

# Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben

- 3. háttér tanulmány -



**Szerzők:**

Prókai Orsolya szakmai vezető  
Erdős Judit  
Szerepi Anna Erika



**A háttér tanulmány a TÁMOP 5.3.8-11/A1-2012-0001 kódszámú "Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram" kiemelt projekt, az „Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése” feladat keretében készült a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából.**

**2013.**

**Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.**

Cím: H- 1071 Budapest, Damjanich utca 4.

Telefon: (+36 1) 450 3230

[www.fszk.hu](http://www.fszk.hu)

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0849-04

Intézményi Akkreditációs Lajstromszám: AL-2057

## Tartalomjegyzék

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>	<b>4</b>
<b>BEVEZETŐ.....</b>	<b>7</b>
<b>I. A VIZSGÁLATBAN RÉSZTVEVŐ HÁLÓZATOK RÖVID BEMUTATÁSA.....</b>	<b>8</b>
<b>II. A HÁTTÉRTANULMÁNY KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA.....</b>	<b>10</b>
<b>III. ÉRDEKELTSÉG ÉS ELLENÉRDEKELTSÉG A HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSSEN ...</b>	<b>12</b>
<b>III.1 Hálózati tagság, a tagság érdekeltségi rendszere .....</b>	<b>12</b>
<b>III.2 Hálózati vezetés, a vezetés érdekeltségi rendszere.....</b>	<b>20</b>
<b>III.3 Hálózatot támogató szereplők és érdekeltségük .....</b>	<b>23</b>
<b>III.4 A hosszú távú hálózati együttműködés lehetőségei, irányai az érdekeltségi rendszerek mentén .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. MELLÉKLETEK .....</b>	<b>27</b>

## Vezetői összefoglaló

Az „Érdekeltség és ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben” című háttér tanulmány a **"Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram"** (TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001) keretében szerveződő **„Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése”** feladat részeként készült három másik háttér tanulmány mellett.

A háttér tanulmányhoz kapcsolódó kutatás során a hazai, részben vagy egészében foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott, **jelenleg is aktív vagy már inaktív országos szintű hálózatokat** vizsgáltuk. Az adatfelvételbe bevonásra került hálózatok az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”; a Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”; a 4M Hálózat és a Munkaesély Szövetség. Az adatfelvétel során interjú, illetve fókuszcsoportos interjú készült a hálózat vezetésében, operatív irányításában, szakmai támogatásban résztvevő személyekkel, valamint a hálózat tagságával. Az elsődleges adatfelvétel mellett dokumentumelemzés és másodelemzés eszközével kerültek áttekintésre a hálózatok honlapjai, a hálózatok működéséről készült elérhető információs anyagok, tájékoztatók, illetve a hálózatok működéséről készült (saját, illetve külső szakember által készített) elemzések, értékelések.

A **„Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben”** című háttér tanulmány **célja** az, hogy beazonosítsa a vizsgált hálózatok szereplőit, majd megvizsgálja és elemezze az egyes szereplők hálózati működéssel kapcsolatos érdekelttségét és ellenérdekeltségét. A háttér tanulmány által rögzített tapasztalatok felhasználhatóak a RÉV projekt keretében kiépítés alatt álló Hálózat felépítésének, struktúrájának kialakítása, illetve a Hálózat stratégiájának rögzítése során.

A háttér tanulmány elkészítéséhez **elkülönítettük** azokat a **szereplőket**, amelyek vizsgálni tudunk a hálózathoz való tartozás, a hálózatban végzett munkához kapcsolódó érdekelttségeik és ellenérdekeltségeik szempontjából. Ennek megfelelően elemzésre került a **„tagság”** (hálózati tagok köre), a **„vezetés”** (hálózat szakmai és operatív vezetői), illetve a **hálózatot anyagilag és / vagy szakmailag támogató egyéb szereplők** érdekelttsége és ellenérdekeltsége.

### ***A hálózati tagság érdekelttségi és ellenérdekeltségi rendszeréhez kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok***

A vizsgált hálózatok többségében a hálózati tagság valamely pályázat megnyeréséhez kötődik, de különböző irányból szerveződve: találunk példát a (későbbi) tagság pályázati tevékenységéhez kötött belépésre, illetve a hálózat vezetésének pályázatához köthető hálózatosodásra egyaránt. A pályázati kötődéssel bíró mellett önszerveződő hálózatot is vizsgáltunk.

A négy vizsgált hálózat közül három esetében egyértelműen létezik a többszintű tagság, illetve adva van a lehetősége, az utolsó esetében pedig bizonyos szempontból értelmezhető

csak a többszintű tagság. A többszintűség – amely nem minden esetben direkt módon alakul ki – eltérő feladatokat, jogokat és kötelezettségeket jelent a tagság számára.

A hálózati tagság megszűnésére vonatkozóan alapvetően két megközelítés figyelhető meg: a tagság megszűnését pontosan értelmező, kereteket tartó megközelítés, illetve a hálózati tagságot a lehető legtovább megtartó, sokkal rugalmasabb és megengedőbb megközelítés.

A tagokat számos tényező erősen érdekelté teszi abban, hogy csatlakozzanak egy hálózathoz. Természetesen a hálózatok által nyújtott szolgáltatások, illetve a hálózatok jellege közötti különbségek mentén ezek az érdekeltségek is változnak, de beazonosíthatóak azok a területek, amelyek relevánsak ebből a szempontból. Ilyenek a szakmai programokhoz, illetve a szervezet működtetéséhez és fenntartásához kapott szakmai támogatások; módszertani anyagokhoz való hozzáférés; magas színvonalú képzések; az információkhoz való hozzájutás. A hálózat vezetése képes a tagság összefogására, őket képviselve lobby tevékenységet folytat az érdekükben, átlátható és a tevékenység hiteles dokumentálására alkalmas adminisztrációs rendszert vezet. A hálózaton belüli kapcsolatrendszer, a tagság közötti partnerség előnyei a tapasztalatcsere, a kooperáció és a közös projektek vagy közös marketing megvalósításának lehetősége. A hálózati tagszervezet külső kommunikációja könnyebb és hatékonyabb lehet a hálózat által, hiszen a közös megjelenés új felületeket jelent, a hálózathoz tartozás – jól kommunikálható – minőségi garanciát jelenthet, és a közös fellépés olyan fórumokon is megszólíthatóvá teszi a szervezeteket, azok összességét, ahol külön erre nincs lehetőség.

A hálózati tagság ellenérdekeltségének tényezői jóval kevésbé megfoghatóak, mint az érdekeltségek; minden érintett esetében elmondható, hogy ez egy kevésbé átgondolt, nehezen kifejezhető terület. Néhány megjelenő ellenérdekeltség, amely egy szervezet hálózatba való belépése ellen hat: a kötelező elemek kötöttséget is jelentenek, amelyek akár a szervezet változó körülményekhez való alkalmazkodását is megnehezíthetik, illetve az adminisztráció teherként is nehezedik a résztvevőkre.

### ***A hálózat vezetésének érdekeltségi és ellenérdekeltségi rendszeréhez kapcsolódó legfontosabb tapasztalatok***

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

A hálózati vezetéshez való tartozáshoz jól megfogható, konkrét érdekeltségi tényezők köthetők, amelyeket a hálózat különböző szereplői is hasonló módon látnak. Az anyagi motiváció mellett a szakmai motiváció is erős lehet, amely érintheti a szakmai elhivatottságot, de a vezetési, hálózatvezetési tapasztalatok szerzését is, amely mind a személyes pályafutások, mint a szervezetek jövőképe szempontjából hasznos. A vezetésben való részvétel a kapcsolatrendszer hirtelen, nagyarányú bővülését jelenti mind a hálózati tagság, mind a külső képviselő által a hálózaton kívüli szereplők, akár döntéshozók felé is.

A vezetés számára a hálózati munka abban az esetben jár erőteljes ellenérdekeltségi tényezőkkal, amennyiben a hálózat vezetéséhez szükséges munka (idő- és energiáfordítás) nem áll arányban a finanszírozással.

### ***Javaslatok***

A kutatás során a különböző hálózatokban érintett szereplők is megfogalmazták javaslataikat, amellyel a kutatók is rögzítettek olyan szempontokat, amelyeket a Hálózat kialakítása során érdemes átgondolni. A hálózati szereplők által megfogalmazott javaslatok közül a legfontosabbak a vezetés egységes kommunikációja, a vezetési szintek sokszoros tagoltságának elkerülése, a hálózati tagság körében való érdemi szakmai párbeszéd lehetőségeinek megteremtése. A kutatók mindemellett fontosnak tartják felhívni a Hálózat kialakításában dolgozó szakemberek figyelmét arra, hogy az érintettek érdekeltségét és ellenérdekeltségét a hálózati modell kiválasztása után érdemes vizsgálni az eltérő kööttségek, feladatok és lehetőségek miatt. A kutatók további javaslatai a Hálózathoz való tartozás kritériumait érintik, illetve felhívják a figyelmet arra, hogy a – viszonylag könnyen elemezhető érdekeltségek mellett – a nehezebben áttekinthető ellenérdekeltségekre is fordítsanak figyelmet.

## Bevezető

Az „Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben” című háttér tanulmány a **Revita Alapítvány szakmai műhelyében**, a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából készült, a **"Rehabilitáció - Érték - Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram"** (TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001) keretében. A háttér tanulmány a RÉV-projekt keretben szerveződő **„Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése”** feladat részeként készült. A feladattal felelős **konzorcium** tagjai a Munkaesély Munkaerő-piaci Szolgáltatók Szövetsége, a Társadalmi Egyesületek Zala Megyei Szövetsége és a Revita Alapítvány.

