor elmúlt 10 éves időszaka és a nonprofit törvény bevezetése után számos új perspektíva nyílt a civil szervezetek előtt. A szektor erősítése, források bevonása, a folyamatos működés megteremtése mind-mind a szektor stratégiai célkitűzéseit képviselik. Más oldalról viszont a szektor problémamegoldó készsége jól egészíti ki az állami – szociális, foglalkoztatási, egészségügyi, oktatási, közművelődési, stb. – rendszerek hiányosságait. Úgy tűnik, hogy a foglalkoztatást segítő programokban létrejött egy olyan érdekegyezés a civil szervezetek, az állami intézmények és a munkanélküliek között, amely jól szolgálja, illetve a jövőben kiegészítheti a foglalkoztatáspolitikai eszköztárát is.

A civil szervezetek funkciójukat keresve rátaláltak az egyik olyan fontos területre, amely helyi szinten képes a foglalkoztatás gondjainak enyhítésére. Megoldást természetesen a civil szervezetek sem képesek nyújtani, annál is inkább,

---

<sup>3</sup> (KSH, Nonprofit szervezetek Magyarországon 1996, és ugyanez 1998)

hiszen az eszközök, a források az állam központilag irányított intézményrendszerein keresztül jutnak el a felhasználókhoz. A civil szervezetek ebben a felállásban tehát a *foglalkoztatáspolitikai eszközrendszer* részét alkotják, gyakorlatilag pedig a ma már egyre inkább terjedő *munkaügyi szolgáltatói* szerepet viszik a helyi társadalomban.

A civil szervezetek foglalkoztatásban játszott szerepe bizonyos tekintetben pótolhatatlan. Elsősorban a *munkaerőpiacról kiszorultak*, a hátrányos helyzetűek vagy a tartós munkanélküliek kisebb hányadának képesek megoldást nyújtani. Azoknak, akiknek az állami intézményrendszerek már semmit sem képesek szolgáltatni, vagy pusztán formai szolgáltatásokat nyújtanak számukra. A civil szervezetek nem tömeges megoldást kínálnak a munkanélküliség bajainak orvoslására. Hatókörüket szigetesnek nevezhetnénk, valójában kisközösségi szinten képesek megoldást produkálni.

A megoldások körében két utat láthatunk. Az egyik, amely a szervezet önfenntartását is szolgálja, vagyis a civil szervezet foglalkoztató szervezetté is válhat. A másik út, amikor különböző munkaerőpiaci szolgáltatásokat nyújt a civil szervezet, mégpedig személyre szólóan. Amikor a képessé tevés, mint cél szerepel a munkanélküliekkel való foglalkozásban. Gyakorta láthatjuk e kettő kombinációját, s éppen a jelen kutatás által az a tapasztalatunk, hogy e két terület előfordulása meg tudja sokszorozni a szervezet eredményességét a munkanélküliség kezelésében.

A nonprofit szektor általános fejlődési iránya egyre nagyobb jelentőségű munkaerőpiaci szempontból is. A foglalkoztatottak 2,2 % már ebben a szektorban található. A főállású foglalkoztatottak számának illetve arányának növekedését reprezentálják a KSH 1998-as adatai, mely szerint az itt foglalkoztatottak 65 %-a főállású (teljes munkaidőben dolgozik). Ez mintegy 56.000 munkavállalót jelent, amely a szektor 6 %-át kitevő szervezetek között oszlik meg. 1995-ben 41.000 főállású munkavállalót tudott alkalmazni a szektor. Ez a foglalkoztatás közel 30 %-os bővülését jelentette két év alatt a szektoron belül. Igaz ugyanakkor, hogy e két év alatt a szervezetek száma is 4,5 ezerrel növekedett./2.sz.grafikon/

A szektoron belül a foglalkoztatás elég koncentráltan alakult. Területileg elsősorban *Budapest és a megyei nagyvárosok* képesek eltartani olyan intézményesült szervezeteket, amelyek folyamatosan tudnak alkalmazni embereket. Budapesten dolgozik a foglalkoztatottak 42 %-a, a megyeszékhelyeken további 35 %. A foglalkoztatás növekedése összefüggésben áll olyan állami feladatok átadásával, amelyeket a jelen gazdasági-társadalmi fejlettségi szint mellett, civil szervezeti keretek között hatékonyabban lehet működtetni. Hajlamosak lennénk

először arra tippelni, hogy a szociális vagy az egészségügyi területen koncentrálnak a foglalkoztatás. Pedig nem így van. Az egyes területeken belül, a KSH mintában szereplő szervezetek közül a legnagyobb foglalkoztatók: a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek /41,2 %-uknak van alkalmazottja/ a kutatással foglalkozó szervezetek /az alkalmazottakkal rendelkezők aránya 20,6 %/ a szakmai, gazdasági érdekképviselőket /30,9 %-os foglalkoztatással/, az adományozó szervezeteknek /37,4 %-al/. A szociális területen dolgozó szervezeteknek csak 15,3 %-a foglalkoztató. Még a szabadidő, hobbi területeken dolgozó szervezetek közül is 20,3 %-uk mondhatja magáról, hogy vannak alkalmazottai.

*A legnagyobb arányú alkalmazók az egyesületek és a közhasznú társaságok. Ők alkalmazzák a foglalkoztatottaknak több mint 70 %-át.*

**2. sz. melléklet: 5.sz.grafikon: A nonprofit szervezetek bevételeinek összetétele szervezet típusonként, 1997**

Évi 5 millió Ft bevétel nagyság felett beszélhetünk foglalkoztató szervezetekről. Mivel 1 fő bérének kitermelése is óriási erőfeszítésébe kerül a civil szervezeteknek, valódi foglalkoztatásról akkor beszélhetünk, ha nem a szervezeti menedzsment jelenti csupán a foglalkoztatást, hanem vannak mások, akik a szervezet által felvállalt tevékenységet látják el. Szolgáltatnak, termelőmunkát végeznek, stb.

A szektor jelentőségét az adja, hogy ha lassan is, de a nemzetgazdaságban betöltött szerepe dinamikusan nő.

**2. sz. melléklet, 1.sz. grafikon**

A közösség, a helyi társadalom igényeinek figyelembevételével ez a növekedés a jövőben felgyorsulhat, az EU integráció hatásának következtében. A munkaerőpiac deregulációja új, EU-konform modellek bevezetése a közösségi szektorban megmozgathatja azokat a forrásokat, amelyek a harmadik szektor fejlesztését segítik, ugyanakkor a munkanélküliek zárványainak feloszlásában is számottevő szerepet játszhat ez a változás.

A szektor életképességét jelenti, hogy *folymatos növekedés* jellemzi. Ez a növekedés napjainkban érthető módon lelassult a 90-es évek elejéhez képest, amikor évente 30 %- volt a szervezetek számbeli növekedése. A *90-es évek második fele* inkább a szektor „érésével” jellemezhető, illetve az új területek bevonásával. Ilyen például a foglalkoztatási területen aktív szervezetek számának a növekedése. Bár a KSH vizsgálatban nincs mód a foglalkoztatásban résztvevő szervezetek

elkülönült adatainak az elemzésére, de gyakorlati tapasztalatok és a jelen vizsgálat kapcsán tett számos megfigyelésre alapozzuk megállapításainkat.

A foglalkoztatás, mint tevékenység a civil szektorban szinte soha nem fordul elő önmagában. Többnyire egy származtatott tevékenység, amely a szervezet folyamatos fejlődésének az eredménye. A szektor életerejét tükrözi a bevételek növekedése évről-évre.

2. sz. melléklet:/3. sz. grafikon /

A bevételek forrás szerinti megoszlása azonban izgalmasabb, mint a növekedés önmagában<sup>4</sup>

2. sz. melléklet/5.sz.grafikon.

*A bevételek megoszlása (%)*

| <b>Bevételek típusai</b>         | <b>1995</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Állami támogatás</b>          | 20,9        | 22,2        | 22,2        |
| <b>Magán támogatás</b>           | 22,2        | 18,3        | 16,6        |
| <b>Alaptevékenység bevételei</b> | 28,3        | 33,6        | 37,3        |
| <b>Gazdálkodási tevékenység</b>  | 27,5        | 24,6        | 21,1        |
| <b>Egyéb</b>                     | 1,1         | 0,7         | 0,4         |
| <b>Hitel- és kölcsönfelvétel</b> |             | 0,.         | 2,4         |
| <b>Összesen</b>                  | 100,0       | 100,0       | 100,0       |

A bevételek alakulásában szembeűnő az állami bevételek, a magánadományok, a gazdálkodási bevételek arányainak csökkenése, stagnálása, míg az alaptevékenység bevételei növekednek. Ez azt mutatja, hogy a civil szektor óriási lépést tett előre azzal, hogy a szervezetek céljaiknak megfelelő tevékenységéért – az államtól, az önkormányzatoktól, magánszemélyektől – növekvő bevételre tud szert tenni. Ez a szektor függetlenedésének is az első lépcsőfokát jelenti. Azonban mielőtt még túlbecsülnénk a szektor ilyen jellegű bevételének növekedését érdemes odafigyelni a KSH jelentés alább idézett figyelmeztetésére:

„Figyelemre méltónak tartjuk azt is, hogy miközben a nonprofit szektor bevételeinek 1998. évi növekedésében meghatározó súlya volt az alaptevékenységgel

---

<sup>4</sup> Nonprofit szervezetek Magyarországon 1997. KSH 1999. Budapest és Nonprofit szervezetek Magyarországon 1998. KSH 2000. Budapest

összefüggő bevételek növekedésének, ezek a források csak viszonylag kevés /5 %/ szervezet számára bizonyultak dominánsnak, és csak az összes szervezet 22 %-ának volt ilyen típusú bevétele.”<sup>5</sup>

A civil szervezetek foglalkoztatásban játszott szerepét mutatja, hogy jelentősen nőtt két év alatt az alaptevékenységből származó *ár- és díjbevételek* aránya. Másrészt a közösségi szolgáltatások átvállalásának jelentőségét mutatja az *állami támogatások* stabilitása is. Valamelyest torzíthatja az adatokat, az a privatizációs folyamat, amikor állami intézmények korábbi funkcióik fenntartásának lehetőségét látják a nonprofit formában történő átszervezéssel. Gyakori az, hogy önkormányzatok hoznak létre nonprofit szervezetet, pl. a közművelődés, oktatás, kutatás, foglalkoztatás, településfejlesztés támogatására, többnyire kht. formájában. A községekben létrehozott civil szervezetek nagy része mögött önkormányzatok állnak. A helyi értelmiség szerveződése ilyen kis közösségekben nehezen választható el a hatalom szereplőitől. A községekben működő civil szervezetek 57,4 %-át kizárólagosan önkormányzatok alapították.<sup>6</sup>

Az utóbbi évek eredményei között sorolhatjuk fel azoknak az ellátási szerződéseknek a létrejöttét is, amelyben a civil szervezet, kötelezően előírt vagy vállalt önkormányzati feladatok végrehajtását végzi. Jó példa erre a szociális terület, ahol a Gyermekjóléti Törvény megszületését követően számos helyen az önkormányzatok civil szervezetet bíztak meg e feladat ellátásával. Vagy az idősgondozás, házi betegápolás is – különösen a községekben, ahol nem volt korábban ilyen szolgáltatás – civil szervezetek kezdeményezésére jött létre az önkormányzatokkal együttműködve. Ezek a projektek egyben foglalkoztatási programokat is tartalmaznak. A szervezetek a tőkehiány következtében elsősorban támogatott munkabérekkel tudják elindítani e szolgáltatásokat.

A nonprofit szektor szűk keresztmetszete a pályázati forrásokért való harc. A foglalkoztatás szempontjából egy rétegprogramra nehéz csak pályázati forrásokat használni. Ráadásul a munkanélküliekkel foglalkozó szervezeteknél nem kis összegekről van szó. Itt a menedzsment, a működés és sokszor a munkanélküliek bértámogatása is pályázati forrásokból származik.

---

<sup>5</sup> Nonprofit Szervezetek Magyarországon 1998. KSH 2000. Budapest, 35.p.

<sup>6</sup> Nonprofit Szervezetek Magyarországon 1997. KSH 1999. Budapest 69.p.

A források korlátozottságát mutatja a KSH 1998. évi felmérésének eredménye, mely szerint több mint 18 ezer szervezet részesült pályázati pénzből. A statisztikák azonban nem mindig pontosak, éppen azért, mert az adatközlés önkéntes ezért azt feltételezzük, hogy a gyakorlatban egyre növekvő a száma azoknak, akik ellátási szerződésük alapján részesülnek támogatásban. Csak a kutatásunkba bekerült szervezetek közül is összesen 42 részesült ilyen támogatásban. Becslések szerint ma az országban hozzávetőlegesen eléri a közel egyezret azon civil szervezeteknek a száma, akik normatív költségvetési támogatásban részesülnek. (Akik tehát valamilyen állami feladatot látnak el.)

## **2. A KUTATÁS CÉLJA, MÓDSZEREI, PROBLÉMÁI**

### **1. A kutatás célja**

A kutatás célja az volt, hogy feltárja a foglalkoztatással kapcsolatba kerülő nonprofit szervezetek társadalmi, gazdasági környezetét. Azt vizsgáltuk, hogy a harmadik szektornak milyen szerepe lehet a *foglalkoztatás elősegítésében*, másrészt a szektornak milyen szerepe van a *munkaerőpiac alakításában*.

Ahhoz, hogy a jövőbeli fejlődés tendenciáiról is beszélhessünk, megkíséreltük feltárni a szervezetek fejlődését meghatározó segítő és gátló tényezőket, hatásokat a helyi és országos kapcsolatrendszerükön keresztül. Természetesen vizsgáltuk a jogi és gazdasági környezetet is, amelyben a szervezetek élnek, és amelyek hatással vannak arra, hogyan alakítják stratégiájukat, hogyan alkalmazkodnak a változó külső és belső feltételekhez.

Kérdőíves kutatásunkban arra kerestük a választ, hogyan tudnak megfelelni a mindennapok kihívásainak, hogyan tudják szolgálni a lakossági igényeket.

Mintaválasztásunkban törekedtünk arra, hogy a közszolgáltatás területén működő szervezeteket célozzunk meg, illetve azokat, akik tartós munkanélküliek foglalkoztatását segítik elő, tanácsadó, munkára felkészítő programjaik vannak.

Törekedtünk arra is, hogy megismerjük azt a képet, amit a szervezetek képviselői a támogatókról kialakítottak. Ezen túlmenően konkrét eredményeket vizsgáltunk a kutatásba bekerült szervezeteknél, hogy ki milyen sikereket ért el a forrásszervezésben, ez hogyan befolyásolta a szervezet változásait. Mennyiben tekintették sikernek az elért forrásokat vagy netán görcsös igyekezetnek, öncélnak a pályázati „vesszőfutást”.

*A kérdőíves kutatás mintavétele (lásd a 1. sz. mellékletet)*

A kutatási terv szerint 150 kérdőív felvételére vállalkoztunk. A címetek olyan pályázató szervezetektől kértük meg, amelyek szociális illetve foglalkoztatási programokra indítottak pályázatokat. Az OFA pályázatokon nyertes nonprofit szervezeteket válogattuk ki, illetve segítségként használtuk a KSH leválogatott listáját, azokat, akik magukat mint foglalkoztatásban érdekelt szervezeteket bejelölték a KSH panel vizsgálatban. Továbbá a Szociális- és Családügyi Minisztérium szociális jellegű foglalkoztatási programjaiban szereplő szervezeteket



és a DemNet pályázatok nyerteseiből állítottuk össze a végleges mintát. Mintegy 800 cím közül válogattunk a kutatás szempontjainak megfelelően.

#### *A minta területi megoszlása*

A kutatás egyik hipotézise szerint ott, ahol a társadalmi-gazdasági problémák sűrűsödnek, ahol nagy a szegénységbe zuhanás veszélye, *magas a munkanélküliségi ráta, a nonprofit szektor szervezetei* aktívan tevékenykednek a helyi problémák megoldásán. A szervezetek számszerűleg is többen vannak az *ország keleti felében*, mint a nyugati országrészben. Az is igaz, hogy a lakónépességhez arányítva kevesebb itt a civil szervezet, mint a Dunántúlon.

A felmérések szerint Pest megyében /Budapestet is beleszámítva/ volt a legmagasabb a nonprofit szervezetek száma 16.344, míg az északkeleti régióban 5.048, a keleti régióban 5.406 szervezetet számoltak össze. A dunántúli régiók elmaradnak a keletiek aktivitása mögött, kivéve a Dél-Dunántúlt, ahol szintén 5.286 szervezetet számláltak össze.

Ezért a mintát a munkanélküliségi ráta alapján, megyei szinten határoztuk meg és kiválasztottunk a magas, illetve alacsony munkanélküliséggel jellemezhető megyéket. E szempont szerint az alábbi megyék illetve a főváros kerültek be a mintába Pest, Fejér, Győr-Moson-Sopron, Vas, Borsod, Hajdú, Szabolcs-Szatmár, Budapest.

#### *A mintába beválogatott szervezetek típusai*

A szervezeteket típusaik szerint nem különítettük el a kiválogatásnál. Törekedtünk azonban arra, hogy tartós munkanélkülieket, megváltozott munkaképességűeket, roma kisebbséget foglalkoztató szervezetek mellett megjelenjenek azok a civil szervezetek is, akik közhasznúakat foglalkoztatnak – többnyire a szociális, az egészségügyi, az önkormányzati feladatok területén – illetve akik munkanélküliek részére különböző szolgáltatásokat végeznek.