A Hálózat kiépítésének szakaszában **több** – összesen négy – **háttér tanulmány** is **készül** annak érdekében, hogy a későbbi működés hatékonyságát elősegítse a hálózati tevékenységek megalapozásával. Ezek a következők:

- Nemzetközi kitekintés a foglalkozási rehabilitációs célú munkaerő-piaci hálózatok működésére
- Hálózati kommunikáció
- Érdekeltség – ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben (*Jelen dokumentum.*)
- A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere

A második, harmadik és negyedik háttér tanulmány **tárgya** egyaránt a hazai, részben vagy egészében foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott, **jelenleg is aktív vagy már inaktív országos szintű hálózatok**. A háttér tanulmányokban a különböző hálózatok (alapvető bemutatásukat követően) nem egyenként kerülnek tárgyalásra; a tanulmányokban az összegyűjtött tapasztalatokat az előre meghatározott szempontok szerint együttesen feldolgozva rögzítjük, az egy-egy információhoz kapcsolódó konkrét hálózat(ok) megjelölése nélkül.

A **„Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben”** című háttér tanulmány **célja** az, hogy beazonosítsa a vizsgált hálózatok szereplőit, majd megvizsgálja és elemezze az egyes szereplők hálózati működéssel kapcsolatos érdekességét és ellenérdekeltségét. A háttér tanulmány által rögzített tapasztalatok felhasználhatóak a RÉV projekt keretében kiépítés alatt álló Hálózat felépítésének, struktúrájának kialakítása, illetve a Hálózat stratégiájának rögzítése során.

Jelen dokumentumban bemutatásra kerül a háttér tanulmány elkészítés módszertana, valamint a vizsgálatban résztvevő hálózatok köre. Ezt követően olvasható a hálózati tagok majd a hálózati vezetés és az egyéb szereplők bemutatása, érdekességi rendszerük elemzésével, majd pedig a hosszú távú hálózat együttműködésre az érdekességekkel kapcsolatban tett javaslatok. A háttér tanulmány mellékletei között megtalálhatóak az adatfelvétel során használt dokumentumok (felkérőlevelek, interjúvázlat).

## I. A vizsgálatban résztvevő hálózatok rövid bemutatása

A Hálózat számára hasznos és fontos tapasztalatokat hazai, részben vagy egészében **foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel (is) foglalkozó nonprofit szervezetek számára létrehozott**, jelenleg is aktív vagy már inaktív **országos szintű hálózatok** elemzésével gyűjtöttük össze. A háttér tanulmány előzetes vázlatában számos ilyen hálózat felsorolásra került.

A **háttér tanulmány adatfelvételében résztvevő hálózatok kiválasztásában** több szempont is fontos szerepet játszott; igyekeztünk a **variabilitás** elvét érvényesítve többféle hálózatot megismerni, bízva a tapasztalatok sokszínűségében. Figyelembe vettük a **szerveződés irányát**, így alulról szerveződő (a hálózati tagok által önszerveződéssel létrehozott), illetve „felülről” szervezett (a hálózati tagoktól eltérő, állami fenntartású intézmény által létrehozott) hálózat egyaránt bekerült az elemzésbe. A kiválasztott hálózatok jelentősen eltérő **hálózati tagszervezeti számmal** rendelkeznek, **fenntartási időszakuk** is különböző<sup>1</sup>.

**A háttér tanulmány készítése során vizsgált hálózatok:**

- Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”
- Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”
- 4M Hálózat
- Munkaesély Szövetség

A háttér tanulmány elkészítésében résztvevő hálózatokról rögzítjük a **legfontosabb tudnivalókat**, a létrehozásukról és működésükről szóló alapvető információkat a teljesség igénye nélkül<sup>2</sup>, a háttér tanulmány olvasói számára a beazonosításhoz szükséges mélységben.

### **Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”<sup>3</sup>**

Az OFA 2005-től működtet regionális szolgáltató irodákat, ahol térítésmentesen nyújt különböző szolgáltatásokat olyan szervezetek számára, akik potenciális pályázók, illetve már támogatást nyertek. Az „OFA Hálózat” több ROP, illetve TÁMOP projekt megvalósítója, 2010-2011-ben a „KoopeRáció” kiemelt projektben dolgozott együtt szociális szövetkezetekkel, jelenleg a „KoopeRáció+” című kiemelt projektben folytatja ezt a tevékenységét. A „hálózatként” való értelmezés ebben az esetben kettős lehet: a regionális irodák hálózata, illetve a régiókon belül a szociális szövetkezetek részvételével létrehozott hálózat is vizsgálható; a háttér tanulmány adatfelvétele során a középpontban a szociális szövetkezetek régiós hálózatai álltak. Ennek egyik oka, hogy a kiépítésre kerülő hálózat számára az elkülönült tagszervezetek hálózatához kapcsolódó tapasztalatok – a szerkezeti hasonlóság miatt – fontosabbak. Másrészt az OFA regionális irodáinak „hálózatként” való

<sup>1</sup> A háttér tanulmány vázlatában jeleztük, hogy a hálózatok kiválasztását befolyásolja majd az együttműködési hajlandóság, illetve a hálózati tagszervezetek lekérdezhetősége. Mivel az együttműködésre felkért hálózatok ezen szempontok szerint nem különböztek, így ez nem befolyásolta a hálózatok kiválasztását.

<sup>2</sup> A hálózatok részletes bemutatása önmagában a jelenlegi háttér tanulmány kereteit igényelné, így ettől eltekintünk.

<sup>3</sup> További információk:

<http://www.szocialisgazdasag.hu>

<http://www.ofa.hu/hu/regionalis+halozat/regionalis+halozat+bemutatasa+2.html>



értelmezése ugyan nem megkérdőjelezhető, de elsősorban kihelyezett szolgáltató irodák rendszereként definiálható.

### **Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő háló 2009-2012”<sup>4</sup>**

Az MSKSZMSZ 2002-ben kezdte el az „EU-Háló program” megvalósításával a foglalkoztatási célú nonprofit szervezeteket célzó tanácsadói hálózatának kiépítését. Ezt követően számos egyéb projekt lebonyolítására került sor a hálózati munkában résztvevő szervezetek és a szakmai program folyamatos változása mellett. A „Segítő háló 2009-2012” című programban az MSKSZMSZ a konzorciumi partnereivel együttműködve a foglalkoztatási és szociális feladatok ellátását végző nonprofit szervezetek szakmai megerősödését célozta meg. Ebben a programban olyan „kisebb” nonprofit szervezetek bevonására és fejlesztésére került sor, akik tevékenységüket jellemzően helyi szinten végzik, és egyáltalán nem, vagy nagyon kevés pályázati tapasztalattal rendelkeztek. Országos szinten kb. 200 szervezet bevonására került sor, 4 tanácsadó egyenként 5-5 megyében (és Budapesten) foglalkozott a szervezetekkel; jellemzően megyei szintű találkozókra került sor a program keretében. A Segítő háló projekt 2012. szeptemberében zárult le, de a hálózat vezetői és a hálózati munkában résztvevő szervezetek együttműködése és információnyújtása zökkenőmentes volt a kutatás során.

### **4M Hálózat<sup>5</sup>**

A 4M Hálózat a 4M programok (Megoldás Munkáltatóknak és Megváltozott munkaképességű Munkavállalóknak) magyarországi terjesztésével kezdte meg működését. A hálózat kiépítését – ahogyan a programok beindítását – a Brit Munka- és Nyugdíjügyi Minisztérium és a magyar szociális és munkaügyi szervezet (SzCsM, FMM) kezdeményezte 1999-ben; a kísérleti szakaszt követően elkezdődött a szolgáltatás terjesztése. A hálózat szakmai és pénzügyi koordinációját gesztorszervezetként a (jelenlegi nevén) Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ (korábban Zala Megyei Munkaügyi Központ) látja el. Jelenleg 14 szervezet, összesen 21 helyszínen, 53 tanácsadó segítségével biztosítja a szolgáltatásokat. A hálózatban Észak-nyugati, Észak-keleti és Dél-Nyugati térségek tömörítik a szervezeteket, munkájukat 3 térségi koordinátor és 1 hálózati koordinátor segíti.

### **Munkaesély Szövetség<sup>6</sup>**

A MUNKAESÉLY – Munkaerő-piaci Szolgáltatók Országos Szövetsége 2008-ban jött létre munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek kezdeményezésére, EQUAL programok keretében történő tematikus hálózati együttműködést követően, önszerveződéssel. Egyesületként önálló jogi személy, jelenleg 29 tagszervezete van. Módszertani fejlesztések, a tagszervezetek közötti tapasztalatcsere, a tagok érdekeinek képviselete és lobbitevékenység eszközeivel célja az, hogy tagszervezetei tevékenységén keresztül növelje a

<sup>4</sup> További információk:

<http://www.mskszmsz.hu/index.php?koz=projektek/sh.html&cim=projektek/cim.htm>

<sup>5</sup> További információk:

<http://www.megvaltozott.hu/>

<sup>6</sup> További információk:

<http://www.munkaesely.hu/>

munkaerőpiacon hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatási szintjét. A Szövetség vezetését demokratikusan választott elnök és elnökségi tagok irányítják, illetve felügyelő bizottság ellenőrzi a működést.

## **II. A háttér tanulmány készítésének módszertana**

Fontos rögzítenünk, hogy a Bevezető fejezetben említett **háttér tanulmányok** közül a **második, harmadik és negyedik** esetében az **adatfelvétel módszertana megegyezik**. Ennek okai, hogy a háttér tanulmányok által vizsgált hálózatok megegyeznek, így az egyes háttér tanulmányok esetében szükséges adatfelvételek összevonhatóak voltak és nagyobb elemszám elérése vált lehetővé, illetve ugyanazon vizsgált hálózatoktól zárt időtartamon belül nem lett volna elvárható a háromszori együttműködés.

Az adatfelvétel során használt módszerek a következők voltak:

### ***Dokumentumelemzés és másodelemzés (desk research)***

A dokumentumelemzés és másodelemzés forrásai – az adatfelvételi terveknek megfelelően – a következők voltak:

- Hálózatok honlapja  
Minden, a vizsgálatban résztvevő hálózat rendelkezik webes megjelenéssel, amely vagy önálló honlap, vagy a hálózatot működtető szervezet aloldala.
- A hálózatok működéséről készült információs anyagok, tájékoztatók  
A nyilvánosan hozzáférhető, a kutatók rendelkezésére bocsátott információs anyagok elsősorban a hálózatok alapításához kapcsolódó dokumentumok (pl. alapító okirat, együttműködési megállapodás), emellett rendelkezésünkre bocsátották a hálózatok a működés során jogszabályi kötelezettségnek megfelelően készített dokumentumokat (pl. közhasznúsági jelentés), illetve olyan további anyagokat, amelyek a szakmai munka részeként készültek el (pl. hírlevelek).
- A hálózatok működéséről készült (külső szakember által készített) elemzések, értékelések  
Nem volt példa arra, hogy a hálózatok nyilvános saját készítésű elemzést, értékelést adtak át a kutatóknak, és a hálózatok működéséről szóló, külső szakember által készített elemzés is ritka.

### ***Interjú adatfelvétel (félleg strukturált interjú, illetve fókuszcsoportos interjú)***

Az elsődleges adatfelvétel során számos interjú, illetve fókuszcsoport készült el a kiválasztott hálózatok vezető munkatársaival, illetve a hálózati tagokkal. (Az interjúalanyok pontos listája a Mellékletek fejezetben tekinthető meg.) Az interjúalanyok köre az adatfelvétel során a vezető munkatársakat tekintve a tervezettekhez képest minden hálózat esetében módosult. Ennek oka, hogy az adatfelvételi tervben megjelent pozíciók, szerepek (részben vagy egészben) nem beazonosíthatóak; a vezetés más struktúrában épül fel.

Az adatfelvételi tervben megjelölt interjúalanyok:

- Szakmai vezető (1 db / hálózat, összesen 4-6 db félleg strukturált interjú)

- Operatív, koordinációs feladatokat ellátó vezető / kompetens munkatársa (1 db / hálózat, összesen 4-6 db félig strukturált interjú)
- Szakmai vagy pénzügyi támogató (személy vagy szervezet; a hálózatnak nem minden esetben aktív tagja, de annak működését érdemben befolyásolja) (amennyiben elérhető, 1 db / hálózat, összesen 2-4 db félig strukturált interjú)
- Tagság (5-7 hálózati tag / hálózat, fókuszcsoporthoz tartozó interjú hálózatonként, amennyiben nem lehetséges, félig strukturált interjú készítése)

Az adatfelvétel során interjúalanyaink voltak (a hálózatban betöltött pozíció alapján):

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

- Projektmenedzser (1 fő)
- Regionális irodák szakmai munkatársai (2 régió, 1-1 fő)
- A KoopeRáció projekt hálózatában résztvevő szervezetek (5 db)

Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (MSKSZMSZ) – „Segítő-háló”:

- Projektmenedzser (1 fő)
- Tanácsadó (1 fő)
- A Segítő háló szolgáltatásait igénybe vevő szervezetek (4 db)

4M Hálózat:

- Térségi koordinátor (1 fő)
- Gesztorszervezet képviselője (1 fő)
- Tagszervezetek (5 db)

Munkaesély Szövetség:

- Elnök (1 fő)
- Elnökségi tagszervezetek (2 db)
- Titkár (1 fő)
- Szakmai és pénzügyi támogató képviselője (a hálózat kialakulásakor a támogató részéről delegált munkatárs) (1 fő)
- Tagszervezetek (2 db)

A hálózatok vezetésében a **szakmai és az operatív vezetés nem minden esetben válik ketté**, illetve előfordul, hogy ezek a feladatok **megoszlanak a szakmai-pénzügyi támogatást biztosító szervezettel**. A **szakmai-pénzügyi támogató** szakember, illetve szervezet az OFA, illetve az MSKSZMSZ esetében **nem volt értelmezhető**, mert az e szerepben lévő, az adott projektet finanszírozó szervezetnél dolgozó, a projektért felelős **munkatársak fluktuációja** miatt nem volt lehetőség egy konkrét, kompetens, megszólítható személy megjelölésére. Az adatfelvételi tervtől való eltérés tehát szükségszerű volt; az elkészült interjúk elegendő információt biztosítottak a hálózatok elemzésére, a tapasztalatok kiszűrésére.

### III. Érdekeltség és ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben

A hálózati együttműködéssel kapcsolatos érdekeltségek és ellenérdekeltségek elemzése akkor válik lehetővé, ha pontosan beazonosítottuk a hálózat különböző szereplőit. A vizsgált hálózatok mindegyikében elkülöníthetők az alábbi **szereplők**:

**Tagság** – A hálózati tagok köre; egyszintű vagy többszintű tagság; belépési kritériumok és a tagság megszűnése.

**Vezetés** – A hálózat – szakmai és operatív - irányítását végző szereplők; a vezetésben megjelenő szintek és szereposztás.

**Hálózatot (anyagilag és / vagy szakmailag) támogató, egyéb szereplők** – A hálózat környezetében lévő, a hálózatra érdemi hatással lévő külső szereplők köre.

A **hálózati szereplők érdekeltségi rendszerének** vizsgálatát a következő – előre rögzített – **szempontok** szerint végeztük:

- Hálózati szereplők beazonosítása
  - Hálózati tagság, a tagság különböző szintjei
  - Hálózati vezetés, a hálózati vezetésben megjelenő szereplők
  - Hálózatot (anyagilag, illetve szakmailag) támogató szereplők
  - Hálózatokban megjelenő egyéb szereplők
- A hálózati szereplők hálózatban való együttműködéshez kapcsolódó érdekeltségének és ellenérdekeltségének bemutatása
- Az érdekeltség alakulását befolyásoló tényezők beazonosítása, elemzése
- A hálózati együttműködést ösztönző tényezők
- A hosszú távú hálózati együttműködés lehetőségei, irányai az érdekeltségi rendszerek mentén
- Javaslatok a hálózati szereplők érdekeltségéhez és ellenérdekeltségéhez kapcsolódóan

#### III.1 Hálózati tagság, a tagság érdekeltségi rendszere

Minden vizsgált hálózat esetében elmondható, hogy a tagsága alapvetően foglalkoztatási célú nonprofit szervezetekből áll. Nem ennyire egyszerű azonban a tagsági kör összetétele egyetlen esetben sem, hiszen a belépési kritériumokkal minden hálózat szűkíti ezt a kört, illetve két hálózat esetében más egyéb szervezetek is megjelennek a tagság körében, és pedig:

- szociális célú nonprofit szervezetek, amelyek tevékenységi között nincs olyan, amely foglalkoztatáshoz közvetlenül köthető;
- pártoló tagként az egyik hálózat esetében megjelenhetnek természetes személyek és jogi személyiségű, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságok is.

## **Belépési kritériumok**

A tagság felvételénél alkalmazott belépési kritériumok két hálózat esetében valamilyen **konkrét pályázathoz köthetők**: egy esetben a **pályázat megnyerésével** válik a szervezet hálózati taggá, egy esetben már a **pályázaton való indulással, a potenciális pályázói szereppel és érdeklődéssel**. E két hálózat esetében a kapcsolódó pályázati kiírások pályázókra vonatkozó előírásai kvázi a hálózati tagság belépési kritériumai. Ezek a szervezeti formára és egyéb szervezeti működési jellemzőkre, a szakmai referenciákra, a humán erőforrásra vonatkozóan tartalmazzak részletes előírásokat, illetve rögzítik előre a hálózati együttműködés kötelezően vállalandó tevékenységeit (kapcsolódó kötelezettségeket) is. A pályázathoz kötött hálózati tagság esetében könnyen kontrollálható (amennyiben erre kiírói szándék van) a hálózati tagok területi eloszlása, illetve bármilyen egyéb mutatója. A **pályázat megnyerése esetében a hálózati tagság automatikus**, a kettő olyan szorosán összekapcsolódik, hogy egy nyertes szervezet nem vonhatja ki magát a hálózatban való működés alól. (A pályázat iránt érdeklődő, de támogatást nem nyert szervezeteknek természetesen nem kötelező a hálózattal való együttműködés.)