Az esettanulmányokban szereplőket úgy választottuk ki, hogy elsősorban a magas munkanélküliséggel jellemezhető megyékből kerüljenek ki – hiszen elsősorban a problémákra és megoldásokra voltunk kíváncsiak – illetve a kérdőíves mintába bekerült szervezetek tipológiai megosztását követtük: szolgáltató és foglalkoztató szervezetek illetve a célcsoport – tehát akire a munkájuk irányul – adták a kiválasztás kritériumait.

Kutatásunkat is kísérte az a probléma, mint bármely más civil kutatást, hogy a címek, az emberek, a szervezetek állandó változásban vannak. Egy címlista már elkészülése pillanatában is tartalmaz olyan adatokat, melyek már nem élnek.

#### *A kutatás nehézségei*

A nonprofit szektorról általánosságban elmondhatjuk, hogy gyorsan változó. Azonban ez a változási folyamat sodró erejű is, beszívja azokat, akik gyengék, nem tudnak megkapaszkodni és azokat is, akik hirtelen ötlettől vezérelve hoznak létre szervezetet, majd azt magára hagyják, mivel nincs igazán működtetésre forrás, energia.

Tapasztalatunk így az volt, hogy a kiválogatott kb. 450 cím 1/3-a a valóságban nem létezik, a tagság vagy vezetői nem elérhetők, nem ismeri őket senki, nem is működtek nyilvánosan. (Nyilván közrejátszott az is, hogy a nonprofit törvény megjelenése után a szervezetek egy része abbahagyta működését, illetve az adatai megváltoztak.) A furcsaság az volt ebben, hogy pályázati listákról gyűjtöttük be a címek nagy részét, mivel a KSH minta-nagysága csekély volt /127 szervezet/, azaz ez a nagy „hiba százalék” nem ebben keresendő. Felvetődik a kérdés, hogy a szektor és a pályáztató szervezetek kapcsolatában hogyan lehet kiszűrni az ál-szervezeteket?

#### *Esettanulmányok<sup>7</sup>*

A kérdőíves felvételt követően felkerestünk tipikus, foglalkoztatás területén dolgozó szervezeteket. A kiválasztás alapja volt:

- Mely célcsoportra irányul a tevékenységük?
- Az ország mely területén helyezkedik el /főleg a kelet-magyarországi régiót vizsgáltuk/?
- Termelőmunkát illetve komplex programot vagy csupán szolgáltatást végez?

Ezen felül megkerestünk néhány munkaügyi központot is, illetve önkormányzatot, hogy lássuk a *kapcsolatrendszer* másik oldalát is.

---

<sup>7</sup> A tanulmány mellékletében megtalálható az összefoglalása 16 tanulmánynak.

Az esettanulmányok segítségével az alábbi témakörökben kérdeztük meg a szervezeti vezetőket:

- A szervezet fejlődéséhez kapcsolódó sikerek és kudarcok, ezek okai.
- A szervezet tágabb kapcsolatrendszere és hatása a fejlődésre.
- A forrásszervezés körülményei, javaslatok a pályáztató szervezetek számára.
- Az EU integrációval kapcsolatos várakozások.

A nonprofit szervezeteken kívül megkerestük az önkormányzatokat és munkaügyi központokat is. Itt az interjút elsősorban a nonprofit szervezetekkel való tapasztalatokra, kapcsolatokra, együttműködésre koncentráltuk és a közös programok illetve pályázati programok eredményességének megítélésére.

### 3. A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT ÖSSZEFOGLALÁSA

#### 1. A szervezetek jellemzői

A foglalkoztatás témakörében legjellemzőbb szervezet típusnak találtuk az alapítványi 37,0 % és egyesületi 29,6 % formát. A szektorban több szempontból vitatott szervezeti forma, a kht. is magasan reprezentálva volt (15,5 %), amit azzal magyarázhatunk, hogy a pályázatokon sikeresebben veszik az akadályokat, mint a kisebb szervezetek. Másrészt maga a terület is „elbírja”, megkívánja egy bizonyos gazdasági teljesítőképesség felett, hogy az egyesület önálló munkaszervezetet, pl. közhasznú társaságot hozzon létre. Ez különösen a foglalkoztatás területén elkerülhetetlen egy idő után. Ugyanis sem az alapítványi, sem az egyesületi forma nem alkalmas a munkaadói jogok széleskörű gyakorlására.

A szervezetek jelentős részben 1992-től folyamatosan jöttek létre, kiugró év volt viszont 1996, a közhasznúságról szóló törvény elfogadásának éve, amikor a mintánkban is 12,6 %-ot reprezentáltak az ekkor alakult szervezetek. A KSH statisztika szerint a növekedés folyamatos volt, 1995 és 1996 között országos szinten 1900 civil szervezet jött létre, ami 4 %-os változást jelent. Ez az eltérés abból adódik, hogy friss szervezetként, határozottabb stratégiával, célrendszerrel és nagyobb lehetőségekkel, biztató jövőképpel aktívabban vettek részt a források szervezésében, ezért kerültek bele a mintánkba. Másrészt a regisztráció miatt az elérhetőségük is jobb volt

A szervezetek nagyobbik része 1996 óta indított el egyébként foglalkoztatási programot. 1996-ban 15 %, 1998-ban már 17,6 %-nak volt foglalkoztatási programja.

#### *A szervezetek alapítóiáról*

| <b>Alapítók</b>              | <b>Mintában előforduló 100 %</b> |
|------------------------------|----------------------------------|
| Tartós munkanélküli          | 68,4                             |
| Fiatal munkanélküli          | 56,6                             |
| Magánszemély                 | 52,9                             |
| Etnikai kisebbséghez tartozó | 37,5                             |
| Csökkent munkaképességűek    | 38,2                             |
| Fogyatékosok                 | 20,6                             |

Igen alacsonyan reprezentáltak a mintában az egyházak /2,9 %/és a külföldi alapítók /0,7 %/. Míg más típusú alapítók, mint vállalkozások, költségvetési intézmények, más nonprofit szervezetek a minta 10 %-ban fordulnak elő. Az alapítók ilyen arányú összetétele is mutatja, hogy a foglalkoztatás területén dolgozó szervezetek döntően a munkanélküliek, vagy veszélyeztetettek önsegítő szervezetei. Ez egyben azt is jelenti, hogy nem igazán tőkeerősek. Viszont a közös érdek kellő motiváltságot ad a szervezetnek, hogy problémamegoldásként értelmezzék missziójukat.

*A szervezetek fő tevékenységi területeinek aránya a foglalkoztatásban(%)\**

| <b>Tevékenység</b>                 | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Munkaerőpiaci tanácsadás           | 44,7        | 48,3        | 48,1        |
| Képzés                             | 40,8        | 44,1        | 47,3        |
| Tartós foglalkoztatás              | 41,7        | 44,1        | 43,5        |
| Tranzit foglalkoztatás             | 9,7         | 11,0        | 11,5        |
| Érdekvédelem                       | 32,0        | 33,1        | 31,3        |
| Területfejlesztéshez kapcs.program | 25,2        | 28,0        | 29,0        |
| Munkahely közvetítés               | 33,0        | 31,4        | 32,8        |
| Munkaerő kölcsönzés                | 8,7         | 9,3         | 9,9         |
| Közmunka szervezése                | 21,4        | 20,3        | 22,9        |

*\*(Egy szervezet több tevékenységi területet is megjelölhetett)*

A tevékenységi listából egyértelműen kiderül, hogy a civil szervezetek komplex szolgáltatási és foglalkoztatási programokat hajtanak végre. Ezért is teljesítik eredményesen vállalt missziójukat, a munkanélküliek segítségét. Céljuk a probléma-megoldás és ez nem szorítkozik pusztán a munka keresésére. Beletartozik a képzés, a szociális ügyekben való tanácsadás, mentálhigiénés segítség, technikák megismertetése, készségek fejlesztése.

A tranzit foglalkoztatás és a munkaerő kölcsönzés új üzletág a civil szektorban. Kevesen is foglalkoznak vele. A professzionális munkaügyi szolgáltatásoknál – a tranzit foglalkoztatás szervezése, illetve a munkaerő-kölcsönzés ilyen - az ilyen szervezetnek el kell jutnia egy olyan fejlettségi szintre, ahol professzionális, teljesítményben is kifejezhető menedzsment feladatok vannak,

ahol a piackutatás, a marketing, a kapcsolatépítés a szervezet mindennapi programjához tartozik.

A programokat 1996-ban 46,3 %-ban a helyi szükségletekre alapozva indították el, de 33,8 %-ban a pályázató szervezet , 27,3 %-ban más szervezet – pl. önkormányzat, munkaügyi központ, stb.- hatására indultak meg ezek. Az arányok 1998-ra a szervezetek nagyobb önállóságát mutatják azzal, hogy a programok 66,2 %-át a helyi szükségletek hívták életre, kevésbé a külső kihívás. Mindenesetre ezekből az arányokból látszik milyen nagy a felelőssége a pályázató szervezeteknek abban, hogy motiválják, felkeltsék a civil szektor érdeklődését a helyi szolgáltatások, helyi programok fejlesztésére.

## **2. A nonprofit szervezet, mint foglalkoztató /5.sz.mellékletben diagram/**

A szervezetek egzisztenciális biztonságát mutatja, hogy a kérdezetteknek csak 54,4 %-a alkalmaz főállású menedzsert, és 47,1 %-ban találunk főállású foglalkoztatottakat. A menedzserek között még előfordul szerződéses jogviszony 20,6 %-nál, illetve egyéni vállalkozókat alkalmaz vezető beosztásban 14 %-a a szervezeteknek.

Mit is jelent ez számokban? A 136 szervezetnél összesen 74 teljes munkaidős, főállású menedzser található. 28 fő szerződéssel dolgozik, egyéni vállalkozóként pedig 15 fő dolgozik a szervezetek 11 %-ban. Közhasznú státusban dolgozik a menedzserek közül szintén 15 fő.

A szervezetek 66,2 %-ban találhatunk önkénteseket, de ez lényegében 1-2 főt jelent, 2 szervezetet találtunk, ahol 50 fő körül mozgott az önkéntesek száma. A KSH országos vizsgálata szerint a nonprofit szervezetek 48 %-ban dolgozott önkéntes.<sup>8</sup> A foglalkoztatás területén dolgozó nonprofit szervezeteknél öröndetes ez az arány. Tulajdonképpen az önkéntesek itt nagyrészt a munkanélkülieket is jelentik, hiszen ők azok, akik a szervezetek jelentős részét létrehozták, illetve a későbbiekben fontos rehabilitációs háttérrel jelent számukra a valahova tartozás ereje, a végzett munka, még akkor is, ha nem kapnak érte fizetést.

A keresetekre próbáltunk egy közelítő összehasonlítást találni. /5.sz. mellékletben táblázat/. A minimálbérhez kértük viszonyítani a civil szervezeteknél

---

<sup>8</sup> Nonprofit szervezetek Magyarországon 1997. KSH 1999. Budapest, 140.p.

alkalmazottak kereseteit. A munkanélküliek között, akiknek a szervezet ad munkát keresetük alig haladja meg a minimálbért /41,7 %/. A menedzsment esetében a fizetések jobban szóródnak. A minimálbérnél valamivel magasabb a keresete 31,1 %-nak, hozzávetőleg 50 %-uk keresete viszont meghaladja a minimálbér kétszeresét is. Összesen 23,3 % nyilatkozott úgy, hogy a minimálbér többszörösét keresik a menedzserek.

A szektorban ilyen értelemben az anyagi motiváció nem túl magas. Jelen vizsgálatban a fluktuációt nem vizsgáltuk, de egy a Phare által támogatott, a közszolgáltatások kiszerezését segítő program<sup>9</sup> vizsgálata kapcsán bátran kiemelhetjük, hogy különösen a menedzserek között igen magas a fluktuáció, éppen a keresetek korlátozottsága miatt. Nem csak az a probléma, hogy a keresetek általában alacsonyok, de esetleges az is, hogy sikerül-e a korábban elért bérszínvonalat megtartani. A másik korlát a szektorban a keresetek teljesítményarányos növelése. Ez szintén hiányzik a jelenlegi gazdasági és gazdálkodási szinten dolgozó magyar nonprofit szektorból. Az is igaz, hogy néhány sikerszervezetnél a közalkalmazotti béreket jóval meghaladó kereseteket találhatunk, ami még kiegészülve egyéb természetbeni juttatással is – autóhasználat, mobil telefon, étkezés, gyakori konferencián való részvétel – adott esetben tetemes anyagi juttatást is jelenthet.

### **3. A jelenleg futó programokról**

A vizsgált szervezetek 57,4 %-nak, azaz 78 szervezetnek volt 1999-ben is működő foglalkoztatási programja.

#### *A programok típusai*

| <b>Program típusa</b>             | <b>Érintett szervezetek száma /db/</b> | <b>A vizsgált szervezetek %-ban</b> |
|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Munkatapasztalat-szerző támogatás | 25                                     | 18,4                                |
| Közhasznú munkavégzés             | 42                                     | 30,9                                |
| Munkahelyteremtő támogatás        | 23                                     | 16,9                                |
| Polgári szolgálat                 | 20                                     | 14,7                                |
| OFA által támogatott              | 32                                     | 23,5                                |

A különböző konkrét foglalkoztatási programok közül kiemelkedik a közhasznú munkavégzés. A szervezetek számára eddig ez volt a legelőnyösebb foglalkoztatási forma, melyet az önkormányzattal is együttműködve tudott megvalósítani.

Mivel a mintát az OFA pályázati listáiról vettük, így érthető, hogy az általa támogatott programok illetve szervezetek száma viszonylag magas.

#### **4. A programok célrendszere /5.sz. mellékletben diagram/**

A programok elsősorban a munkaerőpiac fejlesztésében játszottak szerepet. Munkaerő-piaci tanácsadással, képzéssel és szakképzéssel jellemezhetjük a tevékenységük gerincét. Kiemelkedően fontos tevékenységük volt még a munkahely-közvetítés is. Hasonlóan fontos szerepet játszott tevékenységükben a területfejlesztési programokhoz való kapcsolódás és az érdekvédelem. Mintánkban jelentős számban fordultak elő munkanélküliek által alapított egyesületek, így természetes hogy az érdekvédelem kiemelt funkciót adott e szervezeteknek.

A vizsgálatban szereplők elsősorban fiatal és tartós munkanélküliek számára nyújtottak szolgáltatásokat. Ezen kívül az etnikai csoportok – konkrétan cigányok – illetve a csökkent munkaképességűek jelentették a munkanélkülieknek azon csoportjait, akik a szervezetek segítségét igényelték.

Kutatásunk tehát egyértelműen bizonyította a civil szervezetek munkaerőpiaci feladatainak a fontosságát, hiszen a legnehezebben mobilizálható csoportokra terjedt ki tevékenységük.

---

<sup>9</sup> Phare Szociális Gondoskodás és Nyugdíjreform Program, Értékelő Jelentés 2000, készült a Szociális és Családügyi Minisztérium részére: Polisz Szociálpolitikai Tanácsadó és Szervezetfejlesztő Bt.



*A foglalkoztató szervezetek kapcsolatrendszere (A szervezet összes kapcsolata = 100%)*

| Partner            | Nincs | Szakmai | Pénzügyi | Mindkettő | A kapcsolat jellege |          |        |
|--------------------|-------|---------|----------|-----------|---------------------|----------|--------|
|                    |       | jellegű |          |           | Problémás           | Közömbös | Segítő |
| Helyi önkormányzat | 18,8  | 32,3    | 23,3     | 24,8      | 7,5                 | 10,3     | 82,2   |
| Megyei önkorm.     | 61,7  | 18,0    | 7,8      | 11,7      | 10,4                | 14,6     | 75,0   |
| Megyei munkaü. k.  | 26,1  | 24,6    | 22,4     | 26,1      | 3,1                 | 9,2      | 86,7   |
| MK. kirend.        | 23,3  | 33,8    | 18,0     | 24,1      |                     | 15,8     | 83,2   |
| Területfejl.       | 66,2  | 14,6    | 12,3     | 6,2       | 2,3                 | 4,7      | 93,0   |
| Mnkv. szaksz.      | 84,1  | 14,4    |          | 0,8       | 5,0                 | 5,0      | 90,0   |
| Munkaadói szaksz.  | 88,6  | 9,1     | 0,8      | 0,8       |                     |          | 100    |
| Munkaügyi T.       | 75,4  | 18,5    | 1,5      | 3,1       | 3,3                 |          | 96,7   |
| Pártok             | 91,7  | 6,8     | 0,8      |           | 11,1                |          | 88,9   |
| Minisztériumok     | 50,8  | 21,2    | 12,1     | 15,2      | 6,3                 | 14,1     | 79,7   |
| Vállk. fejl.       | 71,5  | 21,5    | 2,3      | 3,8       | 2,9                 | 8,6      | 88,6   |
| Országgy. képv.    | 56,8  | 37,9    | 1,5      | 3,0       |                     | 11,1     | 88,9   |
| Helyi képv.        | 44,3  | 46,6    | 3,1      | 4,6       | 1,4                 | 7,0      | 91,5   |
| Termelők           | 77,5  | 4,7     | 8,5      | 8,5       | 10,7                | 7,1      | 82,1   |
| Értékesítési sz.   | 83,7  | 4,7     | 7,8      | 3,1       | 5,0                 | 20,0     | 75,0   |

A helyi önkormányzattal a szervezetek 18,8 %-nak nincs semmilyen kapcsolata. Ennél azonban még rosszabb képet kapunk, ha a többi – a foglalkoztatás nehéz feladataiból adódó, szükségszerű - partner listáját nézzük meg.