E két, felülről szervezett hálózat mellett a harmadik, ugyancsak nem önszerveződéssel létrejött hálózat szintén **pályázathoz kötődik**, de az előző kettőtől némileg eltérő módon: nem a tagság, hanem a **hálózat irányítói pályáznak**; a pályázat tárgya maga a hálózati tevékenység, és a pályázás időpontjában a későbbi tagság még nem (teljesen) beazonosított. A hálózati tagság itt választható a tagszervezetek számára, a hálózat irányítójának feladata a hálózat tagjainak összegyűjtése, előfordul a direkt bevonás és a jelentkezés is. A tagsági belépési kritériumok előre meghatározottak, de jóval kevésbé részletesek és konkrétak, mint a már említett két hálózat esetében.

Az önszerveződéssel kialakult, önálló szervezetként működő hálózat tagjai közül az alapítók számára egyéb belépési kritériumok nem voltak. A később taggá vált szervezeteknek az **alapító okiratban előírt** követelményeknek kell megfelelni, be kell adni a tagfelvételi kérelmüket, de szükségük van már tagként a hálózatban résztvevő szervezet ajánlására is. Mindez nem jelent automatikus felvételt; a közgyűlés dönt a jelentkező szervezet tagságáról. Jellemzően kampányszerűen történik a potenciális hálózati tagok megszólítása, de előfordul ettől független kérelem beadása is.

A **belépési kritériumok részletes ismertetésétől** (pl. pályázat vagy alapító okirat vonatkozó részének idézése) **eltekintünk**, mert rendkívül hosszú, ám komolyabb hozzáadott értékekkel nem bírna az elemzés szempontjából. Fontosnak tartjuk azonban rögzíteni minden vizsgált hálózat esetében a **tagsági kört, elsősorban a hálózat szakmai területének megközelítéséből**:

- OFA – „KoopeRáció projekt”: Szociális szövetkezetek.
- MSKSZMSZ – „Segítő-háló”: Megyeszékhelyen kívüli, alacsony költségvetésű, stabil gazdasági alapok nélküli, gyakran még kezdő nonprofit szervezetek, akik nem aktív pályázók.
- 4M Hálózat: Foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek, akik 4M programot valósítanak meg.
- Munkaesély Szövetség: Munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek, akik hátrányos helyzetű személyek, kiemelten a megváltozott munkaképességű emberek számára nyújtanak szolgáltatást.

### **Tagság szintjei**

A négy vizsgált hálózat közül **három esetében egyértelműen létezik a többszintű tagság**, illetve adva van a lehetősége, az utolsó esetében pedig bizonyos szempontból értelmezhető csak a többszintű tagság.

Két hálózat esetben a hálózati tagság **első szintjét** azok a tagszervezetek képezik, akik az **aktuális pályázati program keretében részt vesznek a fejlesztésekben**, számukra elérhető a hálózat minden szolgáltatása, rájuk irányul a hálózatban dolgozó szakemberek elsődleges figyelme. Emellett azonban jelen vannak egyfajta „**holdudvarként**”, a tagság második szintjeként azok a szervezetek, akik **korábbi pályázatok keretében voltak alanyai a hálózat fejlesztő tevékenységének**, de az éppen aktuális pályázati körben már nem azok. Ennek oka lehet a kiírás változása, vagy a fejlesztési igény megszűnése, de ez korántsem egyenlő a hálózatból való kilépéssel, a tagság megszűnésével. E szervezeti kör a hálózat „nyilvános” szolgáltatásaihoz fér hozzá: kapja a hálózat hírlevelét, meghívást kap a hálózat rendezvényeire, eseti jelleggel tanácsot is kérhet. A „passzív” hálózati tagok körét e két hálózat természetesnek tekinti, az e körbe tartozó szervezetek száma jellemzően sokszorosa az aktuális pályázati körben fejlesztett szervezetek számának.

A harmadik hálózat esetében, amelyben a többszintű tagság jól értelmezhető, a **többszintűség lehetősége és a gyakorlat között nagy a különbség**. A hálózatnak – okiratban rögzített módon – lehet **rendes és pártoló tagsága** is, amelyek jogai és kötelezettségei is teljes mértékben eltérőek. Az írásban rögzített többszintű tagság lehetősége azonban – az interjúk alapján – a gyakorlatban nem realizálódott még, egyetlen interjúalany sem említett erre vonatkozó példát, de még a lehetőség felmerülését sem. Ebben az esetben tehát a többszintű tagság lehetősége fennáll, de a hálózati gyakorlatban nem jelenik meg.

A negyedik hálózat esetében a **tagság alapvetően egyszintű**, az éppen **aktuális pályázati körben nyertes szervezetek** tartoznak bele. A **többszintűség** itt egyetlen – korántsem formális, inkább a gyakorlati működésből adódó módon, **finanszírozás-technikai sajátosság miatt** – jelenik meg: a projektmegvalósításon felül, a hálózatban történő feladatok ellátását végző munkatársak finanszírozása mindig valamely tagszervezeten keresztül történik meg, így – óhatatlan módon – ezek a szervezetek „külön besorolás” alá esnek. Ez a hálózati tagságban elméletileg nem jelent különbséget, mégis volt olyan interjúalany, aki a gyakorlatban ezt a tagság többszintűségének tekintette.

### **Tagság megszűnése**

A hálózati tagság megszűnése természetesen minden hálózat esetében megtörténik, amennyiben a szervezet vagy maga a hálózat jogutód nélkül megszűnik. Ezen túlmutatva a tagság megszűnésének, vagy a tag kizárásának értelmezése **nagyon eltérő** a hálózatok között. Alapvetően **két megközelítés** figyelhető meg: a hálózati tagság megszűnését pontosan értelmező, kereteket tartó megközelítés, illetve a hálózati tagságot a lehető legtovább megtartó, sokkal rugalmasabb és megengedőbb megközelítés.

Két hálózat esetében található jól **megfogható, konkrétan meghatározott kritérium** a tagság megszűnésére, amely **objektíven** értékelhető, bárki számára könnyen értelmezhető és érthető:

- Ahogyan a hálózati tagságot a pályázat megnyerése és megvalósítása határozza meg, úgy a hálózati tagság megszűnése a pályázat megvalósítására vonatkozó támogatási szerződés felbontásával vagy a pályázat lejártával (és az újr pályázás hiányával) szűnik meg automatikusan. A kizárás körülményei a pályázat támogatási szerződésének felbontásához vezető körülményekkel egyezik meg. (Azaz: **addig hálózati tag a szervezet, amíg a kapcsolódó pályázati programnak megvalósítója.**)
- Szervezeti okiratban rögzített kizárási kritérium a **tagdíj befizetésének elmaradása**. A gyakorlatban ez nem jelent azonnali automatikus kizárást, hanem elkezdődik egy egyeztetési folyamat, de amennyiben az nem vezet eredményre, úgy a tagdíjat nem fizető szervezet hálózati tagsága visszavonásra kerül.

Másik két hálózat esetében a hálózati tagszervezet **amennyiben kilép** a kapcsolódó pályázat megvalósításából, illetve a pályázati ciklus alatt úgy dönt, hogy még sincs szüksége a megkezdett fejlesztő munkára, a szervezet hálózati tagsága nem szűnik meg, csak „aktív”, „első szintű” tagszervezetből „passzív”, **„második szintű” tagszervezetté válik**. Ezekben az esetekben gyakorlatilag minden szervezet, amely valaha a hálózattal kapcsolatba került, annak látóterében marad, és hálózati tagként van nyilvántartva.

### **Érdekeltséget erősítő tényezők**

A hálózati tagok számára a hálózathoz tartozásban számos különböző érdeket találhatunk, amelyeket ellentmondás nélkül sorolnak e kategóriába a hálózat tagjai és vezetői egyaránt. Nem minden vizsgált hálózat esetében jelent meg minden érdekeltségi tényező, a felsorolás az összes, legalább egy hálózat esetében említett érdekeltséget rögzíti. Az érdekeltséget erősítő tényezőket különböző csoportokba sorolva mutatjuk be:

Szakmai támogatás, szolgáltatás:

- A tagszervezet **állandó szakmai támogatást** kap, amely stabilan jelen van az életében, kapcsolódik a megvalósítás alatt álló projektje mellett a szervezet működéséhez (így hosszú távú fenntarthatóságához) is. Fontos, hogy a támogatás szakmai tartalma sok esetben nem ajánlás, hanem kötelező jellegű, és irányítói szerepből érkezik a tagszervezethez. A hálózati tagszervezetek számára ez a látható, mindig rendelkezésre álló és gyorsnak mondható reakcióidő biztonságérzetet nyújt.

*„Úgy gondolom, hogy tartozik a szervezet egy olyan országos hálózathoz, amiben kap egy olyan szakmai meg szervezeti irányítást, amivel a céljait megvalósítja. ... Ez nekünk azt mondom, hogy szakmailag jelent egy olyan jellegű segítséget, vagy felkészítést, hogy megváltozott munkaképességű munkahelyi szolgáltatást tudjunk biztosítani.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

*„...azt a stabilitást kapja a szervezet, hogy megkap minden eszközt ahhoz, hogy ezt a működő programot ő is meg tudja valósítani.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

*„egy olyan aktív körforgásban voltak benne, vagy egy olyan – hogy is mondjam, véréramba benne voltak, ha már itt a köldökzsinór példánál maradunk, ami lehetővé teszi számukra, hogy mindig volt kihez fordulni, mindig volt hova integrálódni, hogyha segítségre vagy információra, tanácsadásra, szűrésre volt*

*szükségük. Egy ilyen véráramba bekerültek és akkor itt tapasztalatokat, információkat, hasznos dolgokat szerezhettek meg.”*

Forrás: Vezetői interjú

- A hálózati tagság együtt jár egy **kialakított módszertanhoz való hozzáféréssel**, amely működő, jól dokumentált gyakorlat; segédanyagokkal és jól használható tapasztalattal kerül átadásra az új belépő számára.
- A hálózatba való belépéskor jó **minőségű, magas színvonalú szakmai képzés** jár (és kötelező!) minden olyan szakembernek, aki a hálózat tagszervezetén belül a hálózat által támogatott szakmai program megvalósításában részt vesz. A képzés magas szakmai hozzáadott értéket képvisel, egységes szolgáltatási színvonalat biztosít a szolgáltatások terén.
- A szervezet számára érdekes és értékes, szakmai jellegű **információkhoz való hozzájutás**. Az információhoz való hozzáférés gyorsabb, mint a hálózaton kívüli szervezetek esetében, illetve gyakran az értéket nem csupán az információ maga, hanem az információ értelmezése, „lefordítása” jelenti.

Vezetés, irányítás, a rendszer felépítése:

- Az **erős vezetés** miatt minden hálózati tagszervezet **egy irányban halad**, egymást, a közösen megvalósított programot erősíti.
- A hálózat, mint önálló egység, illetve a **hálózatot képviselő vezetés lobbytevékenységet folytat a finanszírozás folyamatossága**, a stabil források megteremtése miatt, egy nagy terhet levéve a tagszervezetek válláról.

*„A pozitív azért, hogy küzd értünk egy hálózat. Hát nem nekünk kell a pályázatokat keresgetni, idézőjelbe, hanem küzd értünk, az már egy jó, olyan hálózati pozitívum, amiért én szeretnék hálózati tagnak lenni. ... hogy ez egy nagyon pozitívum, hogy hosszú távra a gesztenyét ott kaparják ki fönt. Tehát ez egy olyan hálózati elem, ami nagyon fontos. Ezért már egy szervezetnek érdemes ott lenni.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- **Állami szervezet vezet** a hálózatot, amely sokkal **nagyobb lobbyerőt képvisel**, mint egy civil szervezet vagy állami szereplő nélküli civil szerveződés.

*„A finanszírozásért itt is lobbizni kellett az eltelt időszakban, tehát azért azt érzékeltük, csak nyilvánvalóan ilyen közigazgatásban, vagy állami pozícióból könnyebben ment egy kicsit a finanszírozásért való lobbizás, mint ha a civilek lobbiztak volna a működés érdekében.”*

Forrás: Vezetői interjú

*„tudják, hogy egy állami cég ugye, ... az irányít, így talán nagyobb a bizalmuk”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

*„... nem ismerik el az állami szereplők sokszor partnernek a civil szervezeteket. Sokkal jobban elismeri a saját háttérintézményét szakmai partnernek, például egy pályázat előkészítésénél, vagy egy szakmai stratégia jövőbeni kidolgozásánál, mint egy civil szervezetet, függetlenül attól, hogy az a civil*



*szervezet sokkal nagyobb tapasztalattal rendelkezik. Én ezt látom, és nem hiszem, hogy ezzel nagy újdonságot mondtam neked.”*

Forrás: Vezetői interjú

- Van olyan tapasztalat, amely szerint a **civil szervezetek** érdemi, hosszú távon **fenntartható hálózati tevékenységéhez állami szereplő kell** annak vezetésébe, mert **gazdaságilag stabilabb**.

*„...az biztos, hogy Magyarországon ahhoz, hogy hálózat jöjjön létre, civil szervezet nem fogja tudni megszervezni, kell hozzá egy állami támogatás ... én nem tudom, hogy mi lehet ennek az oka. A civilek egyébként nagyon jól össze tudnak fogni, például fogyatékoság tekintetében, tehát egy nagyon-nagyon sok mindenben, de, meg tudnak hálózatot is, mert van civil hálózat, tehát azt nem mondanám, hogy nem tudnak, de amikor egy ilyen erős, hogy mondjam, tehát állami intézményt nem szüntetnek meg olyan könnyen, mint amennyire könnyen tönkre tud menni egy civil szervezet, aki felvállal egy ilyen hálózatot.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- A hálózati tagsággal együtt járó pályázathoz kapcsolódó, évek óta következetesen működő, **jól kialakított, ismert elvárásokkal operáló adminisztrációs rendszer**, amelyből biztosabb, kiszámítható kifizetések történnek, mint egy átlagos pályázattal rendszerben, amelyhez hasonló hálózati működés nem kötődik.

Belső kapcsolatrendszer, partnerség:

- A hálózati tagszervezetek – amennyiben bármilyen okból ők nem tudják ellátni – **egymáshoz irányítják át az ügyfeleket**, amellyel növelik a rendelkezésre álló szolgáltatói kapacitások kihasználtságát, illetve az ellátott ügyfelek számát.

*„... hogyha álláskereső van azon a területen, és akkor véletlenül az egyik irodát hívja, akkor átmegy a másik területre, és akkor ajánlja a társát, vagy a hálózatban lévő másik tagot.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

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

Külső kommunikáció és kapcsolatrendszer:

- A hálózat külső pozitív megítélése miatt **hálózati tagnak lenni minőségi garanciát jelent**, amely a tagszervezet külső partnerei felé jól kommunikálható és számos könnyebbséget jelent (pl. partnerség építés, munkáltatói kapcsolatok bővítése, toborzás stb.)

*„ez már olyan régóta működő szervezet, hogy országos szakmai elismeréssel rendelkezik, és azok az üzleti partnerek, akikkel kapcsolatba léptünk az eltelt évek során, s közvetítést végeztünk számukra, azok keresnek bennünket”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- A hálózat **egységes megjelenést biztosít** a hálózati tagszervezetek számára a támogatott programon keresztül.
- A hálózaton keresztül a **tagszervezet véleménye, javaslata, hozzászólása könnyebben és gyorsabban ér el oda, ahová célozta.** (Egyedül, saját szervezetével sok esetben a meghallgatásig sem jutna el.)
- A hálózatnak működő, valódi **kapcsolatai vannak szakpolitikai és egyéb döntéshozói szinten**, amelyre így – a hálózaton keresztül – valódi **érdemi ráhatást** lehet gyakorolni vagy **párbeszédet** lehet folytatni.
- Olyan együttműködések kialakítására kap lehetőséget a hálózati tag, amelyre a hálózaton kívül nem lenne lehetősége.

*„...megyei szinten, vagy országos települési szinten is olyan együttműködések tudtak kialakulni ezáltal a program által, amik talán enélkül nem alakulhattak volna ki.*

*A tagok között?*

*Is, illetve mondjuk ez egy civil szektor, de az állami szektor, vagy a vállalkozói szektor között is.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

### **Ellenérdekeltség irányába ható tényezők**

A hálózatba tartozást olykor nehezíti néhány tényező, amely a tagszervezet ellenérdekeltségét erősíti a hálózattal szemben. Az önszerveződő hálózat esetében sem a vezetői szinten, sem a tagszervezeti szinten nem fogalmazódott meg arra vonatkozóan álláspont, hogy egy potenciális tagszervezet számára mi jelenthet ellenérdekeltséget a hálózatba való belépéssel kapcsolatban. Ebben az esetben „az érdekek nem, vagy nem pontos ismerete” volt az, amely nem ellenérdekeltségként, de a belépést akadályozó tényezőként egyedül megfogalmazásra került.

A három másik vizsgált hálózat esetében sem jelent meg nagyobb számú, a hálózathoz tartozással szemben ellenérdekeltséget generáló tényező, illetve amelyek említésre kerültek, azok rendszerint több hálózat esetében is megjelentek, tehát nem hálózat-specifikusak:

- A kialakított, meghatározott módszertan **kötöttséget** is jelent, **innovatív megoldásokat**, újszerű elemeket bevinni és a szolgáltatási gyakorlatban alkalmazni **nem lehetséges.**

*„... ebbe az innovatív dolgokat nem lehet belevinni. Az egy örült nagy hátrány, hogy nagy kötöttségek vannak. ... ma már azért eléggé fontos, hogy kicsit tovább kell lépni bizonyos dolgokba, és ... szerintem nincs meg ez a lehetőség.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- A módszertani **kötöttség** abban is **hátráltatja** a szolgáltatót, hogy a **változó körülményekhez** könnyen, gyorsan **alkalmazkodjon.**

*„Már ez 10-11 éve megy, és hogy sok minden változott már, ezt más programunkból, a más programok igényeiből tudjuk, és itt meg még egy picit ilyen állóvízes dolog van. Tehát nyilván egy rendszerbe nehezebb, mint hogyha csak egyedül végzünk egy programot valahol, és akkor lehetünk kreatívak, a végén az eredmény számít, és nem az, hogy azt hogy értünk el. Tehát ez egy kicsit, amikor hálózatba dolgozik valaki, kötöttséget is jelent.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- Hálózati szintű döntést igénylő kérdésekben **nincs azonnali reakció**, várni kell a válasza. Ez abban az esetben hátrány, ha azonnali reakciót igényelne a probléma megoldása. (Fontos jelezni, hogy ezt az ellenérdekeltséget jelző interjúalany rögzítette azt is, hogy ettől függetlenül a hálózat megújulási törekvése érezhető!)