A szervezetek kapcsolatrendszerét több csoportba sorolhatjuk:

- Piacra kerülést segítő kapcsolatok
- Lobby kapcsolat
- Országos kapcsolatok
- Helyi kapcsolatok
- Közvetlen szakmai és pénzügyi támogatás

A piaci integrációt segítő szervezetekkel – területfejlesztési intézmények, vállalkozást segítő szervezetek, kamarák, stb. - a kapcsolatrendszer gyengének mondható.

A szakmai és pénzügyi támogatást közvetlenül nyújtó szervezetekkel viszont erős a kapcsolódás, ilyenek a helyi önkormányzatok és a munkaügyi szervezetek. Valamelyest csökken a kapcsolat fontossága a minisztériumokkal, bár 33,3 %-nak viszont van kapcsolata és ezek közül 79,7 %-ban ez a kapcsolat segítő jellegű.

Még kielégítőnek mondható a kapcsolat az országos és helyi képviselőkkel. E mögött az is meghúzódik, hogy az alapítványok esetében számos olyan kurátor van, akik a szervezetek vezető testületeiben pozíciót töltenek be.

Ez a kép összefoglalóan azt mutatja, hogy a nonprofit szervezetek nagyon gyenge lábakon állnak még a piaci rendszerben. Támogatásra és lobbyra építik fel a stratégiájukat.

A kapcsolatok minőségéről az mondható el, hogy többnyire akiknek van valamilyen kapcsolata, azok ezt segítő jellegűnek minősítették. Itt azonban érdemes kiemelni, hogy a megyei önkormányzatokkal, a pártokkal és a termelőkkel a kapcsolat – ha egyáltalán van – problematikus is lehet. Az ilyen vélemény mintánk esetében csak néhány szervezetet jelent, de az esettanulmányok kapcsán tudjuk, hogy való igaz, a szervezetek elégedetlenek az országos illetve megyei intézménnyel. Ez abból is adódik, hogy kevesebb velük a kapcsolat és ezért inkább a felmerülő problémák oldaláról közelítik meg a tőlük távolabb lévő intézményeket, forrásnyújtókat, szakmai szervezeteket.

#### *A programok további fejlesztése és a fejlődés akadályai*

| <b>Akadályozó tényezők</b>  | <b>A válaszok %-ában</b> |
|-----------------------------|--------------------------|
| Anyagi forrás teljes hiánya | 9,6                      |
| Belső erőforrás hiánya      | 4,4                      |
| Önrész hiánya               | 5,1                      |
| Szervezeten belüli változás | 0,7                      |
| Helyi érdektelenség         | 3,7                      |
| Egyéb okok                  | 11,0                     |

Az adatok ebben az esetben nem igazán alkalmasak komoly, mély elemzésre, mivel a kérdőívek nagy része ennél a kérdésnél értékelhetetlen volt. Ezért inkább az esettanulmányok tanulságaira támaszkodva tudunk mélyebb következtetéseket levonni.

A fókusz csoportok eredményei alapján jóval részletesebb képet kaptunk erről a témáról. A törvényi szabályozás nem kedvez a nonprofit keretek között működő szervezeteknek, de ugyanígy nehézséget okoz a tevékenységből adódó magas ráfordítás és haszon kiegyenlítetlensége, a megfelelő munkaerő biztosítása, illetve az elfogadható minőség nyújtása is.

A szervezetek belső és külső problémáit tükrözik azok a válaszok is, ami az értékesítésre vonatkozik. A szervezet anyagi bázisának hiánya, a hiányzó értékesítési hálózat, a megfelelő szaktudás és a piaci túlkínálat okozza a legnagyobb gondot. A bevételek alig fedezik az előállítás, illetve a ráfordítás költségét. A válaszadók szerint a bevételek többnyire egyáltalán nem fedezik a kiadásokat. 17,3 %-uk mondta azt, hogy a bevételek éppen fedezik az előállítás költségeit. A hiányt az előállítás költsége és a kiadások között, pályázati forrásból fedezik illetve más vállalkozói tevékenységből biztosítják.

### **5. A szervezetek és a piac kapcsolata**

A szervezetek piaci alkalmasságát bizonyító tény, hogy 61,8 %-uk rendelkezik üzleti tervvel, 40,4 %-uk végzett piackutatást.

*A feladatok közül az alábbi megoszlást mutatják a konkrét tevékenységek*

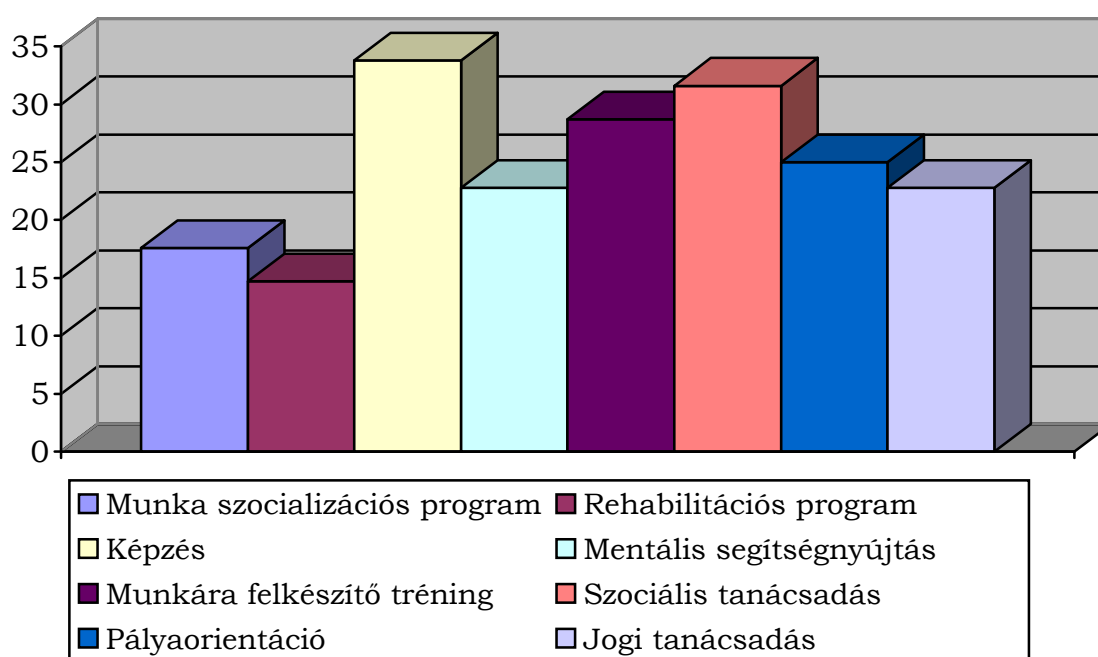
| <b>Feladatok</b>                 | <b>A válaszok %-ában</b> |
|----------------------------------|--------------------------|
| Szolgáltatást nyújt              | 66,2                     |
| Terméket állít elő               | 7,4                      |
| Szolgáltat és terméket állít elő | 11,8                     |
| Kommunális feladatok             | 22,1                     |
| Kereskedelmi                     | 10,3                     |
| Munkaerőpiaci szolgáltatás       | 49,3                     |
| Közbiztonság                     | 2,9                      |
| Szociális szolgáltatás           | 41,9                     |
| Egészségügyi szolgáltatás        | 10,3                     |
| Érdekvédelmi szolgáltatás        | 29,4                     |
| Egyéb                            | 16,2                     |

A szervezetek nagyobbik hányada szolgáltatást nyújt. A szervezetek közel 50 %-a munkanélküliek számára biztosít szolgáltatásokat, vagy a szociális szektorban

tevékenykedik. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált mintában szereplők jelentős hányadának nincs, vagy alig van piaci kapcsolata. Túlzottan is egyoldalúan, a munkanélküliek felé irányul, míg a „szál másik vége” nem vezeti ki a segítettet a munkaerőpiacra.

A munkaerőpiaci szolgáltatás elsősorban képzést, mentális segítségnyújtást, munkára felkészítő programot takar.

A szolgáltatások típusai a válaszadók %-ban



A munkaerő-piaci szolgáltatások típusainak megoszlása

| Munkaerőpiaci szolgáltatás típusa | A kérdezettek %-ában |
|-----------------------------------|----------------------|
| Munka szocializációs program      | 17,6                 |
| Rehabilitációs program            | 14,7                 |
| Képzés                            | 33,8                 |
| Mentális segítségnyújtás          | 22,8                 |
| Munkára felkészítő tréning        | 28,7                 |
| Szociális tanácsadás              | 31,6                 |
| Pályaorientáció                   | 25,0                 |
| Jogi tanácsadás                   | 22,8                 |

Ebből a megoszlásból is láthatjuk, hogy a nonprofit szervezetek egy olyan határmezsgyén dolgoznak, ahol a munkaügyi központok már nem tudnak eredményesek lenni. Egyénre szóló szolgáltatások, képzések, személyes konzultáció, tanácsadás – ez az erőssége a civileknek. Itt kell megemlítenünk, hogy ezért nagyon fontos a támogatók számára a társadalmi szükségletek felmérése, a hiányok regisztrálása, hogy oda tudják irányítani támogatott programjaikkal azokat a szervezeteket, akik képesek vállalni feladatokat.

*A termékskála*

| <b>Termékek</b> | <b>A válaszok %-ában</b> | <b>A termék előállítással foglalkozók %-ában</b> |
|-----------------|--------------------------|--|
| Mezőgazdasági   | 9,6                      | 50,0   |
| Kézműipari      | 8,1                      | 42,3   |
| Élelmiszeripari | 5,1                      | 26,9   |
| Vegyipari       |                          |  |
| Egyéb           | 5,9                      | 32,0   |

A terméket előállító 10 szervezet főleg mezőgazdasági és kézműipari termékeket állít elő. Azonban ennél jóval több szervezet foglalkozik a szektorban ma már termék előállítással. Mezőgazdasági programok futnak a Szociális és Családügyi Minisztérium támogatásával /szociális földprogram/. Számos helyen zajlik kézműipari termék előállítása, illetve oktatással egybekötött termék-előállítás. A tartós munkanélküliek esetében és azokban a régiókban, ahol a vizsgálat zajlott, nehéz kenyérkereset munkanélküliek foglalkoztatása, betanítása, piacra segítése. Az igénytelenebb, háziipari, háztartási keretek között végzett termék előállítás az önfenntartásra is kevés, inkább önellátást takar a mezőgazdaság, és mentálhigiénés célokat szolgál az egyéb termékek előállítása. Itt mi a valóságos gyakorlatra kérdeztünk rá. Úgy tűnik, hogy ez igen kevés szervezetet érintett, hiszen a mintában csak 7 % mondta azt, hogy termék-előállítással foglalkozik.

Mint ahogy a szervezetek nagy része nem termelőmunkát végez, ezért érthető módon a programok támogatása alapfeltétele működésüknek. Ennek hiányában a szervezetek kénytelenek lennének megszüntetni, illetve szűkíteni programjaikat.

A termék-előállítás, a termelés gyenge pontja ezeknek a szervezeteknek. Nincs igazán piaci kapcsolat – a kivételek erősítik a szabályt, pl. egy a helyi

cigányság gondjait megoldó szervezet hihetetlenekül prosperál raklapok gyártásával – nincs piaci ismeret, piackutatás, marketing, amely segítené a stabilizálódást. Hiány van alkalmas munkaerőben is. Az egyszerű bedolgozói, varrónői munkához is kell a tapasztalat és a szaktudás. Arról számolt be egyik interjú alanyunk, hogy amikor egy varrodából kikerült betanított varrónőt próbáltak alkalmazni teljes kudarcot vallottak, mert oly mértékben specializált volt az a művelet, amit képes volt végrehajtani, hogy semmi mást nem tudott megvarrni. Náluk pedig javító szolgálat működött, ahol mindent kellett volna varrni, amire a háztartásoknak szüksége van. A civil szervezet foglalkozási szocializációs funkciója is nagy jelentőséget kap a hátrányos helyzetű munkavállalókkal való foglalkozásban. Nem véletlen, hogy ma már a támogatások jelentős részét teszik ki az oktatásra, felkészítésre fordítható pénzek a konkrét foglalkoztatást segítő összegek mellett

### **6. A programok folyamatossága, komplexitás, a továbbélés lehetősége**

A folyamatosságról igen jó képet mutatnak az adatok, mivel 20 % alatt van azoknak a szervezeteknek az aránya, akik abbahagyták a foglalkoztatási programot. Ez nem rosszabb arány, mint általában a kisvállalkozásoknál tapasztaltak, ahol még magasabb is a megszűnő vállalkozások aránya. A megszűnő programok között viszont elsősorban az állandó foglalkoztatást segítő programok, a tartós munkanélküliek elhelyezésére, foglalkoztatására vonatkozó programok szerepelnek. Tehát éppen a munkahelyteremtő programok azok, amelyek megszűnnek. Itt felvetődik a kérdés, hogy a civil szervezetek alkalmasak-e valójában a hátrányos helyzetű munkavállalók részére állandó foglalkoztatást biztosítani, illetve alkalmasak-e azoknak a „híd” a szerepét betöltő programoknak a menedzselésére, amely a pályakezdő, tanulatlan munkaerőt próbálja „besegíteni” az elsődleges munkaerőpiacra.

Igaz, hogy a válaszadó érintettek 50 %-a anyagi okokból kényszerült megszüntetni a programot, de szerepet játszott még a belső erőforrások hiánya és a környezet érdektelensége is a program támogatására vonatkozóan.

Az adatok elemzésénél azonban nem szabad elfelejtkeznünk arról sem, hogy a vizsgált szervezetek különösen nagy erőpróbát vállalnak a tartós vagy regisztrálatlan, etnikumhoz tartozó, csökkent munkaképességűek gondjainak megoldásával. Ilyen értelemben ez a 20 %-os bukási arány nem is olyan rossz. Másrészt a megszűnés okait keresve a forrásnyújtóknak felhívja erősen a figyelmét

arra a területre, amivel igen keveset foglalkozunk, hogy célirányos fejlesztésre van szüksége a foglalkoztatást segítő szervezeteknek *A belső, humánerőforrások megerősítésére, a forrásszervezési tudás növelésére.* A kutatás eredményeiből világosan kitűnik, hogy a szervezeti menedzsment, a korábbi tapasztalatok, az intézményesültség mind-mind segítők a foglalkoztatási programok sikerének, vagyis annak, hogy folyamatos munkát tudjanak biztosítani a korábban támogatott munkaerőnek.

Néhány tipikus megszűnő programról érdemes felsorolásszerűen beszámolni:

- Vállalkozóvá válást segítő program
- Regisztrációban nem szereplő munkanélküliek foglalkoztatása
- Csökkent munkaképességűek elhelyezése
- Cigány származásúak elhelyezése
- 40- 50 éven felüli értelmiségiek foglalkoztatása

Ebből a néhány példából is látható, hogy ami nem megy a Munkaügyi Központoknak, azt nagyon nehezen tudják teljesíteni a civil szervezetek is. Viszont a vizsgált mintában 80 %-uk folytatni tudta a megkezdett programokat! Ami igen nagy eredmény. A siker okát abban látjuk, hogy a munkaerőpiacon híd szerepet vállaló civil kezdeményezések többsége komplex módon közelíti meg a foglalkoztatási problémák megoldását. A tanácsadástól kezdve az oktatáson keresztül juttatja el a munkanélkülieket abba a helyzetbe, hogy képesek legyenek munkát vállalni, vagy a munkavégzésben részt venni. Azok a civil szervezetek, amelyek valóban híd szerepet vállalnak: a munka világába való visszavezetését is képesek nyújtani a hozzájuk fordulóknak.

Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt sem, hogy ez a kapcsolati háló, amibe bekerül a munkanélküli, képes a szociális, egészségügyi, képzési, stb. problémáknak a kezelésére is. A viszony humánus és személyre szóló a munkanélküli és a segítő szervezet között, ez azt is jelenti, hogy a rendszerben megmaradók elkötelezettsége is magasabb azokénál, akik munkaerő kiközvetítésben vesznek pusztán részt. A civil szervezetek előnye szinte ledolgozhatatlan más, állami intézményekéhez képest, hiszen magát a munkanélkülit is bevonják saját problémáinak a megoldásába, mozgósítják képességeinek maximális kihasználására, pszichés energiáit felszabadítják a személyre szóló szolgáltatások. A szervezeti siker és a munkanélküliek sikere egy erőterben mozdul előre. Míg egy

állami intézményben a munkanélküliek elhelyezésében nem jelenik meg a szervezeti vagy személyes siker összekapcsolása.