*„Illetve hosszabb időt vesz igénybe egy folyamatnak a legurítása, tehát ez több körös ülés, több megbeszélés, és így eltolódik. Néha azt is lehetne mondani, hogy egy jó ötlet elvész, mire a folyamaton átmegy, mert gyakorlatilag nem tud a jelenlegi, pillanatnyi elvárásokra azonnal reagálni.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- A hálózati tagsághoz (közösen értelmezve a projektmegvalósítással!) kapcsolódó **kötelező adminisztráció** olyan mértékű, hogy feleslegesen terheli meg a szakembereket, illetve bizalmatlanná teszi az ügyfeleket.

*„...amikor az ember elkezd ilyen dolgokat kérni az ügyféltől, dolgozótól, akkor bezárkóznak, és nincs kommunikáció. És itt az első lépés itt szolgáltatóként is, meg foglalkoztatóként is, hogy akkor tudunk boldogulni, hogy ha a bizalmukat meg tudjuk szerezni. ... vannak olyan dolgok, amiket igen, kell tudnom ahhoz, hogy tudjak vele, és vannak olyan dolgok, amihez semmi közöm nincsen.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- Kifejezetten a hálózati tagság tényéhez kapcsolódó – olykor minden érintett szerint tökéletesen **felesleges és életszerűtlen – adminisztráció** a kilépésre „motiválja” a tagszervezetet, ha a hálózattól kapott szolgáltatás nem létfontosságú számára. (Pl. Telefonos, e-mailes tanácsadás eredeti aláírással való igazolása.)

*„...már nagyon sok volt az adminisztrációs kötelezettség, és hát sajnos ezt nem mindenki tolerálta, nem kellőképpen. Tehát sajnos egy idő után olyan tanácsadói lapokat kellett vezetni, nem fogadták el virtuálisba, hanem mindig ez az aláíratós módszer, és ehhez nyilván meg kellett keresni a szervezeteket, ha volt adott időpontban személyes együttműködés, ha nem, és ez egy kicsit szerintem teher volt.”*

Forrás: Vezetői interjú

- A külső segítséget mérlegelés nélkül **elutasító vezetői öntudat** megjelenése esetében teljes az ellenérdekeltség.

*„...ez a nekünk ne segítsen senki, majd mi megoldjuk egyedül a problémánkat, ha van típus, ez is előjött egy pár helyen... a vezetői mentalitás volt elutasító, és akkor jött ez a, tehát meg tudjuk oldani egyedül is”*

Forrás: Vezetői interjú

- A **többi hálózati tagszervezettel való, eredményeket elemző összehasonlítás** felesleges versenyt szül a térségek között, illetve **demotiváló hatással van**, hiszen az

eredmények sok esetben csupán azért különböznek, mert eltérő a kiindulási alap (pl. a munkaerő-piaci környezet), és ezt az összehasonlítás figyelmen kívül hagyja.

*„...nem összehasonlítható ebben a szolgáltatásban a két terület. Tehát mi Észak-Kelet-Magyarország, ... ugyan azt a feladatot látja el, mint Dunántúl, de addig nagyon jól tudjuk, hogy mindenféle felmérésből, meg statisztikából, hogy közel sem olyan a foglalkoztatottság az egyik oldalon, mint a másik oldalon. És ez a szétszórtság, meg eredményfigyelés, ilyen szempontból szerintem nincs értelme, nem releváns összehasonlítani ezeket a szervezeteket, a dunántúlit, meg az északi régiót, vagy az alföldi régióban, ... csak fölösleges, nem azért, mert engem nem érdekel, hogy Győrben hogy teljesítenek, csak nem szeretném, tehát hogy mondjam, az nem motiváló tényező, hogy egy olyan térségről azt hallom, hogy duplán annyi számot hoz, mint én. Az nem motiváló.*

*Úgy van, tehát a versenyeztetésnek lehet pozitív hatása, de szerintem ilyen, tehát egy ilyen segítő munkánál, tehát nem ettől fog valaki jobban dolgozni, meg többet segíteni az embereknek, azért, hogy most a 200 km-rel arrébb mennyit teljesítenek. Tehát itt inkább a negatív hatását lehet érezni.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

### **III.2 Hálózati vezetés, a vezetés érdekeltségi rendszere**

A hálózati tagság mellett a hálózat vezetéséhez való tartozás vizsgálata is fontos kérdés az érintettek érdekeltségi rendszerének elemzése során. Egy **hálózat vezetésében való részvétel** minden esetben **feladatot, felelősséget, jogokat és kötelezettségeket** jelent, amelyek - rendszerint – világosabban szabályozottak is, mint a hálózat tagságára vonatkozóan; a vezetésben résztvevő szervezet és személy könnyebben **beazonosítható és megszólítható**. E feladatok ellátása, a hálózat vezetésében való részvétel ennek megfelelően komoly hatással van az abban dolgozó szakemberek szakmai megítélésére, pályafutására, a szervezetek szakmai munkájának jelenlegi alakulására és későbbi lehetőségeire. A hálózatok vezetésének érdekeltsége és ellenérdekeltsége tehát feltétlenül vizsgálat tárgyát kell, hogy képezzék.

Minden vizsgált hálózatban különbözően alakul a hálózat vezetésének felépítése, eltérő számú szint jelenik meg a vezetésen belül, teljesen eltérő feladatokkal ellátott szereplőkkel. A **felülről szerveződő**, valamilyen módon pályázat megvalósításához kötődő hálózatok esetében a vezetésen belül **három különböző szint azonosítható be** egységen, de az egyes szintekhez rendelt feladatok és felelőségek minden hálózat esetében különbözően alakulnak.

**Finanszírozó** – A tagságtól minden vizsgált hálózat esetében nagyon messze lévő, közvetlenül nem kommunikáló vezetői szint, amely a keretek és célok rögzítésével adja meg a hálózatnak a mozgásteret.

**Menedzsment szervezet** – A hálózat hétköznapi vezetését, irányítását ellátó szervezet vagy konzorcium, amely változatos elnevezésében (gesztorszervezet / fenntartó intézmény stb.), a kompetenciájába tartozó területekben (az operatív irányítás – pl. adminisztráció, elszámolások – minden esetben itt összpontosul, a szakmai irányítás mértéke, területei azonban nem feltétlenül, illetve különböző mértékben). A menedzsment szervezet a tagsággal rendszerint közvetlen kapcsolatban áll bizonyos kérdésekben, de a hálózatok

között eltérő ennek a kapcsolatnak az intenzitása és a területei. Amennyiben a hálózat lobbytevékenységet vállal fel, úgy az ezen a vezetői szinten jelenik meg.

**Koordinátorok, tanácsadók** – A tagszervezettel közvetlen kapcsolatban álló, a hálózat szolgáltatásait nyújtó szakemberek, akik biztosítják a hálózat belső kommunikációjának dinamikáját, szervezik a belső rendezvényeket. Egy hálózat esetében jelenik meg külön koordinátor a menedzsment szervezettel való kapcsolattartásra a tagságnak szolgáltató szakemberek mellett. A vizsgált hálózatok között eltérés van abban a tekintetben, hogy a szakmai irányítás, a szakmai jellegű feladatok ellátása hogyan oszlik meg a menedzsment szervezet és a koordinátorok, tanácsadók között.

Fontos megállapítás, hogy a felülről szervezett, pályázathoz kötődő hálózatok – elméletileg – cserélhető **vezetése** mind a három hálózat esetében **nem csak szervezeti, hanem személyi szinten is állandóságot mutat**, a fluktuáció kicsi. Két hálózat esetében rövid időre cserélődött a menedzsment szervezet, de ez az időszak semmiképp sem pozitívabb az előtte-utána lévónél, és a vezetés visszakerült eredeti felelőségéhez.

Az **önszerveződő hálózat** esetében a kifejezetten erre a célra létrehozott szervezet a **törvényi kötelezettségeinek megfelelő vezetéssel bír**, amelyet a gyakorlatban is működtet: közgyűlés, elnök, elnökség, felügyelő bizottság végzi az irányítói munkát. E vezetői egységek a klasszikus szereposztásnak megfelelően működnek; a tagokból álló közgyűlés rendszerint (és minimum) évente egyszer ül össze és dönt a nagyobb horderejű, a szervezet egészét érintő kérdésekben; a választott elnökség az elnökkel együtt a hétköznapi működést irányítja, végzi a szakmai jellegű munkát; a felügyelő bizottság választott tagjai elsősorban ellenőrző funkciót látnak el<sup>7</sup>.

### **Érdekeltséget erősítő tényezők**

A hálózat vezetésében való részvételre vonatkozó érdekeltségi tényezők meghatározása során a véleményalkotók a menedzsment szervezet, illetve a koordinátor, tanácsadó szintekkel kapcsolatban fejtették ki álláspontjukat, a finanszírozói szint érdekeltségéhez kapcsolódóan nem kaptunk érdemi információt. Az érdekeltséget erősítő tényezők nem olyan széles körűek, mint a tagság esetében, de hasonló területekre térnek ki: az anyagi, szakmai jellegű érdekeltség mellett a kapcsolatrendszer és az érdekképviselő játszik szerepet ezen a szinten is.

A hálózati tagok, illetve a vezetésben résztvevők által a vezetői szintre vonatkozóan megfogalmazott, hálózati működéshez kapcsolódó érdekeltségi tényezők a következők:

- Egyszerű **anyagi motiváció** a munkakörhöz értelemszerűen kapcsolódva. Amennyiben a hálózati vezetésben való részvétel fizetéssel jár, így természetesen a munkakör betöltéséhez anyagi motiváció is hozzájárul.
- **Hálózat működtetésében, vezetésében szerzett tapasztalatok**. Akár szakember, akár szervezet számára egy hálózat vezetési feladatainak ellátása jól igazolható szakmai tapasztalatot, így a későbbiekben referenciát jelent, amely az előmenetel, a jövőben egy pozíció, feladat, szerep betöltéséhez akár kulcsfontosságú is lehet.

<sup>7</sup> Az alapszabály szó szerinti idézést a tanulmány készítője nem találta szükségesnek az elemzés készítése szempontjából.

- **Munkaerő-piaci szolgáltatások működtetésében szerzett széleskörű tapasztalatok.** A hálózat vezetőjeként jóval szélesebb spektrumban látható és gyűjthető össze a munkaerő-piaci szolgáltatásokhoz kapcsolódó tapasztalat. Ebben a szerepben az eltérő módszerek, környezet, szervezeti formák stb. nem csak megfigyelhetőek, de össze is vethetőek, amelyek a szakmai tudás növekedését és a kapcsolódó kompetenciák erősítését eredményezhetik. A széles körű rálátás olyan szakmai fejlődési lehetőséget biztosít a munkaerő-piaci szolgáltatások iránt érdeklődő szakemberek számára, amelyet egy-egy szervezetnél végzett munka nem tesz lehetővé.

*„Én azt gondolom, feltételezem, hogy egy ilyen irányító szervezetnek, ha más nem egy tapasztalatgyűjtés, egy hálózat szervezésnek a tapasztalata, az irányítási tapasztalat, a működtetési tapasztalat, mégiscsak ugye 10 évről beszélünk, tehát ilyen érdekei azért lehetnek mögötte, hogy hogyan lehet jól működtetni Magyarországon egy munkaerő-piaci szolgáltatást úgy, hogy egy célcsoportnak, és ilyen irányítás mellett...”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- Állami intézmény számára ez egy **presztízst** jelent, hiszen a hálózat eredményei által **kiemelkedik a hasonló intézmények közül.** A hálózati tagsággal való élő, aktív kapcsolat által adott lehetőségek, erősségek kiemelik a hálózatot vezető intézményt a többi hasonló profilú, de hálózattal nem rendelkező intézmény közül.

*„Ez egy ilyen presztízis is valahol, mert itt ... az egyetlen Magyarországon, tehát ha így nézzük, akkor ez egy nagyon olyan dolog, amivel kiemelkedhetnek a többi közül. Tehát, hogy egyiknek se tudom, hogy hálózata lenne.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- **Szakmai motiváció,** amely a megváltozott munkaképességű emberek munkához juttatására, a foglalkozási rehabilitációra vonatkozik. A hálózati tagszervezet által közvetlenül elérni kívánt cél, a megváltozott munkaképességű emberek munkához juttatása a hálózat által biztosított szakmai (és egyéb) támogatással közvetett módon segíthető, az eredményesség hatékonyan növelhető.

*„...egyetlen dolgot akart megvalósítani, hogy hátrányos helyzetű, munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű embereket hozzon olyan helyzetbe, hogy képesek legyenek az elsődleges munkaerő-piacra visszatérni. Én azt gondolom, hogy ez sikerült. Tehát a szakmai motiváció is nyilvánvalóan van az anyagi motiváció mellett.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- Vezetőként mind a hálózaton belüli, mind a hálózaton kívüli **kapcsolatrendszer nagyobb,** mint egyszerű hálózati tagként. A hálózat vezetése minden taggal aktív kapcsolatban van, a párbeszéd és a közös munka lehetősége jóval nagyobb, mint egyszerű hálózati tagként – még akkor is, ha a hálózati tagok közötti kapcsolat fejlesztése a hálózat egyik kiemelt célkitűzése. A hálózat vezetőjeként a hálózat képviselése során olyan kapcsolatrendszer alakul ki, amely – mivel ilyen jellegű munkában nem vesz részt – a hálózati tagok számára csak közvetetten érhető el.
- Egy hálózat vezetésében dolgozva a személy és a képviselt szervezet (amennyiben van ilyen) **közelebb kerül a döntéshozókhöz,** és a saját (illetve szervezetének) érdekeit, véleményét jobban, erősebben tudja képviselni. A hálózat vezetőjeként a

döntéshozókkal való tárgyalások során – a hálózat érdekeinek képviselője mellett – minden vezető szerepet betöltő szakember vagy szervezet alkalmat kap arra, hogy saját érdekeit kiemelt módon kezelje.

- A hálózathoz érkező **információ először a vezetéshez ér el**, gyorsabban jut a tudomására minden. Elsősorban a hálózaton kívülről, de sok esetben a hálózaton belülről érkező információk esetében is igaz, hogy első lépésként a hálózat vezetéséhez érkezik a hálózat egésze, a tagság számára értékes és fontos információ. Ezt a hálózat vezetése közvetíti tagság számára, de tény, hogy időben hamarabb jut hozzá ezekhez az információkhoz, mint bármely hálózati tag.
- Maga a hálózat vezetési tevékenység, mivel a finanszírozó forrást ad rá, a **menedzment szervezet számára egy működési forrás**, tehát hozzájárul a szervezet fenntartásához. Amennyiben érdemi forrás kapcsolódik a hálózat vezetéséhez, úgy az azt ellátó szervezet számára egy egyébként forráshiányos környezetben komoly támogatása lehet a működés fennmaradásának, a szakemberek megtartásának.

### ***Ellenérdekeltség irányába ható tényezők***

A vezetői szintre vonatkozóan **nagyon kevés ellenérdekeltségi tényezőt** sikerült beazonosítani a kutatóknak az adatfelvétel során; sem a tagság, sem maga a vezetés nem tudott érdemben ilyen tényezőket említeni nagyobb számban.

Az önszerveződéssel létrejött hálózat vezetése, amely **anyagi ellenszolgáltatást nem kap** e munkájáért, értelemszerűen ellenérdekelte a vezetésben a **befektetett idő és energia** miatt, ám ez olyan tényező, amelyet a vezetést vállaló személyek a kapcsolódó döntésük meghozatalakor tudnak. Ebben az esetben ez az ellenérdekeltségi tényező volt már oka annak, hogy vezetői szerepből visszavonult egy-egy személy, nem tudván – egyéb elfoglaltságai miatt – megfelelő mennyiségű időt és energiát szánni a vezetői feladatok ellátására.

A pályázati keretek között működő egyik vizsgált hálózat esetében merült fel komoly ellenérdekeltségi tényezőként, hogy a **teljesítendő elvárások szinten tartása mellett erősen csökkenő finanszírozás** olyan helyzetet teremtett, amelyet megfelelő szakmai színvonalon ellátni már-már nem volt lehetséges. A szakmai elköteleződéssel kiépített hálózat esetében ez a menedzment szervezet számára erős ellenérdekeltségi tényezőként volt jelent.

### ***III.3 Hálózatot támogató szereplők és érdekelttségük***

A hálózaton kívüli szereplők esetében az adatfelvétel során **jól beazonosítható** szereplőket találtunk, akiknek érdekelttsége is egyértelműen kirajzolódott az interjúalanyok számára, **ellenérdekeltsége viszont értelmezhetetlen** volt.

Minden hálózat esetében az **induláskor** megjelent olyan **szakember**, aki soha nem volt sem a hálózat tagjai, sem vezetője, de mégis – szakmai elkötelezettsége miatt – segítette, támogatta annak kialakítását, a működés megkezdését. Egy vagy több ilyen szakember minden hálózat esetében megjelenik, de jellemzően egy emberről beszélhetünk, akinek az érdeke vagy egyáltalán nem anyagi, vagy nem elsősorban anyagi volt.

*„...én azt érzem most, hogyha nincsen valaki, aki elkötelezett a hálózat mellett, mármint egy fő, meg egy személy, akkor nem működne közel sem így, mert ezt nagyon nehéz összetartani őket”*

Forrás: Vezetői interjú

Két hálózat esetben beszélhetünk olyan szereplőkről, akik **külső, vásárolt szolgáltatást biztosító szakemberként, szerződéssel** alátámasztva álltak a hálózat mellett hosszú időn át (akár a teljes működése alatt), de a befektetett munkájuk minden esetben a kapott ellenszolgáltatás felett állt jóval. Az ő érdekük – a kézzel foghatóan anyagi mellett – feltétlenül **szakmai motivációban, elhivatottságban** is megtalálható.

Szakmai, támogató partner jelen van két hálózat életében is; a kapcsolat kétirányú, mert a partner olyan **döntéshozói pozícióban** van, ahol számára az **érdemi szakmai párbeszédben** a hálózat jól megfogható és hiteles tárgyalófélként van jelen, jelentősen **leegyszerűsítve** a szakember számára a szakmai egyeztetés folyamatát. (A hálózat számára az ilyen típusú kapcsolatok az érdekérvényesítésben jól használhatóak.)

### **III.4 A hosszú távú hálózati együttműködés lehetőségei, irányai az érdekeltségi rendszerek mentén**

A hálózatok hosszú távú fenntarthatóságának egyik fontos tényezője az, hogy a hálózati működésben résztvevő szereplők megtalálják benne érdekeltségüket, és ez erősebb legyen a megjelenő ellenérdekeltségeknél. A hálózatok hosszú távú jövőbeni működésére vonatkozóan – a **meglévő érdekeltségek fenntartása és erősítése, az ellenérdekeltségek kiküszöbölése, kezelése mellett** – az interjúalanyok **további javaslatokat** fogalmaztak meg:

- A **hálózati működéshez kapcsolódó feladatok eltérő egységként való kezelése**; ezek **finanszírozása minden hálózati tagtól függetlenül**, külön a vezetéssel szerződve történjen meg.
- A **vezetésben résztvevők egységes kommunikációja a tagság felé**, amely – ha külön vezetőktől érkezik is – össze van hangolva, nem ellentmondásos.