## **7. A bevételek és kiadások alakulásáról**

*A különböző típusú források előfordulási arányai (%)*

| <b>Bevételi forrás</b>           | <b>A válaszadók %-ában</b> |
|----------------------------------|----------------------------|
| Tagdíj                           | 30,9                       |
| Normatív költségvetési támogatás | 30,9                       |
| Nem normatív költségvetési tám.  | 39,7                       |
| Vállalkozási és alaptev. bevétel | 31,6                       |
| Támogatás piaci szereplőktől     | 19,9                       |
| SzJA 1 %                         | 34,6                       |
| Külföldi támogató                | 12,5                       |

A vizsgált szervezetek forrásait markánsan meghatározza a nem normatív jellegű költségvetési támogatás. Ez alatt a munkaügyi központok, állami intézmények, önkormányzatok – szerződés - által nyújtott támogatását értjük. Ami határozott időre szól, egy-egy program megvalósítására. Többnyire pályázati úton elnyert támogatásokról van szó. A másik fontos forrás a SZJA 1 %-ának megszerzése, amiben a vizsgált szervezetek úgy tűnik, eredményesen lobbysznek.

Az egyes forrásokhoz hozzájutó szervezeteknél érdekes összefüggést vehettünk észre /5.sz. mellékletben diagram/. Azok, akik pl. külföldi támogatókkal rendelkeznek - számuk tulajdonképpen nem túl magas – azoknak bevételi forrásaik között jelentős arányt mutat a külföldi támogatási bevétel. Ugyanez vonatkozik a normatív költségvetési támogatásra is. Akik ebben részesülnek, ott a bevételek megoszlásában ez jelentős forrást képez. Harmadik jelentősebb forrás az alaptevékenységből és árbevételből származik, de ez sem meghatározó a főbb bevételi források között.

A pályázatokon nyert pénzek határozzák meg alapvetően a civil szervezetek munkáját. Kiadásaik több mint felét pályázati összegekből fedezik. Különösen a bérköltségek fedezetében van szerepe a pályázati programoknak. Egy Phare



program vizsgálata<sup>10</sup> alapján – amelynek alanyai az önkormányzati szociális szolgáltatások ellátási területén dolgoznak - a bérek több mint 60 %-a pl. a pályázati összegből származott. Ennek a koncepciónak a kockázatát az jelenti, hogy a civil szervezetek folyamatos szolgáltatási tevékenységre vállalkoztak, amit akkor is kell végezni, ha már a pályázati pénzeket felhasználták. A helyzet persze eléggé megoldatlan. A civilek működéséhez éppen az állandó költségek hiányoznak-munkabér, állandó napi kiadás, a működtetés költségei. A pályázatok jóindulata és helyzetfelismerő képessége mutatja, hogy adnak pénzt bér költségre. A további foglalkoztatásnak viszont veszélye az, *ha megszűnik a támogatás*, akkor miből fedezik a hiányzó részét a béreknek? A gyakorlat azt mutatja, hogy a *szolgáltatásokat szűkítik, takarékosági intézkedéseket vezetnek be* a működés egyéb területein. Végül csökkentik a foglalkoztatottak létszámát. Vannak olyan munkanélküli „munkavállalók”, akik pályázattól pályázatig tudnak csak dolgozni, ez szinte már léformájukká vált.

### **8. Pályázató szervezetek megjelenése a kutatásban**

A foglalkoztatáshoz kapcsolódó forrás-elosztókról tarka képet kapunk. Annak ellenére, hogy mindegyik kiválasztott forrásnyújtónak vannak foglalkoztatási programjai, a szervezetek bizonyos fenntartásokat mutatnak a pályázatokkal kapcsolatosan

A szervezetekhez a legközelebb vannak a *munkaügyi központok, az OFA, a Soros Alapítvány, a Szociális- és Családügyi Minisztérium és a DemNet.*

Legkevesebb a kapcsolat és vélemény, de említették őket, az Autonómia Alapítvány, Oktatási Minisztérium, Környezet és Területfejlesztési Minisztérium, Földművelésügyi Minisztérium, továbbá a külképviseletek esetében. Ennek oka elsősorban az, hogy a felsoroltak vagy rétegprogramokat támogatnak, vagy a civil szervezetek elitjének juttatnak támogatásokat.

A kérdőívekből kapott adatok alapján megállapítható, hogy minél messzebb van egy pályázató térben és kapcsolati hierarchiában, annál kisebb a mersze a szervezeteknek pályázatot benyújtani hozzá. Kivétel ez alól az OFA és a Szociális

---

<sup>10</sup> PHARE Szociális és Nyugdíjreform Program értékelése 2000. február. Szociális- és Családügyi Minisztérium Phare Iroda beszámolója

Minisztérium. Más oldalról viszont az is elmondható, hogy 1995-1998 között látható volt a kérdezett szervezetek körében is egy jelentős fejlődés, a beadott pályázatok közül egyre több lett a nyertes pályázat. Amiből levonhatjuk azt a következtetést, hogy részben megtanultak pályázni, részben a *pályázatok figyelme is jobban a foglalkoztatási gondok* felé fordult az elmúlt években, tehát probléma-központú pályázatok kerültek kiírásra.

A pályázató szervezetekkel kapcsolatosan a legfőbb kritika, hogy nagyon rövidek a pályázati ciklusok, túl *bonyolult* a pályázati és a követő dokumentáció, nincs kiszámítható pályázatói stratégia és politika, gyakran változik ugyanannak a témának a kiírási feltételrendszere.

#### **4. ÖSSZEHASONLÍTÓ DIAGNÓZIS A NONPROFIT SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉT MEGHATÁROZÓ EGYES TERÜLETEKRŐL**

Vizsgálatunkban választ próbáltunk találni arra, mi az, ami a szervezetek sikerességét egyes területeken segíti, illetve melyek azok a befolyásoló tényezők, amelyek hátráltatják, visszafogják a haladásban őket.

Első lépésben meghatároztuk, melyek azok a tényezők, területek, ahol eldől a szervezet sorsa. Az alábbi területeket találták fontosnak a résztvevők az eredmények elérésében:

- Folyamatos működés
- Forrásteremtés folyamatossága
- Nyertes pályázatok
- Munkanélküliek eredményes segítése
- Termékeknél piaci ár elérése
- Szakmai függetlenség
- Együttműködés a MMK-kal
- Együttműködés az önkormányzatokkal

##### *A szervezetek pénzügyi és infrastrukturális biztonsága*

A folyamatos működés elengedhetetlen feltétele az anyagi függetlenség megteremtése megfelelő alaptőkével, melynek kamatai elegendőek a napi működés fenntartására. E nélkül a szervezetek állandó létbizonytalanságban élnek, nagy kockázatot vállalnak azzal, hogy csak külső forrásokra támaszkodhatnak. A működést veszélyezteti az is, hogy anyagi fedezet híján a képzett és tapasztalt munkaerőnek nem tudnak hosszú távú létbiztonságot garantálni.

Az alaptőkén felül rendelkezniük kell olyan mozgatható forrásokkal is, amely a további források megszerzéséhez elengedhetetlen. Ilyen az önerő biztosítása a pályázatoknál. Harmadik eleme az anyagi biztonságnek a piaci háttér folyamatos építése. A források megszerzésének politikájában pedig a többszintű finanszírozás elérése, beleértve önkormányzati és munkaügyi forrásokat is. A megfelelő infrastruktúra nélkülözhetetlen a működéshez, de a pénzügyi források megszerzéséhez is.

### *Stratégiai koncepció és konkrét tervek a fejlődésre*

Mind a folyamatos működés biztosításához, mind a piacon maradáshoz elengedhetetlen feltételnek tartják a kérdezettek a hosszú távú stratégia terv kidolgozását. Ezen belül is az *üzleti terv és a marketing stratégia* állandó fejlesztését. Már csak azért is, mivel a komolyabb pályázató szervezeteknél /OFA, MMK/ ezek a siker feltételei.

A szakmai függetlenség megteremtésének is a stratégia lehet a bázisa.

### *Együtműködés, partneri viszony*

Az együtműködő partnerek közül elsősorban a MMK és az önkormányzatok, továbbá a vállalkozókkal való szoros kapcsolatot emelték ki. Fontosnak tartották még a *szakmai szervezetekkel* való kapcsolattartást, együtműködést is.

Külön kiemelték az információ kölcsönös áramoltatását a partnerek között és a civil szervezet aktivitását a kapcsolat fenntartásában. Elengedhetetlennek tartották a vállalt feladatok standardizálását, különösen ott, ahol szolgáltatási szerződések kötik őket.

### *Munkanélküliekkel való együtműködés*

Kiemelték a munkanélküliek mobilizálhatóságát, hogy legyen átképezhető, akarjon tenni valamit önmagáért.

Az eredményes reintegráció feltételének tartották az utókövetést, a munkába állítást követő képzési ajánlatot, és az egyénre szabott állásajánlatok megteremtését.

Az érdekessége ezeknek az elvárásoknak, hogy éppen azokat a pontokat fogalmazták meg, amelyek érdekében ők dolgoznak. A tartós munkanélküliek esetén éppen a mobilizálhatóság, az egyéni elkötelezettség, az átképzésben való részvétel ütközik nehézségekbe.

### *Piaci integráció*

A nonprofit keretek közötti termék-előállításnál ugyanazok a kritériumok fogalmazódtak meg, mint bármely más piaci szervezet esetén: minőség, mennyiség, folyamatosság, határidők betartása. A saját elvárásaikban a kiszámíthatóság, tervezhetőség fontos szempont volt. Tudniillik a nonprofit szervezetek ezen a téren sérülékenyebbek, mint a piaci szervezetek. Nincs tőketartalék, a munkaerő megtartása óriási teher. Lényegében hiányoznak a szervezet mögül azok az anyagi és humán erőforrás tartalékok, amelyek a nehezebb időszakokban kitartana.

### *Képzettség, képességek, tudás, humánerőforrások*

A folyamatos működéshez elengedhetetlen a jól képzett és szakmával rendelkező menedzsment. Ugyanígy a munkatársak folyamatos képzése, a piaci ismeretek, marketing, lobbizás tudományának elsajátítása. Másrészt mindezt jól kell kommunikálni. Pályázatok esetén a külső formai elemek is számítanak, ez sokszor az eredményesség egyik feltétele.

A tudás mellett fontosnak tartották megemlíteni a kreativitást, a jó ötletek kivitelezhetőségét, ami tudást feltételez.

### *Attitűd*

A szervezetek irányításában elengedhetetlen a pozitív szemlélet alkalmazása, az állandó optimizmus, és ahogy néhányan fogalmaztak a „megszállottság”.

## **5. A KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI**

A szervezetek működtetésének eredményessége elsősorban társadalmi beágyazottságuk függvénye. Ez alatt értjük a helyi társadalom szükségleteinek való megfelelést. Ebbe beletartozik a piac is, amely befogadja, vagy elutasítja a felkínált termékeket. A beágyazottság mutatója a helyi hatalommal való kapcsolatok kiépítettsége, konkrét programokban való együttműködés sikeressége. Kiemelten gondolunk itt az önkormányzatokra és munkaügyi központokra.

A következő kritikus tényezőként említenénk meg a menedzsment felkészültségét, stabilitását, helyi társadalomban való elfogadottságukat, presztízstüket.

Tehát ezeknek a területeknek – probléma megoldás a helyi társadalomban, gazdasági és politikai beágyazottság, vezetés - a viszonylag akadálymentes működése dönti el a foglalkoztatási szervezetek fejlődési lehetőségeit, sikerességét.

### **1. Társadalmi szükségletek**

A civil szervezetek a foglalkoztatás szempontjából kétféle érdekmezőben mozognak, és van egy specifikumuk is. Ez utóbbi az, hogy többnyire munkanélküliek hozzák létre a szervezetet, vagy legalábbis szerepük van az ilyen típusú szervezetek alapításában. Az első érdek az, hogy a szervezet az aktív munkanélküliek védettséget biztosítson. Kezdetben önsegítő célja van a szervezet létrehozásának, majd a szervezet fejlődésével kikényszeríti, hogy valamilyen támogatott formában, de alkalmazottai legyenek. Ez az érdekazonosság megkönnyíti a szervezet és a benne dolgozók számára azt, hogy a helyi társadalom igényeit vegyék leginkább figyelembe. Hiszen önmaguk szükségleteiből indulnak ki, majd lépnek fel, mint szolgáltató a munkanélküliek illetve olyan szervezetek felé, akik a foglalkoztatás problémáit magukénak érzik. Ezt azért hangsúlyos, mivel a kutatás tapasztalatai is azt mutatják, hogy nem elég munkaügyi központként vagy önkormányzatként viszonyulni a foglalkoztatás gondjaihoz. Fontos az elkötelezettség, a problémamegoldás iránti érzékenység is. Különben a civil szervezet nem képes egyedül, vállalt feladatát teljesíteni. Sem szakmailag, sem pénzügyileg nem tudnak annyira önállóak lenni, hogy a helyi önkormányzat vagy munkaügyi szervezet támogatása nélkül valósítsák meg programjaikat.

A szélesebb érdekezésben olyan missziót vállalnak fel, amelyben munkájukat más szervezetekkel összehasonlítva, azok hiányaira épül. Pontosan letapogatva azokat a szükségleteket, amelyekre a helyi társadalomnak szüksége van, de egyelőre még nem találtak rá általános, állami megoldást.

A civil szervezetek innovatívak: mindig a problémából indulnak ki, és arra keresik a megoldást. Nincs szervezeti öncél, illetve a szervezet céljait csak akkor képes elérni, ha az a helyi társadalom konszenzusán alapul. Mivel az államtól független szervezetek, így a megoldás módokban *nem kell követniük semmilyen korábbi modellt*, így pontosan azokat a megoldásokat fogják választani, ami a leghatékonyabb, mind a probléma megoldás, mind a források felhasználása szempontjából.

Másik jellemzőjük a személyre szóló szolgáltatások kialakítása. A munkaügyi szervezetekkel összehasonlítva talán ezt emelték ki legtöbben a vizsgált szervezetek közül, hogy nem rutin eljárásokat alkalmaznak, hanem egyedileg igényelt segítséget nyújtanak a hozzájuk fordulóknak. A munkanélküli, a rászoruló így nem egy szám, az odafordulók közül, hanem megőrzi egyediségét, személyiségét és a problémáit is a magáénak tudhatja. Itt nincs elutasított kliens, itt mindenkinek tudnak adni valamit: anyagi segítséget, munkát, információt, tanácsadást, kapcsolati háló használatát, stb. Sőt többnyire a civil szervezetek a munkanélküliek családtagjaitól sem tagadják meg a segítséget. Komplex problémakezeléssel találkozhattunk vizsgálatunk során.

## **2. Piackonformitás**

A civil szervezetek két módon kapcsolódnak a piachoz. Egyrészt, mint szolgáltatás nyújtók a munkaerőpiac célcsoportjai részére, másrészt, mint piaci szereplők, akik termékeket állítanak elő. Ezeket is két részre bonthatjuk fel: anyagi jellegű termék előállítók vagy szolgáltatók, másrészt ún. „virtuális termékeket”, modelleket innoválnak. Ez alatt azt értjük, hogy a szektor, a foglalkoztatási modellek fejlesztéséhez ad hozzá új módszereket illetve hozzájárulnak új modellek elterjesztéséhez.

A célcsoportok részére nyújtott szolgáltatások kereslete kifogyhatatlan. Nem az a különössége a szolgáltatásnak, hogy valami új típusú szolgáltatást adnak, hanem a módja. Természetesen vannak innovációk ezen a területen is, pl. "Újra dolgozom" program (angol modell adaptációja), de ennél sokkal fontosabb, hogy a

hagyományos szolgáltatásokat – munkaerőpiaci képzés, tanácsadás, stb. – is más keretben, más feltételekkel működtetik. Ha jellemezni akarnánk ezt a modellt, azt mondhatjuk, hogy problémamegoldó módon, kliens szempontú megközelítésben dolgoznak.

Ez a piac azonban eléggé deformálódott. Van elegendő fogyasztó, van kínálat – bizonyos korlátok között ott, ahol civil szervezet működik a területen – viszont sem a fogyasztó, sem a szolgáltató nem tudja megoldani az alapkonfliktust a kapcsolatban, vagyis azt, hogy *ki fizeti meg a szolgáltatás árát?*

Ettől a konfliktustól nem tud szabadulni a szervezetek többsége. Ezt az állapotot nevezhetjük „piac-köztes” helyzetnek, amikor a szervezetnek meg kell keresni azt a megrendelőt, aki áthidalja a *fogyasztó igénye és a fizetéseképtelensége* közötti szakadékot. Többnyire ez a munkaügyi központ, pályáztató szervezet vagy az önkormányzat. A munkaerőpiaci szolgáltatásokért ugyanis a kliensek nem tudnak fizetni. Itt egy gondolat erejéig meg kell említeni azt a *tipikus útját a szervezeti fejlődésnek, amikor önsegítő szervezetből, először minimális feltételekkel szolgáltató lesz, majd sikeres és eredményes munka felmutatásával támogatott szolgáltató.* Végül a munkaerőpiaci szolgáltatások mellé felsorakoznak a bevételt termelő, ún. virtuális igényekre épülő „termékek” – célzott konferenciák, kiadványok, képzések, szellemi bér munkák /területfejlesztési intézményeknek, önkormányzatoknak, kisebbségi önkormányzatoknak, pályáztató szervezeteknek/ - vagy a legideálisabb esetben a szolgáltató maga is foglalkoztató szervezetté válik. Végül a siker csúcspontjának tekinthetjük azt a szintet, amikor már piacra termelő, áru előállító szervezet lesz. Itt van az a pont, ahonnan az üzleti szektorba is vezetnek utak, sőt az a tapasztalatunk a vizsgálat kapcsán, hogy az igazán sikeres civil szervezetekből – arányuk igen alacsony - ezen a szinten kht. vagy kft. jön létre. A feltétel ebben az esetben a menedzsment felkészültsége.

### **3. A civil szervezetek vezetéséről**

A menedzsment képzettsége, tapasztalatai a szektoron kívül, a kiépült kapcsolatrendszer dönti el, képes-e a szervezet a nagy ugrást megtenni és „eltartottból” produktívá válni. Ezt a szintet csak azok a szervezetek érik el, ahol a menedzsment képes stratégiaileg gondolkodni, felsőfokú végzettségük mellett tapasztaltak a termelésirányítás, vezetés, piaci üzletmenet területén és rendkívül jó kapcsolatokkal rendelkeznek mind a három szektorban.



A nonprofit szektor ismerete, működés módjának legapróbb részletei az indulásnál jelentenek előnyt. Hogyan tudja a menedzsment a legmesszebbmenően kiaknázni a nonprofit szervezeti létből adódó, elsősorban gazdasági előnyöket. Itt említenénk meg, mennyire fontos a sikeres szervezeti léthez a nagy pályázató szervezetekkel való állandó kapcsolatépítés, lobbizás, az ismertség elérése.

Az állami intézményrendszerekkel – önkormányzatokkal, munkaügyi szervezetekkel – való állandó kapcsolattartás „tényezővé” teszi a szervezetet. „Kéznel van” olyan természetű döntések esetében, amikor eldől, hogy a szervezet integrálódik-e a település, a régió, vagy országos szervezeteknél az országos feladatoknak a megoldási /eszköz/ rendszerébe. Aktor legyen és ne passzív szemlélője, úgynevezett „eltartottja” az intézményi környezetének. Nem szabad megfeledkeznünk arról sem, milyen fontos „képbe hozni” magát akkor, amikor forrásért, támogatásért folyamodik ezekhez a forrásnyújtókhoz.

Az üzleti szektorral való kommunikáció több szempontból is fontos. Először is a menedzsmentnek rendelkeznie kell az üzleti kultúrához tartozó készségekkel. Nem csak azért, mert az üzleti szektortól is várható támogatás, hanem pontosan a további együttműködés, a piaci kapcsolatok kiépítése miatt elengedhetetlen az azonos nyelv birtoklása, az üzleti gondolkodás elsajátítása.

A kért szervezetek felismerték már a piaci ismereteket, az üzleti tervezés, lobbizás jelentőségét előrejutásuk érdekében.

#### **4. Partneri viszony kialakítása a szektorok között**

A foglalkoztatás területén dolgozó szervezetek együttműködésében a két legfontosabb szereplő az önkormányzat és a munkaügyi szervezetek, pontosabban a helyi munkaügyi központok.

A KSH 1996-ban felvett adatai szerint az önkormányzatok 36 %-a alapító civil szervezetben, 11 %-uknak szerződése van civil szervezettel és 75 %-uk támogat civil szervezeteket. 1996-ban 13.000 civil szervezet részesült önkormányzati támogatásban. Ez a szektor egynegyede, az átadott összeg pedig mintegy 6,2 milliárd Ft-ot tett ki. 1996-ban a vizsgált településeken 900 szerződést kötöttek, 1 milliárd Forint bevételt produkálva a civil szektorban. 1997-ben a nonprofit szektor bevételeinek 26,1 %-a származott önkormányzati forrásból. (Normatív, nem normatív és pályázati összegek). Riasztó adat viszont, hogy a települések 1/3-ban nincs civil szervezet, míg a foglalkoztatási gondok nagyrészt ma a községeket

jellemzik. (A kutatásunkba bekerült szervezetek 31 %-ában az önkormányzat is részt vett, mint alapító.)

A vizsgálatban szereplő szervezetek 25,2 % -a a szervezeti céljának tekinti a területfejlesztést. 31,6 % szakmai, 22,8 % pénzügyi kapcsolatban is áll a helyi önkormányzattal. A kapcsolat minősítése igen pozitív, mivel 82,2 % segítőknek jellemezte az önkormányzat hozzájuk való viszonyát. Megyei önkormányzatokkal viszont távoli a kapcsolat, 16,9 % szakmai, 7,4 % pedig pénzügyi kapcsolatot tart fenn velük. Akinek van ilyen kapcsolata az viszont segítőknek jellemezte /75 %/.

Ugyanígy elmondhatjuk, hogy az önkormányzati intézményekkel is jó kapcsolatban állnak a foglalkoztatást segítő nonprofit szervezetek. Interjúink alapján az a kép bontakozott ki, hogy helyi szinten jól működik a szakmai hálózat a kliensek problémáinak megoldása érdekében. Másrészt a forrásbevonásban van szoros együttműködés az önkormányzatok, intézményeik és a nonprofit szervezetek között.

A pályázató szervezetek részéről többnyire előírás az együttműködés. Amely sok esetben formális és az önkormányzat kerül nehéz helyzetbe, amikor a nyertes pályázó be akarja hajtani előzetes szerződésben vállalt hozzájárulásukat. A pozitív példa pedig az, amikor egy közös pályázatfigyelési rendszerben a lehető legnagyobb nyereségre törekedve igyekeznek közösen forrásokat szerezni. Az önkormányzati alapítású szervezetek jelentős része például kifejezetten azért jött létre, hogy olyan pályázati források is megközelíthetők legyenek, ahol önkormányzat nem lehet jelölt.

A szakmai területen még nem alakult ki igazán partneri viszony. A szakmai együttműködésnek előfeltétele az előítélet-mentesség az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek között. Az önkormányzatok csak hiteles és a helyi közösségben legitimitást élvező szervezettel kötnek szerződést, vagyis *a megfelelő vagyoni háttér, a működéshez szükséges források és a képzett szakemberek* elengedhetetlenek. Az önkormányzat, mint a közszolgáltatásokért felelős szervezet, amely a források felett is rendelkezik, nyilván sajátos érdekei alapján keresi a partnereket a feladatmegosztáshoz.

A szolgáltatásra specializálódott szervezetek így a piaci szervezetekkel állnak versenyben, s azokkal a szervezeti és gazdasági előnyökkel kell rendelkezniük, amely versenyképessé teszik őket. Tehát a minőséget kell garantálni, a hatékony gazdálkodást kell felmutatni, és a szerződéses viszony létrejöttének az átláthatóság is fontos feltétele.

## **5. Érdekeltség az együttműködésben**

Az önkormányzat számára az első számú prioritás, hogy a *költségeket csökkentse, a források felhasználását, a szakmai minőséget ellenőrzése* alatt tudja tartani.

Az együttműködés bármely formája erősíti az önkormányzat társadalmi presztízsét. Növekszik az esélye annak, hogy az önkormányzat a lakosság által jobban elfogadható, vagy jobbik esetben a lakosság akaratával megegyező döntéseket hoz. Az együttműködés önmagában véve is egyfajta tanulási folyamat mindkét fél részéről, aminek során az önkormányzat nagyobb betekintést kap a helyi társadalom tényleges gondjaiba, megismeri véleményét, közérzetét.

A *civil szervezetek* sok esetben az öfenntartáshoz szükséges gazdasági stabilitást várják a szerződéses viszony kialakításától, amely nemcsak állandó bevételi forrást jelent, hanem a szervezet hosszú távú fenntartását is képes biztosítani, egzisztenciális biztonságot nyújtani a szervezetben dolgozóknak. Ugyanis a szervezetek döntő többségénél még ma is komoly gond, hogyan tudják a minimális működési költségeket és a folyamatos foglalkoztatáshoz szükséges bérköltséget előteremteni. A *pályázati forma ma már erre nem alkalmas*, kiépült szervezetek esetében pedig lehetetlen a napról-napra élés stratégiáját követni. A civil kurázsi már nem ritkaság, de településtípusonként eltérőek a civil szerveződések feltételei. Kistelepüléseken maga az önkormányzat hoz létre kvázi-civil szervezeteket, hogy kieső ill. nem létező forrásait pótolni tudja. Így a források ugyan a helyi közösséget szolgálják, de keveset jelentenek a civil társadalom fejlesztése szempontjából.

Az önkormányzatok stratégiát váltottak a 90-es évek második felében. Keresik azokat a partnereket, akiknek feladataikat átadhatják, akikkel megoszthatják súlyos anyagi terheiket. Itt az anyagi teherviselés és felelősség megosztása a hangsúlyos motiváció. A probléma csak az, hogy a civil oldalon viszont éppen a közösségi pénzek megszerzése a motiváció fő hajtómotorja. Ezért a partnerségtől ma még a nonprofit szervezetek döntő többsége messze van. Kliens státuszából nem lehet partner viszonyt építeni.

A mai viszonyokra egyértelműen a támogatottság jellemző. Az önkormányzat kevésbé érzi magát motiválnak a megrendelésre, hiszen a feladatra saját intézményeivel is képes reagálni. A kutatás eredményei azt mutatják, mintegy 6-7

*évnél kell ahhoz eltelnie, hogy a feladatot átvállaló, szolgáltatást végző civil szervezet kivívja az önkormányzat megbecsülését, partnerségét.*

A civil szervezetek által ellátott feladatok esetében *kedvezőbbek a forráslehetőségek.* Rendelkezésre állnak központi és egyéb pályázati lehetőségek, vállalkozási bevételek, adományok. Alacsonyabb az adminisztráció költsége a szervezetnek, kis apparátussal képesek a feladatot ellátni, rugalmas a gazdálkodás és maga a foglalkoztatás is.

Az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti együttműködésnek számtalan formája létezik ma már. A lényeg ebből a kapcsolati rendszerből, hogy milyen „nyereségre” lehet szert tenni mindkét oldalon.

Nem valószínű, hogy a magyar modellben a civil szervezetek teljesen átvennék a szociális, humán területek működtetését. Azonban az önkormányzati szolgáltatói szektor modernizációjában már ma is jelentős szerepük van. Az új típusú szolgáltatások bevezetésével a törvények ösztönzik az önkormányzatokat, feladataik ellátási szerződés formájában való kiadására civil szervezetek felé. Pl. a gyermekjóléti szolgáltatások, valamint a hajléktalan ellátás területén a szolgáltatóknak hozzávetőlegesen 25 %-a civil szervezet. A Foglalkoztatási Törvény változásával az önkormányzatokra nagyobb teher jut a tartós munkanélküliek foglalkoztatási gondjainak megoldására. A hosszú távon gondolkodó önkormányzatok ezért már nem saját intézményre, hanem az önkormányzat által megalapított civil szervezetre, többnyire kht-ra bízták a közhasznú foglalkoztatás megszervezését. Ezek a szervezetek még csak kezdeti formái annak a valóban független nonprofit szervezetnek, amely megbízás, ellátási szerződés alapján vállalja át az önkormányzatok foglalkoztatási feladatait. Jó példa erre a holland modell,<sup>11</sup> ahol komplex problémakezeléssel a munkára való felkészítéstől, az orientációig, álláskeresőig és tanácsadásig nyújtanak szolgáltatásokat a munkanélküliek számára, az önkormányzat és a munkaügyi szervezetek által finanszírozott programokon keresztül.

## **6. Munkaügyi Központok**

A munkaügyi központok a foglalkoztatási civil szervezetek egyik legfontosabb partnerei. Elsősorban azért mert azonos területi egységen, azonos célokért

dolgoznak. Második fontos ismérve a kapcsolatnak, hogy a munkaügyi központok a civil szervezeteken keresztül is számos feladatot tudnak, tudnának megoldani. Harmadik kiemelten fontos érdek az együttműködésben a civil szervezetek részéről, hogy céljaikat csak a munkaügyi központokkal egyetértésben, az ő szakmai és anyagi támogatásukkal képesek követni.

A fenti három kapcsolati kulcspont jól demonstrálja, hogy a civil szervezeteknek immanens érdeke az együttműködés, míg a munkaügyi központoknak egy bevitt, külső eszköz-kiegészítés a civilekkel való együttműködés. Az országos hálózattal rendelkező, a források felett ellenőrzést gyakorló, a szakmai hatalommal teljes mértékben egyedüliként rendelkező munkaügyi központoknak tulajdonképpen nincs kényszere az együttműködésre.

Kutatásunk kapcsán különböző típusú együttműködéssel találkozhattunk. Azonban a tipikus attitűd a MMK részéről inkább a tartózkodás, a bizalmatlanság, sőt esetenként a nyílt ellenséges viszonyulás volt. Ennek okai között megtalálhatjuk a civil szervezetek oldalán a nemtörődömséget, a kapcsolatápolásban való járatlanságot, a gazdálkodás felületességét, a szakmai, vezetési színvonal alacsony voltát. Mindezek indokkal szolgálnak a MMK részéről a bizalmatlanságra. Különösen ott jogos a bizalmatlanság, ahol a civil szervezet nem tudja teljesíteni a pályázati programban vállalt feladatokat, vagy nem tud elszámolni az átadott pénzekkel. A következmények azonban az egész helyi civil szektort érintik nem éppen pozitíven. Arra is találtunk azonban példát, ahol a MMK nyíltan vállalta a vetélytárs szerepét a civilekkel programok elindításában. Ahol maga a MMK hozott létre új szervezetet azért, hogy például képzési, tanácsadási feladatokat valakinek átadhasson. Sőt olyan példánk is van az esettanulmányok között, ahol a civilekkel való együttműködés és a szolgáltatások fejlesztésére szánt pénzeket a MMK zárolta, mivel az OFA hasonló programot hirdetett meg. Tehát nem csak helyi szinten érez a MMK vetélytársakat, de még a munkaügyi területen dolgozó más országos szervezetekkel sem tartja fontosnak mindenütt és mindenkor az együttműködést.

Kutatásunkból az is világossá vált, hogy a munkaügyi központok hatósági feladatokon kívüli teendőit a civil szervezetek át tudják vállalni, sőt *hatékonyabban és eredményesebben* tudják elérni a foglalkoztatás segítségét. Éppen ezért látnak bennük vetélytársat a MMK. Nyilván itt a passzív eszközök azok, melyek a regisztrációhoz és az anyagi jellegű juttatásokhoz kapcsolódnak. Másrésről az aktív

---

<sup>11</sup> A nonprofit szervezetek szerepe a helyi foglalkoztatásban 1997. Hálózat a Demokráciáért

eszközrendszerben szervezeti szinten a civilekkel való együttműködés új energiákat és területeket képes bekapcsolni a megoldások keresésébe.

Sajnos nem vonhatunk le jobb következtetéseket az önkormányzatok és a MMK együttműködéséből sem. Mindhárom szektor kapcsolatrendszerét meghatározzák a *vezetői pozíciókban dolgozók nézetei, képzettsége, korábbi tapasztalatai, sőt ezt még politikai szempontok is árnyalják. Az önkormányzatokkal való együttműködés kevésbé konfliktusos*, de nem mondhatnánk, hogy valóban közösnek érzik a célokat és feladatokat a két szervezetben. Személyi torzsalkodás, korábbi rossz viszony pedig meg is akadályozhatja az egészséges kapcsolat kialakítását.

Nem lenne igaz a kép akkor, ha nem számolnánk be olyan kezdeményezésekkel, mint a Komárom-Esztergom Megyei MMK-é, ahol olyan terület- és gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó programokat indítottak el az elmúlt esztendőben, amely a három szervezeti-rendszer együttműködésére építve bővíti a foglalkoztatást, szolgálja a helyi lakosságot a szolgáltatások javításával és mindezt a MMK forrásainak bevonásán kívül más támogatókat megszervezve teszi. Ott, ahol a MMK felismeri a hatalomból adódó felelősségét és megfelelő szakmai tudással is párosul, ez a hatalom eredményes, példamutató programokat képes létrehozni.

## **7. Munkaerő közvetítés, munkaerő kölcsönzés.**

A nonprofit szervezetek az önkormányzattal, munkaügyi központokkal szinte minden feladatra köthetnek szerződést, kivéve a hatósági feladatokat. Minden közfeladatra, amely a szociális, egészségügyi, oktatási, kulturális, sport, környezetvédelmi, környezetgondozási stb. területeket érinti.

Az első és legcélravezetőbb feladat a munkaerő foglalkoztatása. Számos nonprofit szervezet foglalkozik ma már „profi” módon a tartósnak minősített munkaerő foglalkoztatását biztosító közvetítéssel, kölcsönzéssel. A közvetítésben a civil szervezet is érdekelt. A MMK, vagy a pályázató szervezet, amely támogatja ezt a tevékenységet, a sikeres kiközvetítéseken keresztül tudja lemérni az eredményességet. Tehát itt van szervezeti motiváció, ami a tényleges célok megvalósítását erősíti. Előnye ennek a kölcsönzésnek, hogy a munkanélküli számára a munkaviszony lehet folyamatos – míg a konkrét munkatevékenység attól

változó, hogy mire és mennyi időre van kereslet – a szervezet számára is egy állandó feladatot, bővíthető piacot jelent a munkaerő-kölcsönzés.

Az önkormányzatok foglalkoztatási feladatainak átvállalása, mint új feladat csak az elmúlt évben vált kiemelkedően fontossá és egy újabb piac megnyitásának lehetőségét villantotta fel a civilek oldalán. Az önkormányzatoknak nincs igazán lehetőségük újabb intézmény létrehozására. Sajnos a feladatok adminisztratív megoldásában viszont van már gyakorlatuk. Önkormányzata válogatja, hogy milyen módon kívánják a problémákat jelenleg kezelni a Foglalkoztatási Törvény változásával. Azonban világos, hogy ahol van elég számú, fejlett és a feladatra alkalmas civil szervezet, ott a munkaerő szervezés, közmunkák, közhasznú munkák menedzselése bátran rájuk bízható.

A nonprofit szervezet általi foglalkoztatásnak jelentős előnyei is vannak.

- A szervezet pályázati úton tud forrásokhoz jutni a programok működtetéséhez. Képes ellátni a munkaerő felkészítését a munkaerőpiacra való visszatérés segítésére.
- A szervezet alkalmas arra, hogy a szakképzettséget igénylő feladatokra a munkanélkülieket átképezze, a képzéseket megszervezze, a forrásokat megtalálja és megpályázza.
- A szervezeti menedzsment alkalmas a programok menedzselésére is, ráadásul támogatott munkaerő bevonásával, pl., munkanélküli értelmiségiek alkalmazásával.
- A nonprofit szervezet rugalmasan tud alkalmazkodni a változó törvényi környezethez is. Pl. a különböző támogatási formákat olyan jól tudja váltogatni, hogy egy-egy munkanélkülit támogatott formában akár évekig is alkalmazni tud, némi kis trükkal.

Példaként álljon itt néhány lehetőség, amelyek szervezeti szinten és az egyén a munkavállaló szintjén is jól kapcsolódnak egymáshoz:

*A közhasznú foglalkoztatás esetében* a munkaügyi központ mérlegelése alapján dől el, hogy a bér 50-100 % közötti támogatását kapja meg az egyén, illetve szervezet a foglalkoztatás után. Az összeghatár függ az alkalmazott munkanélküli életkorától, végzettségétől, munka nélkül töltött éveitől.

*További kedvezményes formák*

- polgári szolgálat
- munkatapasztalat szerzés pályakezdő munkanélkülieknek.

A közhasznú státusban való alkalmazás illetve más támogatott formája az értelmiségi, de legalább középfokú végzettségűek esetében átmeneti megoldás. Itt a civil szervezet egy olyan híd szerepet képes betölteni, amely lehetőséget ad a munkanélkülieknek arra, hogy újból vagy először szocializálódjanak a munkavégzésre. Mintegy „belépőjegyül” szolgál, referenciaként használható az itt eltöltött idő. Megnőnek az esélyei az elsődleges munkaerőpiacon, ha tudja igazolni, hogy valahol már egy évet dolgozott.

### **8. Védett szervezetek, avagy a támogatottság veszélyei**

A nonprofit szervezet valódi kapacitását azonban nem a közvetlenül támogatott foglalkoztatásban kell keresnünk. A bérek támogatásával a szervezet lehetőséget kap arra, hogy a piacon előnyösebb pozíciókat szerezzen, pl. munkahelyteremtésre. A pályázati források lehetővé teszik olyan feladatoknak a megfinanszírozását, amit egy piaci szervezetnél befektetésből kell megvalósítani: pl. menedzsment kialakítása, fejlesztése, piackutatás, marketing és pr. stratégia kidolgozása, szervezetfejlesztés, stb., a munkahelyteremtés beruházási költségei, vagy ennek egy része. A nonprofit szervezetek másik nagy előnye, hogy képes a munkaerőt felkészíteni az újbóli munkába állásra, képes megtalálni a személyre szóló feladatokat, munkaköröket.

Az egyes programoknál kutatási tapasztalataink szerint mintegy három év kell egy-egy program kifuttatásához, ha ezt túléli a szervezet, akkor már képes a primer piaci körülmények között is megállni a helyét. A nagy kérdés itt az, hogy a nonprofit szervezetek képesek-e megállni a lábukon a támogatások nélkül – itt a nagy támogatókat értjük – vagy ha nem, úgy két út előtt állnak: Az egyéni érdekek mentén haladó szervezetnél a támogatások csak egy piaci cég létrehozásának az előkészületei, ahol kaméleon módjára a civil-szervezeti lét csak egy vállalkozás kezdete. Mindez nem jelent veszélyt akkor, ha a menedzsment valóban a fejlődés eredményeként, a közösség segítésére primer piaci szervezeti formára vált át. Sőt az sem baj, ha a vállalkozó megtartva az eredeti célokat – tartós munkanélküliek, betegek, fogyatékosok foglalkoztatása - építi ki saját vállalkozását. A másik út, amely kissé lejtősebb és a szervezetek felmorzsolódásához vezethet, a forráskért való napi harc. Az összeomlás hátterében mindig a menedzsment gyengesége található, gyenge kapcsolati tőke, a stratégia hiánya, a szervezeti vezető és a tagság illetve team közötti szemléletbeli különbség, tőke hiány, tartalékok hiánya, a működtetés költségeinek folyamatos biztosításához szükséges források hiánya.



## **6. JAVASLATOK A FEJLESZTÉS LEHETSÉGES TERÜLETEIRŐL ÉS IRÁNYAIRÓL**

A fejlesztendő területek meghatározása fókusz csoportokban történt. Munkamódszerként a változás- és szervezetfejlesztés klasszikus modelljeit alkalmaztuk. Ezek közül a PEST modellt, a szervezet és környezet viszonyát vizsgálja az alábbi területeken:

- I. Politika
- II. Gazdasági helyzet
- III. Technológiai fejlődés
- IV. Társadalom
- V. Versenytársak
- VI. Vevők
- VII. Szektor /ez esetben a nonprofit szektor helyzete/

### **1. Politika és jogrendszer**

A nonprofit szektor hatékonyságának közvetlen úton történő növelése, a foglalkoztatás, munkaerőpiac szempontjából való használhatósága csak bizonyos *pozitív diszkrimináció, verseny előny* illetve bizonyos *állami bevételek elhagyásával* mozdítható előre.

A nonprofit szektor fejlesztésére vonatkozó javaslataink és konkrét programjaink elfogadása és működtetése elsősorban a döntéshozók, a forrásokkal rendelkezők felelőssége. Javaslataink azonban társadalmi és közgazdasági értelemben is a felvállalt értékrendnek megfelelően a gazdaság érdekeit, a munkaerőpiac élénkítését és egy új szektor megerősítését szolgálják.

A szektort érintő politika négy fontos területen segíthet:

1. A szektor szervezeteibe való befektetés, szervezeti megerősítés
2. A passzív foglalkoztatáspolitikai eszközeinek felváltása aktív eszközökkel
3. A foglalkoztatáspolitikai forrásainak ésszerű átcsoportosítása
4. Támogató szervezetek és a gazdaság döntéshozóinak együttműködése

Javaslataink megpróbálják körvonalazni, hogy milyen módon, milyen eszközökkel szolgálhatjuk ezt a négy területet.

A szektor megerősödésének feltétele, hogy a mindenkori kormányoknak dönteni kell abban a kérdésben *milyen mértékű beavatkozást enged meg magának a gazdasági élet irányításában*. Sokszor feltesszük a kérdést, milyen demokráciát akarunk? Tulajdonképpen a törvényhozás, az állami költségvetés felosztása mutatja meg, hogy a közérdek, a közösségi szükségletek hol szerepelnek a prioritások listáján.

A politikai rendszer szemszögéből nézve a nonprofit szervezetek többsége valamilyen állampolgári kezdeményezés útján jött létre. Ez azt is jelenti, hogy feladatait nem pusztán állami forrásokból valósítja meg, ugyanakkor mind a *céljai, mind a működéshez való feltételek egy részében a tevékenysége az állammal, a helyi önkormányzatokkal való együttműködést célozza*, ez alapfeltétele annak is, hogy vállalt feladatait teljesíteni tudja. Kutatásunk egyik fontos megállapítása éppen az volt, hogy a kormányzati oldalon még mindig *nem ismerték fel, a civil szervezetekkel való együttműködés a helyi demokráciának az ismérve*. Az együttműködésnek ma még nagyon szűk ösvényeit fedezhetjük fel. Ez elsősorban gazdasági természetű, másrészt a politikai döntéshozatali folyamatokban a szervezetek bevonása révén valósul meg. Azt azonban nem mondhatnánk, hogy a civil szervezetek bármilyen szempontból is akár politikai, akár gazdasági természetű döntéseknél komoly nyomást tudtak volna gyakorolni a döntéshozókra. A kapcsolódási igény elsősorban a civil oldalon jelentkezik, míg a kormányzati oldalon - ritka kivételtől eltekintve, ahol tudatos felismerés eredménye az együttműködés - ma még inkább gesztus szintjén jönnek létre együttműködési formák. Még azt is mondhatnánk, hogy valamiféle poszt-szocialista karizma jegyében gyakorolják az önkormányzatok a civil szervezetek támogatását, ami eredményeit tekintve hasznos együttműködés, de a kapcsolatok szintjén még nem beszélhetünk partnerségről.

Amiben bizni lehet, hogy kormányzati szinten előbb történik meg a felismerése a nonprofit szektor használhatóságának, - nem annyira a politikai demokrácia növelése érdekében, sokkal inkább a forrás bővítés szempontjából - a gazdaság, a foglalkoztatás, az állami feladatok teljesítésének és hatékonyságának növelésében. Ez a felismerés viszont együtt járhat olyan pozitív döntésekkel is, ami a szektorba való investíció növelését jelenti.

## **2. Önkormányzatokat érintő rendeletek stabilitása**

Az önkormányzatokkal kötött szerződések egész rendszerét boríthatja fel, egy-egy feladatra vonatkozó rendelet évközi változása, önkormányzatonkénti értelmezése, netán tévedésük. Súlyos károkat okozott, pl. a gyermekjóléti szolgálatok normatíva megállapításánál, hogy némi késéssel, a rendelet értelmezésekor családsegítő központ funkció vállalásával együtt kaphatták meg a normatív támogatást. Azok a szervezetek, akik a teljes normatíva összegével számoltak – szerződésük is így szólt – súlyos likviditási problémákkal küzdöttek, miután kiderült, hogy a megállapított normatíva családsegítő funkciók vállalásával együtt érvényes, amit viszont már nem tudtak teljesíteni, vagy nem kívántak felvállalni. Az önkormányzatokra vonatkozó jogrend stabilitására van szükség, amely növeli a két szektor közötti együttműködéshez szükséges *biztonságot és kiszámíthatóságot*. Az önkormányzatok nem mindig tudnak szolgáltatási szerződéseket kötni. Sokszor saját érdekeiket sem veszik figyelembe a szankciók megállapításánál. Sokkal nehezebb a helyzete a nonprofit szervezeteknek, akik a szituációban gyenge érdekérvényesítők. A *fizetési feltételeknél*, pl. az önkormányzatokat illetően semmilyen szankciót nem állapítanak meg a fizetés elmaradása vagy késedelme esetén.

Javaslatunk ebben az esetben, a közigazgatásban dolgozók továbbképzési rendszerében egy olyan tematikus blokknak a beiktatása, amely a nonprofit szektorral való együttműködés, partnerség kialakítását segíti, jogi, gazdasági, gazdálkodási, szakmai, minőségi kérdésekben.

A közigazgatási szakembereket képző felsőoktatási intézmények curriculumába szintén javasoljuk egy, a nonprofit szektorral kapcsolatos tematika kifejlesztését és beépítését.

## **3. A szektort érintő törvényalkotás**

A közhasznúsági törvény módosítása vagy az adótörvények változása mind a lakossági, mind a szolgáltatás megrendelői oldalon – önkormányzatok, munkaügyi központok - motiválják az adóalanyokat vagy közösségi felhasználókat a nonprofit szervezetek támogatására. A nonprofit szervezetek működését segítő központi kormányzati alapok esetében - készülve az EU csatlakozásra is – *a regionális különbségek, a társadalmi, közösségi prioritások legyenek szempontok a források felosztásánál*.

Az önkormányzatokra vonatkozó helyi iparűzési adórendszer kialakításánál fontos lenne a törvénynek hangsúlyozni, vagy külön ajánlásokat megfogalmazni a lehetséges felhasználásra, illetve a helyi iparűzési-adó rendeletek megfogalmazásánál figyelembe venni az adófizetők döntését, mely közösségi cél megvalósításához szeretnének hozzájárulni adójukkal. Ma már azért találunk erre jó példákat, ahol az iparűzési adó bizonyos %-nál a befizető meghatározhatja, hogy mely közösségi területre vagy konkrétan melyik civil szervezet részére ajánlja fel adójának ezt a részét.

#### **4. A foglalkoztatáspolitikai intézményrendszer és a nonprofit szervezetek együttműködése**

A foglalkoztatást érintő kutatások zöme szinte kivétel nélkül bizonyítja, hogy a munkahelyek felderítésében, a munkanélküliek reintegrációjában, rehabilitációjában, képzésében, többszörösen hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok foglalkoztatásában a harmadik szektor eredményei messze felülműlják az állami munkaügyi szervezetek lehetőségeit és hatékonyságát. Ugyanakkor nem érvényesül az a társadalmi akarat és kreativitás, amely éppen ezeknek a feladatoknak az átvállalását nonprofit keretek között tartaná legeredményesebbnek.

Kutatásunk egyik szomorú eredménye volt, hogy döntően a *helyi munkaügyi központok menedzsmentjének szemlélete határozza meg a foglalkoztatást segítő szervezetek létét, „virágzását”* vagy éppen ellehetetlenülését, felszámolását, hiányát. Ezek az esetek mutatják, hogy a helyi - megyei, regionális, területi – munkaügyi szervezetek szemléleti változtatására van szükség és olyan új strukturális átszervezésre központi kormányzati irányítással, amely a *hatósági feladatokkal leterhelt munkaügyi szervezeteket felszabadítja* mindazon feladatok alól, amit nonprofit szervezeti keretek között hatékonyabban lehet ellátni, és ami nem hatósági feladat. Kutatásunk eredményei mutatják, hogy a munkaerő közvetítés, kölcsönzés, a munkanélküliek képzése, átképzése, mentálhigiénés gondozása, munkahelyek felkutatása, közhasznú foglalkoztatás menedzselése, közmunkák szervezése, stb. feladatot és kihívást jelent a nonprofit szervezetek számára, egyben forrás bevonási lehetőségeket, a piaci szektorhoz való csatornák kiépítését és a munkaügyi szervezetek leterheltségének csökkentését. Nem csak, mint feladat, de a rendelkezésre álló források hatékonyabb felhasználását is jelenti a civil szervezet számára.

Ahogy tanulmányunkban foglalmaztunk, sajnos *intézményi érdekek sajátos értelmezése*, valóságos egyéni érdekek sok esetben *akadályozzák* racionális stratégiák és struktúrák létrehozását egy-egy megye területét illetően. Az EU regionalitás várható következményeit és hatásait tekintve a foglalkoztatási feladatok decentralizációja nem csak földrajzi értelemben stratégiai cél, de szektor szinten is a feladatok megosztására kell már most törekedni.

Javasoljuk a munkaügyi szakemberek *képzésébe, továbbképzésébe* integrálni a *nonprofit szektort érintő tudásanyagot*, célzottan is a foglalkoztatásra való tekintettel. Ezt mind szemléletformáló és jövőbeli programokat meghatározó területet emelnénk ki, másrészt kormányzati oldalon kiemelten fontosnak tartjuk a kialakult munkaügyi intézményrendszer reformját. Elsősorban a feladat megosztás és forrás felosztás tekintetében:

- a foglalkoztatási politika vállalja fel a civil szektorral való nyílt együttműködést, az ne legyen esetleges,
- a törvények legyenek megengedők, amivel motiválni lehet az együttműködést a szektorok között.

## **5. A gazdaság és a harmadik szektor kapcsolata**

### *Foglalkoztatást segítő standardok kidolgozása*

A foglalkoztatás segítésére irányuló szolgáltatások esetében javasoljuk *standardok kidolgozását*, ami a munkaerő-piaci szolgáltatások minőség biztosítását jelenti. Nem pusztán azért, mert az EU integráció elsősorban az életszínvonal és életminőség tekintetében a foglalkoztatás területén jelent majd kihívásokat és az EU jelenlegi politikája is a szociális kérdések megoldásában a foglalkoztatás területére koncentrál. Ez azt is jelenti, hogy a munkaerő-piaci szolgáltatások és programok alakításánál már ma is azokat a standardokat kell figyelembe venni, amelyek a tagországokban ezeken a területeken működnek.

Javasoljuk a közismert *holland modellnek a magyarországi honosítását* és adaptációját. A START modell jól bevált Németországban is, ahol az egyesülés utáni munkaerő-piaci feladatok egy részét olyan nonprofit jelleggel működő szervezetekre bízták, akik professzionális szinten kutatták fel az állásokat és a munkaerő-kölcsönzés sajátos rendszerét alkalmazva ezek az „ügynökségek” profitábilis tevékenységet tudnak ma már folytatni. Ráadásul ez a rendszer összeköti a munkanélküliek államilag támogatott foglalkoztatási formáját a *piaci rendszerbe*

*való integrációjukkal.* Sajátos piacot épít ki a munkaerő-piaci szolgáltatók részére, valóságos érdekrendszerre építi fel a munkaerő elhelyezését, szorosán bevonja, és érdekeltté teszi az üzleti szektort is a foglalkoztatási problémák megoldásában. Másrészt ez a szolgáltatási forma *önfenntartóvá képes válni*, vagyis csökkenti azokat a kiadásokat, ami a munkanélküliség kezelését szolgálják. (A program részletes bemutatása és értékelése <sup>12)</sup>)

#### *Javaslat az Európai Unió, foglalkoztatást érintő hazai intézmény-rendszerének előkészítésére és továbbfejlesztésére*

Az EU tagság beteljesedéséig még megfelelő idő áll rendelkezésre, hogy a foglalkoztatás problémáinak megoldását segítő hálózatok átalakuljanak és megfeleljenek az új kihívásoknak. Jelenleg megoldatlan a kistelepülések foglalkoztatási feladatainak menedzselése. Többnyire maguk a polgármesterek végzik ezt a feladatot, több, kevesebb sikerrel. Kis- és középváros szinten sem jobb a helyzet. Ott a szociális feladatokkal megbízott egyetlen közalkalmazott nyakába „sózták” ezt a feladatot. Tehát szervezetileg, finanszírozás és menedzsment szempontjából a munkaerőpiaci szolgáltatások kiegyensúlyozott működésére nem vagyunk felkészülve.

Egy olyan az *EU régiókat összekötő foglalkoztatást segítő, munkaerőpiaci szolgáltatásokat végző ügynökségek hálózatának felállítására* teszünk javaslatot, amely a helyi társadalom adottságaiból kiindulva, nonprofit alapokon működve, közösségi szolgáltatásokat nyújt a munkaügyi szervezetek, önkormányzatok, üzleti szektor és az egyének felé.

#### *A program felépítése*

- finanszírozója az OFA
- kétszintű pályázati ütemben történik a program felállítása
- első pályázati ütem: a szakmai program kidolgozására, ellenőrzésére, monitorozására szakértői, tanácsadói szervezetek kiválasztása /maximum 3/

---

<sup>12</sup> Program bemutatása: Non-profit szervezetek szerepe a helyi foglalkoztatásban, DemNet 1997.  
A START program németországi eredményeinek bemutatása: From social exclusion to social integration, ICSW, 1999.

- második pályázati ütem: elő-monitorozás alapján nonprofit szervezetek pályáztatása a szolgáltatások felállítására /kétfordulós pályázat/
- a program futamideje 3 év, a program támogatása degresszív
- a pályázati támogatás mellett a szolgáltatások működtetése vegyes finanszírozású
- a modell kialakítás időszakában a munkanélküliség nagyságának megfelelően a depressziós területeken nagyobb számban, míg a jobb helyzetben lévőknel kisebb számban javasoljuk szolgáltató ügynökségek felállítását /pl. a Keleten régiónként legalább 2 ügynökséget , Nyugaton régiónként 1 ügynökséget/. Az ügynökségek száma a modell programban lehetőleg ne haladja meg a 14-et.

#### *Munkaerő biztonság EU standardjainak alkalmazása a szektorban*

A foglalkoztatási programok kialakításánál javasoljuk figyelembe venni a munkaerő *foglalkoztatási törvényben is szabályozott előírásait*. Mind a közhasznú foglalkoztatásnál, mind az egyéb foglalkoztatási programoknál az egészséges munkahelyre vonatkozó előírásokat, munkavédelmi szabályokat, egyéb járulékos költségeket, mint pl. munkaeszköz, munkaruha, stb. beszerzéseket nem beszélve a menedzsment költségeiről, *a program részeit kell képeznie*. Ez a javaslat mindazon szervezetekre vonatkozik, amelyek foglalkoztatáshoz kapcsolódó programokat támogatnak, legyen az állami vagy nem-állami szervezet. Vizsgálatunk szerint a legtöbb projekt nem felelt meg a munkaegészségügyi, munkavédelmi előírásoknak. A programfinanszírozásban a menedzsment költségei egyáltalán nem vagy részben szerepeltek. A kutatás egyik fontos megállapítása volt, hogy ha a *menedzsment maga is korábban munkanélküli* személyekből válogatódott ki, az ő létbiztonságuk fenntartása, folyamatos működésük pedig alapfeltétel lenne azoknál a szervezeteknél, akik munkanélküliek elhelyezésével foglalkoznak.

Javasoljuk egy olyan szakember hálózat kialakítását, akik programról-programra vállalni tudják egy-egy támogatott projekt elindítását, betanítják a program folytatásához szükséges menedzsmentet, de mint munkaerőpiaci program felállításában szakértőket nem veszíti el a szektor azáltal, hogy a jó szakemberek jelenleg nem vállalják a hat hónapos szerződéssel járó menedzsment feladatokat

ellátását. Tehát ők „utazó” menedzserek lehetnek, akik munkaügyileg kapcsolódhatnak a regionális, helyi ügynökségekhez, vagy jelenlegi formában a munkaügyi kirendeltségekhez. Természetesen a legjobb megoldás az lehetne, ha egy nonprofit formában működő, állami szervezetektől viszonylag független hálózat alkalmazottaiként dolgozhatnának.

#### *Programok futamidejének racionalizálása*

Az OFA által támogatott programfinanszírozási rendszerben már feltűntek azok az elemek, amelyek azt a felismerést tették magukévá, hogy egy foglalkoztatási program kifutásának az ideje minimálisan 3 év. Időszerű lenne, hogy ezt a tapasztalatot átvegyék a munkaügyi szervezetek is, hogy a támogatott foglalkoztatás esetében a bérekre fordított támogatásoknál *legkevesebb 1,5-2 évre* növeljék a támogatást. Ugyancsak a kutatás bizonyítja, hogy ott, ahol három évig sikerült a menedzsmentnek folyamatosan megszerezni azokat a forrásokat, amelyek a bérek támogatását lehetővé tették, a piacra kerülés esélyei nagyobbak voltak, mint azoknál, ahol a támogatás csak egy évre vonatkozott.

- A piaci viszonyoknak megfelelő árképzést kell kialakítani a munkaügyi szolgáltatások esetén. Ez a szolgáltatások piacosításának a feltétele is. Amennyiben jelenlegi állami feladatot vesznek át nonprofit szolgáltatók, ott célszerű lenne a munkaerőpiaci szolgáltatásoknál egy állami normatíva megállapítása, amely csökkentené a nonprofit szervezetek kiszolgáltatottságát a szolgáltatási szerződések esetében.
- A gazdasági szabályozórendszereket egyszerűsíteni kell, ami jelenleg nagyban nehezíti a civilek esetében a működést.
- Az ország eltérő gazdasági fejlettségű régiói szerinti programfejlesztési célokat és forrásokat kell kialakítani, mind a munkaügyi kormányzat, mind a pályázató szervezetek esetében.
- A minimálbér változásait legalább egy évvel előre közöljék, hogy a pályázatokban ezt lehessen érvényesíteni. Illetve a pályázatoknál legyen mozgó pénzügyi forrás, amely képes követni az évközi változásokat.
- A korábbi foglalkoztatást segítő kedvezmények megtartásával, maga a szervezet kapjon olyan kedvezményt, hogy a tartós munkanélküliek foglalkoztatásához nem egy évig, hanem annál hosszabb ideig kaphat támogatást a bérekre, esetleg degresszív formában 1 év után.



- A foglalkoztatás járulékos költségeinek a támogatási rendszerét kell kialakítani: munkaerő szállítás, kedvezményes egyéni utazási költségtérítés, munka és védőruha, stb. a nonprofit szervezeteknél dolgozók részére (támogatott munkaerő esetén).
- A munkáltatói járulékok kedvezményezése bizonyos %-ban.
- A munkaerő közvetítés normatív finanszírozásának kialakítása.

*Tartós munkanélküliek csoportján belül is a hátránnyal rendelkezők / fogyatékosok, megváltozott munkaképességűek/ foglalkoztatása*

A tartós munkanélküliek tömegét csökkenti, ha azok a korábbi engedmények fennmaradhatnak, sőt megszilárdulnak, amely kedvezményezi azon szervezetek körét, akik vállalkoznak foglalkoztatásukra, s lehetőséget ad bizonyos bér illetve járulékaik kedvezményezésre.

A társadalombiztosítás illetve egészségbiztosítás területeit érintik az alábbi javaslatok: Rokkant személyek, munkanélküliként regisztrált csökkent munkaképességűek foglalkoztatása esetén javasoljuk egy egységes, a foglalkoztatott személyek- a ledolgozott napok után – járó kedvezmény a befizetett munkáltatói járulékok egy kisebb, meghatározott százalékanak visszatérítését.

A rendszer működtetése szerint a foglalkoztatottak után befizetett járulékok meghatározott része (pl. 30 %), visszaigényelhető legyen a Foglalkoztatási Alapból. Vagy egy másik konstrukcióban, az adott régió illetve megye területén a Megyei Munkaügyi Központokon keresztül hozzanak létre, a célcsoportra irányuló alapot, az éves költségvetésen belül. Előzetesen felmérve azt, hogy a területükhöz tartozó településeken hányan igényelik elhelyezésüket, vannak-e szervezetek, akik vállalkoznak foglalkoztatásukra. Így egy éves kötött létszámban lehetne megállapodni – mint pl. a közhasznú munkahelyek teremtésében is ez a rendszer működik – melyre a nonprofit szervezetek tudnak majd pályázni.

Ez több szempontból is előnyös lehet a nonprofit szervezeteknek:

- Csökken a tartós munkanélküliek foglalkoztatását terhelő, munkaadói oldalon megjelenő kiadás. A *munkaerő a szervezeti oldalon felértékelődik*, a szervezetnek érdekében áll a kedvezményezett munkanélkülieket foglalkoztatni. A *célvállalatok* rendszeréhez hasonlóan, jóval kisebb költséggel járó kedvezményes foglalkoztatási forma. Egyébként is időszerű lenne a

*célvállalatok működésének felülvizsgálata és átalakítása a piaci körülményeknek megfelelően.* Másrészt azokat a visszaéléseket is meg lehetne ezzel szüntetni, amely csak látszólagos foglalkoztatást eredményez sok esetben, viszont a kedvezményeket a vállalatok megkapják, mert a folyamat adminisztrációja rendben van. *A célvállalatok átszervezésével,* kiemelt kedvezményeik megszüntetésével és *a nonprofit szervezetek felé való átirányításával,* sokkal nagyobb munkaerő-piaci csoportokat lehetne befogadni.

- Érdekeltté teszi őket megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában.
- Kedvezményezi a szervezetet a járulékfizetésben
- Kiszámíthatóvá teszi a munkaadói kiadásokat a foglalkoztatott munkaerő után.

#### *Rokkant nyugdíjasok*

A rokkant nyugdíjban részesülők motivációját erősítse a munkavállalásban a *társadalombiztosításra vonatkozó politika.* A vállalt munka továbbra is jogfenntartó módon kezelje foglalkoztatásukat a rokkantakat megillető jogosultság tekintetében. A foglalkoztatás biztonság érdekében csökkenteni lehet az egyének kockázatát, ha nem veszítik el a korábban már megszerzett rokkant ellátásra való jogosultságukat. A jelenlegi szabályozás szerint a részmunkaidős állás vállalásával is elveszíti rokkant nyugdíjra való jogosultságát. Javaslatunk szerint az állásvesztés esetén újból jogosultak lehessenek a rokkant nyugdíjra.

#### *A szervezeteket érintő közterhek csökkentése*

A helyi iparüzési adó alól *felmentést* kapjanak azok a nonprofit szervezetek, akik korábban munkanélküliként regisztráltakat, megváltozott munkaképességűeket foglalkoztatnak.

A közterhekre vonatkozó politika vegye figyelembe a *nonprofit szervezeti kereteket,* a *közösségi célkövetést* és felelősséget. hogy a piaci versenyképességét a szervezetek meg tudják őrizni.

## **6. Technológiai fejlődés/avagy hogyan fejlesszünk**

*Javaslatok pályázató szervezetek részére*

A foglalkoztatásra vonatkozó programoknál *legalább 3 évre szóló pályázati ciklust célszerű kialakítani.* Foglalkoztatási programok fejlesztésénél pontosan elhatárolható ciklusok vannak, amelyek nem léphetők át, a fejlődési lépések elmaradásával a program életképessége kerül veszélybe.

A programfejlesztés folyamatában néhány feltétel folyamatossága elengedhetetlen.

- *Változáskezelési tanácsadás folyamatossága.* A nonprofit szervezeteket tanuló szervezeteknek kell tekintenünk, amelynek a lényege a belső és külső *környezethez való alkalmazkodás* optimumának a megtalálása. Ezért a szervezetek folyamatos változásban vannak – ez egyik előnyük, pl. az önkormányzati vagy más kormányzati szolgáltató intézményekkel szemben, amely változásnak a kezelése elengedhetetlen a programok és a szervezet sikere szempontjából. Többnyire a programok befulladásának oka, hogy a szervezetek nem fordítanak figyelmet saját , a környezettel való konfliktusaik, az érdekhordozó csoportokkal való kapcsolataik kezelésére. A *támogató szervezeteknek* éppen ezért érdekükben áll, hogy támogassák a program fejlesztés folyamatát, ezzel növelve a programok hatékonyságát, eredményességét.
- *Menedzsment folyamatos képzése, önképzése* A nonprofit szervezetek szűkös anyagi forrásaik miatt nem képesek kigazdálkodni a humánerőforrások folyamatos fejlesztését. Kutatásunk azonban rámutatott arra, hogy ott, ahol a menedzsment magas szinten képzett, illetve ahol folyamatos az önképzés a szervezet sikeres, folyamatos működést tud biztosítani. Javaslatunk az, hogy a pályázati kérelmekben pontos információkat adjanak a pályázók a menedzsment szakmai, illetve tapasztalati tudásáról és támogatások írják elő a menedzsment számára, hogy a program hatékonyságának megfelelő képzést tervezzenek be, illetve a támogatásban szerepeljen egy a humánerőforrás fejlesztését szolgáló támogatási rész összeg.
- *Foglalkoztatottak bértámogatása degresszív módon min. 2-3 évig.* A foglalkoztatási nonprofit szervezetekben a foglalkoztatottak jelentős része közhasznú illetve valamilyen egyéb formában támogatott bérezésben

részesül. A bérstratégia ezeknél a szervezeteknél a túlélésre koncentrál. Némileg hazardírozásnak is nevezhetjük ezt a fajta kockázat vállalást, amely mindig a következő évben elnyerhető támogatásokra építi fel a munkaerő finanszírozását. A szervezeti stabilitásnak, a hosszú távú gondolkodásnak az a feltétele, hogy legyenek távlatok a vezetés előtt, ne a napi pályázat írási feladatok töltsék ki a vezetés fő tevékenységét. Másik indoka a hosszú távú finanszírozásnak, hogy a munkaerő stabilitása is biztosított legyen. Bizonytalan, egy éves futamidejű finanszírozástól nem lehet elvárni a munkaerő kötődését, lojalitását és identifikációját. Kutatásunk is messzemenően igazolta, hogy ott, ahol egy éves – sokszor még rövidebb idejű, határozott időre szóló szerződések – kötik a munkaerőt a programok és az egész szervezet stabilitása forog állandó veszélyben. A magas fluktuáció a szervezeteknél abból is fakad, hogy a jelenlegi munkanélküliek támogatását szolgáló jogszabályok maximálisan egy évig teszik lehetővé foglalkoztatásukat, illetve a támogató szervezetek is ezt a modellt követik. Másrészt az előírt önrészt többnyire a munkaügyi központok által támogatott közhasznú finanszírozás biztosítja.

- *Szakmai monitorozás folyamatossága, regionális ügynökségen keresztül. A monitorozó szervezet kockázat vállalása a sikerben.* Javaslatunk az, hogy a jelenleg is működő nonprofit jellegű, fejlesztéssel is foglalkozó szervezetek alkalmasak a programkövetésre, tanácsadói feladatok ellátására, illetve maguk a támogatást nyújtók – beleértve az OFA-nál már kialakulóban lévő modellt is – kössenek szerződést folyamat tanácsadásra regionális szinten az ott folyó programok segítésére. Azonban eddig az ilyen tanácsadást folytató *szakértői szervezeteknek* nem volt semmi kockázata. Ezt feltétlenül meg kell változtatni és a jövőben egy siker indikátor bevezetésével közös érdek - alapokra lehet helyezni a tanácsadó és a fogadó szervezetet. Siker indikátor lehet a tanácsadó szervezet által vállalt kötelezettségek arányos teljesítése, közösen megírt, nyertes pályázatok aránya, elnyert összegek nagysága, az előállított árú illetve szolgáltatás fennmaradása az indulást követő két éven belül, a program menedzselő szervezet vezetésének stabilitása, stb.
- A program támogatások kialakításánál javasoljuk figyelembe venni az alábbi fejlődési ciklusokat és a támogatást igénylő program területeket:

| <b>Ciklusok</b>   | <b>Program idő</b>  | <b>Támogatást igényel</b>   |
|---|---|---|
| 1. A szervezet felkészülése a programra   | 6-12 hónap  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jövőterv kidolgozása</li> <li>➤ Szerzetfejlesztés, változáskezelés</li> <li>➤ Menedzsment képzése</li> <li>➤ Piackutatás</li> <li>➤ Marketing stratégia kidolgozása</li> <li>➤ Forrástérkép elkészítése</li> </ul>   |
| 2. Foglalkoztatás kialakítása   | 6 .hónaptól kb.6 hónap  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beruházás</li> <li>➤ Kapcsolatépítés</li> <li>➤ Munkaerő toborzás</li> <li>➤ Próbaüzemelés</li> <li>➤ Program eredményességét mérő indikátorok véglegesítése</li> </ul>  |
| 3. Foglalkoztatottak felkészítése<br>a ./ reszocializáció, rehabilitáció<br>b. / habilitáció<br>c ./ reintegráció | 6. hónaptól az igényeknek megfelelő időtartamban, max. 1,5 év | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Munkaerő toborzás</li> <li>➤ Válogatás</li> <li>➤ Egészségállapot felmérés</li> <li>➤ Fiziológiai és pszichés felerősítés</li> <li>➤ Képzés/ szakképzés, átképzés, program szerinti speciális képzés</li> <li>➤ Megrendelő igénye szerinti képzés, munkaerő felkészítés</li> </ul>                                     |
| 4. Foglalkoztatás vagy munkaerő kölcsönzés  | 9. hónaptól kezdődően folyamatosan                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rendszerek felállítása</li> <li>➤ Gyártás, szolgáltatás, üzemelés</li> <li>➤ Munkára kihelyezés</li> <li>➤ Tanácsadás működtetése</li> <li>➤ Értékelési rendszer működtetése</li> <li>➤ Monitorozás</li> <li>➤ Folyamatos piackutatás és bővítés</li> </ul>  |
| 5. Foglalkoztatási program lezárása   | 30. hónaptól kezdődően<br>36. hónapig                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Értékelés 3 szinten</li> <li>➤ /belső, külső partnerek bevonásával, támogató részéről/</li> <li>➤ Eredmény kimutatás</li> <li>➤ Jövőterv bemutatása a program lezárását követő időszakra vonatkozóan</li> <li>➤ A további működést biztosító szerződések bemutatása</li> <li>➤ Új program tervek bemutatása</li> </ul> |

- *Folyamatoság és stabilitás a pályázatokban.* A pályázató szervezetek hosszú távú pályázati célokat tűzzenek ki, legyen stabilitás és kiszámíthatóság a

pályázati kiírásokban. A programok eredményességéhez elengedhetetlen a forrásnyújtók illetve résztvevők közötti közös programfejlesztés. A kommunikáció javítása a pályázatok és a pályázók között. A Támogatók stratégiai célkitűzései kapjanak nyilvánosságot. Az OFA példáját követve – nem tagadva, hogy az OFA-nál is vannak egyszeri és megismételhetetlen pályázati programok - a támogató szervezeteknek is stratégiai célokat követő pályázati rendszereket érdemes felállítani. Feladatra vagy célcsoportra, régióra irányuló stratégiai programok, felállítása kell ahhoz, hogy a nonprofit szervezetek is képesek legyenek hosszú távú stratégiai fejlesztő programjaikat végig vinni.

- A foglalkoztatás területén a területfejlesztéshez készített háttér tanulmányokra is támaszkodva, a szükséglet felmérésekből kiindulva célszerű a program irányok megjelölése. A régiók, települések fejlesztésére már olyan mértékű és tudományosan is megalapozott háttér anyag található, amely bőséges támpontot ad a támogatók részére stratégiájuk regionális szintű meghatározására. Igaz, a nonprofit szervezetek oldalán hangsúlyos, hogy olyan programokra írjanak ki pályázatot, amit ők fontosnak tartanak. Először is kell egy konszenzus – a támogatók és támogatottak párbeszéde alapján – amely a prioritásokat meghatározza.

## **7. Támogatók és támogatottak érdekegyeztető fórumának létrehozása**

Javasoljuk ilyen „érdekegyeztető” fórumok regionális megrendezését *évente egy alkalommal*, amely alkalmas mind a stratégiai célok egyeztetésére, mind az elmúlt év értékelésére. Lehetőséget teremt a támogatói körnek is, hogy a döntések előkészítésében részt vegyen. Az EU integráció filozófiája éppen a *participatív döntéshozatali mechanizmusok* kialakítása, az érdekek artikulációját segítő, arra alapozó együttműködési formák kialakítása.

## **8. A programok eredményességét növelő támogatások**

Sikeres és eredményes pályázóknál lehetőséget kell adni a támogatás meghosszabbítására. A szektor fejlettségéből adódóan kapjon nagyobb *hangsúlyt* a pályázati források felhasználásában a munkaszervezet kialakítása, szervezetfejlesztés, munkaerő felkészítés, munkaerő mentálhigiénés karbantartására min. 1 évig, a szervezeti menedzsment és a munkanélküliek-munkavállalók oktatása, piacfejlesztés szakértők bevonásával, stb.

Javasoljuk a pályázati rendszereknek egy olyan átalakítását, amelyben a támogatás „megkettőződése” lehetséges abban az esetben, ha a program értékelés során a *foglalkoztatott létszám növekedését vagy a piacképességét a szervezet bizonyítani tudja*, de még egy év támogatásra van szüksége speciális területeken. Pl. a termelés bővítéséhez újabb gép, termelési eszköz beszerzésére, EU források elnyeréséhez szükséges önrész biztosítására. Vagyis a támogatás meghosszabbítása esetén a támogató szervezet kockázatát minimalizálja, hogy szakértői javaslatára alapozott tőkebefektetésként helyez ki vissza nem térítendő vagy visszatérítendő támogatást.

### **9. Pályázató szervezetek fejlesztési területei a szektor kihívásainak megfelelően**

A pályázató szervezetek között legyen koordináció közös programok együttes megvalósítására is. A pályázati követelményeknek legyen egy standard rendszere, és ezt egyeztessék egymással a pályázatók. Tudatosan épített, társadalmi vitára bocsátott, a forrásnyújtók hosszú távú stratégiai koncepciójának kialakítására van szükség.

Javasoljuk a nagy támogató szervezetek közötti együttműködés számukra legelfogadhatóbb egyeztető fórumának létrehozását. Korábban volt már kísérlet egy úgynevezett Donor Fórum megalapítására, melyet most újból javasolnánk létrehozni az OFA támogatásával. A Donor Fórum alapelvei szerint a támogatók a források hatékonyabb felhasználása céljából egyeztetik hosszú távú és éves programjaikat. A Fórum alapokmányára vonatkozó elképzeléseket javasoljuk hogy az OFA, mint egyik legnagyobb támogató egy munkacsoport keretében dolgozza ki.

A bizalom kialakítására van szükség pályázatók és pályázók között. Ezért nagyobb nyitottságra és információ áramoltatásra van szükség a pályázató szervezetek, a nyilvánosság és a civil szervezetek között. Ma esetleges, hogy ki jut pontosabb információhoz, ami a pályázat sikerét növeli.

A nonprofit szervezetek átláthatósága és elszámoltathatósága, a fair verseny fenntartása érdekében az 5 millió Ft feletti támogatásokról javasoljuk egy közös jelentés kiadását évente, amely lehetne a Donor Fórum publikációja is akár. Ebben a támogatói programokat lehetne értékelni. A szektor átláthatósága, az eredmények kimutatása növelheti a társadalom bizalmát, lehetőséget ad az innovációk, a kreativitás bemutatására.

## **10. A civil szervezetek és versenytársak**

Versenytársaknak tekintjük mindazon szervezeteket, akik hasonló szolgáltatást vagy helyettesítő szolgáltatást kínálnak. Továbbá mindazokat, akik a termelői piacon ugyanolyan vagy hasonló termékekkel vannak jelen.

Németországban a szociális szolgáltatások területén hat nagy szervezet élvezett prioritást egészen a közelmúltig – az egyesülésig - a szolgáltatások szerződéses úton történő teljesítésében. Közel 1 millió embert foglalkoztattak települési szociális feladatok ellátásában. Az új szociális szolgáltatásokról szóló törvény azonban éppen a piaci viszonyokra való hivatkozással forprofit szervezetek részére is ma már lehetővé teszi közszolgáltatások ellátását.

Magyarországon éppen a nonprofit szektor fejlődéséhez járulna hozzá, ha *egyelőre* – behozva a szektor lemaradását, más fejlettebb országokhoz képest - továbbra is elsőbbséget élveznek a települési feladatok ellátási szerződések útján történő átvállalásában.

A foglalkoztatás területén ilyen feladat a *közhasznú foglalkoztatás és a közmunka menedzselési feladatainak átadása kisserződés útján*. Ma még kevés önkormányzat látta be, hogy tapasztalat, emberi erőforrások, szervezési, menedzsment és munkaerő-piaci ismeretek nélkül csak nagy nehézségekkel tudják megoldani a munkanélküliek ellátásával kapcsolatos új feladataikat.

*A legfontosabb vevő: a munkaügyi szervezetekkel való együttműködés lehetősége*

➤ A foglalkoztatást segítő források elosztását végző *Munkaügyi Tanácsokban* ma már elkerülhetetlennek tartjuk szavazati joggal rendelkező *civil szervezetek részvételét*.

➤ A *MMK és önkormányzatok megrendelői* szerepét erősíteni kell, hogy a nonprofit szervezeteket szolgáltató szervezetként ismerjék el.

➤ Célszerű lenne a munkaügyi központok egyes feladatainak átadása ott, ahol erre van már bizonyítottan civil erő. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ahol a civil szervezet belefogott a munkaerő közvetítésbe, ott eredményesebb ezen a területen, mint a munkaügyi szolgálatok. (korábban erről részletesebben írtam)

A jelenlegi tendenciáknak ellene mond az a javaslat, hogy a decentralizáció egyben a munkaügyi központok feladatainak decentralizációja, privatizációja is legyen a jövőben. Amennyiben a munkaügyi központok regionális átszervezése a



szervezet méreteinek csökkenését és a szolgáltatások kiszűrését jelenti, az növelni fogja hatékonyságukat. Félő azonban, hogy a regionalitás az állami munkaügyi szervek létszámának bővülésével járhat, a decentralizáció pedig csak a szervezeti egységek növekedését jelenti.

- A munkaügyi szervezetek, foglalkoztatást segítő nem állami szervezetek humán erőforrásainak fejlesztésére javasoljuk olyan OKJ-s képzés, illetve felsőfokú diplomát adó szakember képzés programjának a kidolgozását és bevezetését, amely a munkaerőpiaccal foglalkozók magas szintű szakmai tudását biztosítani képes. A foglalkoztatás, mint „munka tárgya” egy olyan terület, amely komplex, magába foglalja azokat az ismereteket, amelyek a szociálpolitika, közgazdaságtan, vagy gazdasági menedzsment területeit érintik. Speciális tudásra és készségekre van szükség, ahhoz, hogy valaki ezen a területen eredményes legyen. Nem bürokratákat, nem gazdasági menedzsereket és nem pusztán a szociális érzékenységet használni képes munkaerőt kíván a terület. Komplex, a piaci kihívásokat kereső szakemberekre van szükség a területen. Ez egy új szakma ma már, amely éppen a poszt-modern társadalmak változásait követni képes szakembereket kíván meg.

#### *Önkormányzatok, mint megrendelők*

Az önkormányzati feladatok területén már elindult a kiszűrés gyakorlat, elsősorban szociális és oktatási területen. Az ágazati jogszabályok erre lehetőséget adnak. A jövőbeli fejlesztés lehetősége, hogy a szolgáltatások minősítése is megtörténjen és a közigazgatás területén is felkészüljenek a „szolgáltató” önkormányzati modell létrehozására.

Egyelőre nem megoldott a szerződések szakmai és jogi standardjainak elfogadása és a szolgáltatási szerződések menedzselése. Módszertani útmutató kiadását javasoljuk önkormányzatok részére. Továbbá a közigazgatási szakemberek továbbképzésében a nonprofit szervezetekkel való együttműködés szakmai, jogi és pénzügyi, ellenőrzési feladatainak ellátásához szükséges tudás és ismeretanyag beépítését.

### *Ki kell alakítani a szektor képzési és továbbképzési rendszerét*

Felsőfokú posztgraduális képzés nonprofit menedzserek számára már elindult. Javasoljuk olyan támogatási rendszer pályázati úton történő meghirdetését – Soros, Autonómia, OFA – amely a nonprofit szervezetek részére lehetővé teszi a képzések finanszírozását. Ezek a szervezetek saját erőből nem képesek a 200-300.000 Ft-os díjat kifizetni.

A képzés belső tartalmához annyit fűznénk hozzá, hogy mind a közigazgatás működtetésére, mind a foglalkoztatás kérdéseire ki kell térni, mert sajnos a nonprofit szektorban dolgozók számos előítélete abból származik, hogy nem ismerik partnereik működési rendszerét, a finanszírozás szisztémáját. Tehát a professzionális vezetői feladatok ellátásának alapja egy széleskörű ismeretrendszer azokról a területekről, ahol partnereiket megtalálhatják.

### *A civil szervezetek közötti együttműködést erősíteni kell*

A nonprofit szektor fejlesztésének a feladata, hogy a fejlesztők-forráselosztók között érdemi egyeztetés történjen - az egyes területet érintően – a kapcsolattartás, a célok érdekében fejlesztett integrált programok révén. A cél az, hogy ne esetleges eredmények jöjjenek létre, hogy a jó modellek is idővel honosításra kerüljenek, gyakorlattá nőjék ki magukat. Álljanak a programok mögé a nagy szervezetek és történjék meg a jogi intézményesülése is az elért eredményeknek.

### *Egyéb javaslatok pályázató szervezetek részére*

Javasoljuk a pályázatóknak, tegyék nyilvánossá hosszú távú fejlesztési stratégiájuk koncepcióját a nonprofit lapokban, hogy a szervezetek felkészülhessenek azokra.

Javasoljuk létrehozni az azonos területen dolgozó pályázató szervezeteknek olyan formális vagy informális fórum működtetését, ahol hosszú távú támogatási programok mellett évente meghirdetendő innovációkat támogató pályázati programokat más pályázatókkal is egyeztetni tudják.

5 millió Ft támogatás felett a foglalkoztatási programok esetén a pályázati feltételek közé javasoljuk felvenni a szervezetek hitelességéről való meggyőződést, szervezeti átvilágítást, éves mérleg megvizsgálását.

A ma ismert mentor programok mellett – az OFA vagy a Soros Alapítvány támogatásával – javasoljuk felállítani az úgynevezett „Önkéntesek Mentor Hálózati

Programot”, amely az egymástól való tanulás rendszerére épít, mozgósítja a szektorban jelen lévő tudás alapú tőkét, illetve bevonja azokat a szellemi munkát ajánló önkénteseket, akik hajlandók a civil szervezeteket segíteni. Ennek a rendszernek multiplikációs hatása is lenne: gyakorlati tanulás, ellenőrizhetőség, demokratikus nyilvánosság, azonnali eredmények a hatékonyság növelésében. Eszközként egy olyan önkéntes menedzsment program beindítását javasoljuk, amely a Civil Házak hálózatára építhető rá. A program kidolgozott formában elérhető már.<sup>13</sup>

A pályázatóknak javasoljuk pályázati periódus előtt csoportos, regionális felkészítő – egyben a szervezetek továbbképzését is biztosító – programok elindítását szintén a Civil Házak, mint szervezők bevonásával.

A pályázató szervezetek esetében javasoljuk a rendszerek logisztikájának tudatos és tervszerű átgondolását, rugalmasságot a saját programok menedzselésénél. Az a tapasztalat, hogy túlságosan ragaszkodnak az általuk megszabott határidők betartásához, miközben saját maguk nem tudják a vállalt feltételeket sok esetben teljesíteni. Legtöbbször a pénzügyi átutalások késedelme jelent gondot a program időben történő megvalósításánál.

A pályázati periódusokat úgy kell felépíteni – ott, ahol a végcél a piaci integráció – amely megfelel a vállalkozások gazdasági ciklusainak is. Ez alatt értjük egy-egy vállalkozás fejlődésének életszakaszait. Ezeknél a szervezeteknél fokozottabban kerüljön mérlegelésre az alkalmasság, felkészültség, a piaci integrációra való felkészülés stratégiájának kidolgozottsága.

A társadalmi-gazdasági fejlődést szolgáló, együttműködésen alapuló, közös pályázatok elindítása javasolt. Ahol a szakmai célokat a minisztériumok, a társadalmi szükségletek, igények továbbítását az önkormányzatok, a feladatok megosztását a MMK a lehetséges eszközrendszer bővítését a civil szervezetek jelenthetik.

A nagy pályázató szervezetek között javasolt felállítani egy regisztert, ahol megjelennek a pályázók és a nyertesek is. Így követhetővé válik a forráskoordináció, csökkenni fog a túlfinanszírozott programok és visszaélések száma.

---

<sup>13</sup> Zám Mária: Önkéntes programok menedzselése, 1999. Kézirat

Még egyszer hangsúlyozzuk szükséges Magyarországon is létrehozni a Donor Fórumot, amely számtalan lehetőséget nyújtana a források felett rendelkezőknek az egyeztetésre, közös fejlesztésre.

A területi kiegyenlítés érdekében célszerű lenne kisregionális szinten megfogalmazott stratégiák létrehozása, az érdekelt szektorok, szektorcsoportok bevonásával. Cél itt az lenne, hogy a szükségleteknek jobban megfelelő fejlesztési területeket célzottan lehessen megközelíteni. Ez a korábban javasolt regionális éves egyeztető fórumok munka programjának részét képezheti.

Az EU integráció segítésére regionális szinten szerveződő, nonprofit jelleggel működő munkaerő-piaci ügynökségek hálózatának felállítása.

A forrás-koordináció alkalmat teremthet arra is, hogy minden forrásnyújtó a maga eszközeivel készítse elő a terepet a foglalkoztatási programok elindítására. A civil szektor fejlesztését vállaló donor szervezet a szervezetek felkészítését vállalhatná, a Minisztériumok a szakmai képzést, mikroprogramok támogatását, míg a foglalkoztatást támogató szervezetek – OFA, MMK – az önkormányzatok anyagi hozzájárulásával már egy „megdolgozott” területen hatékonyabban tudnának eredményeket elérni.