*„... majdnem minden héten kapunk valakitől valamit. Kérdőíveket, minden héten kell mennünk Pestre, mindig valaki meghív minket, és hát például múlt héten volt, hogy a ... program indító napjára a ... ugyan az napra szervezett egy összejövetelt, és akkor ugye, amikor már mindenki szólt, na, akkor valahogy összehangolták. ... nem tudjuk, hogy mennyire szervezték ezt össze? Hogy ne ugyanazokat kérdezzük meg minden héten, már azt se tudjuk, hogy kitől jön a levél. ... már annyi szervezettel vagyunk, hogy pont azt beszéltük, hogy már azt se tudjuk, hogy ebbe a hónapba hány új partnerünk van, mert özönlenek az e-mailek.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- A **vezetés ne tagolódjon sok különböző szintre**, legyen egyszerűen átlátható és jól beazonosítható a kompetenciahatár.

*„...én úgy gondolom, hogy nem kell ennyi szintet betenni, tehát én nem hiszem, hogy egy embernek kell 5 vezető. Jó? Tehát, hogy nekem ezzel így vannak, és ezt most azért mondom, nem a hálózatról beszélek, hanem a leendő szervezésnél, én már látom, hogy ilyen szintek. Nem kell ide ennyi. Annál*



*rosszabban végzi az ember a munkáját, tehát én nem hiszem, hogy 5 szintet ide kell majd építeni fölénk. Jó? Tehát, ha már egy javaslat, hogy ezt már kinőttük.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- Hálózaton belül a **tagság közötti egység megtartása**, a térségi (földrajzi) vagy szakmai alapú „**csoportosítás**” és a **versenyezetés elkerülése**.

*„...tehát a javaslatunk az volt, hogy ne szabadlják szét Magyarországot... Ha hálózat, akkor az egy legyen, hogy ne tegyük ki magunkat olyannak, hogy olyannal kell foglalkozni, ami egyébként, hogyha nem lenne kelet, meg észak, meg nyugat, akkor nem lenne háború. Jó, tehát, hogy ha már hálózatot építünk, végre ne szabadljanak bennünket, mert ez a két nyamvadt folyó is ott már épp elég, hogy van nekünk, és innentől kezdve ne legyen már ez, hogy ilyen felszabdálás, mert ez egy eleve konfliktus lehetőséget szül. Versenyt.”*

Forrás: Tagszervezeti interjú

- Feltétlenül legyen a **hálózat vezetésében fizetett alkalmazott**, aki legalábbis az operatív irányításban érdemi feladatokat lát el és tehermentesíti a szakmai irányítást.
- El kell érni, hogy a **hálózati tagok a sajátjuknak érezzék** a hálózatot.
- A hálózaton belül a **tagság körében az érdemi szakmai párbeszéd és együttműködés** lehetőségeinek megteremtése **földrajzi** egységekben és **ágazati** egységekben egyaránt.
- A **koordinátor, tanácsadói szint hitelességének, szakmaiságának növelése**, amely aktivizálja és elkötelezi a hálózati tagságot.

Mindemellett a **kutatók** munkájuk során **megfogalmaztak néhány olyan javaslatot**, amely a kialakítás alatt álló Hálózat számára fontos lehet, a kapcsolódó stratégiai kérdésekről való döntések során átgondolni szükséges:

- A hálózat működése által érintett szereplők érdekeltségi és ellenérdekeltségi rendszerét a **Hálózat modellje alapján** érdemes elemezni, mert azok az eltérő hálózati modellek (együttműködési forma és a kapcsolat erőssége, jellege) mentén jelentősen eltérőek lehetnek.
- Lényeges, hogy a **Hálózathoz tartozás kritériumai** (belépési és kilépési feltételek) **mindenki számára egyértelműen, világosan kommunikálva legyenek**, a hálózati vezetés és a hálózati tagság számára ugyanúgy, ahogyan a hálózat partnerei vagy bármely külső érdeklődő számára.
- Amennyiben a **Hálózathoz tartozás kritériumai között** nem csak szervezeti, technikai jellegű elvárások jelennek meg, hanem **szakmai minőséget valamilyen módon mérő feltételek**, az jelentősen megnöveli a Hálózathoz tartozásban való érdekeltséget, és összességében a Hálózat presztízsét is.
- A **Hálózathoz tartozás kritériumainak teljesülését folyamatosan felül kell vizsgálni**, és amennyiben egy hálózati tag nem teljesíti azokat, annak következménye kell, hogy legyen. Ellenkező esetben a kialakult helyzet erősen demotiváló hatással lesz a hálózat többi tagjára.

- A **hálózat tagságának többszintűsége** nem csak direkt módon alakulhat ki, eredményezheti **nem szándékolt**, például technikai kötöttségekből adódó szituáció is. Ezek felismerése és kezelése a hálózat teljes tagsága számára lényeges.
- A kutatás során **beazonosított érdekeltségi területek** minden eleme megfontolásra érdemes a Hálózat kiépítése során; minden érdekeltség beépítése és erős érvényesítése nem lehet a Hálózat célja, de **prioritások felállításával** jól kommunikálhatóvá teszi a Hálózathoz tartozás előnyeit.
- A Hálózat kialakítása során a bármilyen módon **érintett szereplők ellenérdekeltségét** is szükséges részletesen átgondolni annak ellenére, hogy ez – az érdekeltségekhez képest – egy jóval nehezebben feldolgozható terület.

A kutatók véleménye szerint a kutatási anyag minden, a Hálózat kialakításában dolgozó szakember számára további fontos tapasztalatokat, tanulságokat fog közvetíteni, és számos olyan döntési pontra fogja felhívni figyelmet, amely a Hálózat hosszú távú fenntarthatósága szempontjából lényeges.

## IV. Mellékletek

### **1. számú melléklet: Interjú felkérőlevél (hálózati vezetők)**

**Tisztelt Asszonyom / Uram!**

A **Revita Alapítvány felmérést végez** a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) megbízásából a TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében, melynek feladata az **Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat** előkészítése és tevékenységének elindítása.

A Hálózat felállításával és tevékenységének megkezdésével az FSZK a **Munkaesély Munkaerő-piaci Szolgáltatók Szövetsége, a Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége és a Revita Alapítvány által képviselt konzorciumot** bízta meg, amely tevékenységét 2013. július 08. és 2014. április 30. között végzi. A konzorcium olyan Hálózatot kíván kialakítani, amely a **leendő tagság szükségleteinek és igényeinek megfelelő, számukra valóban hasznos, a szakmai munkájukat támogató szolgáltatásokat és lehetőségeket nyújt**, és hosszú távon is **fenntartható**.

A Hálózat működésének kialakítása során **fontosnak tartjuk megszólítani** azokat a **szervezeteket**, illetve **szakembereket**, akik **korábban vagy jelenleg is olyan hálózat munkatársai vagy támogatói, amely tagjai magyarországi nonprofit szervezetek**. Ezek a hálózatok olyan értékes tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyet ha megosztanak velünk, akkor nagyban hozzájárulnak a Hálózat kialakításához és hatékony működéséhez.

**Kérjük, hogy ossza meg Velünk legfontosabb tapasztalatait egy személyes interjú keretében!**

Az interjú anonim módon készül, az interjúban elhangzott információkat feldolgozva, más egyéb interjúkkal összegezve jelenítjük meg a kutatás zárótanulmányában. Az interjú elkészítésének tényét megosztjuk a Megbízóval, de egyetlen, a zárótanulmányban megjelenő információ sem lesz összekapcsolható az interjúalanyainkkal.

***Együttműködését köszönjük!***

Debrecen, 2013. szeptember 10.

Prókai Orsolya  
kutatásvezető

## **2. számú melléklet: Interjú felkérőlevél (hálózat tagszervezetek)**

**Tisztelt Asszonyom / Uram!**

A **Revita Alapítvány felmérést végez** a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) megbízásából a TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében, melynek feladata az **Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat** előkészítése és tevékenységének elindítása.

A Hálózat felállításával és tevékenységének megkezdésével az FSZK a **Munkaesély Munkaerő-piaci Szolgáltatók Szövetsége, a Társadalmi Egyesülések Zala Megyei Szövetsége és a Revita Alapítvány által képviselt konzorciumot** bízta meg, amely tevékenységét 2013. július 08. és 2014. április 30. között végzi. A konzorcium olyan Hálózatot kíván kialakítani, amely a **leendő tagság szükségleteinek és igényeinek megfelelő**, számukra valóban **hasznos**, a **szakmai munkájukat támogató szolgálatásokat és lehetőségeket nyújt**, és hosszú távon is **fenntartható**.

A Hálózat működésének kialakítása során **fontosnak tartjuk megszólítani** azokat a **szervezeteket**, akik **korábban vagy jelenleg is valamely hálózat tagjai**. A hálózatban való részvevők olyan értékes tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyet ha megosztanak velünk, akkor nagyban hozzájárulnak a saját Hálózatunk kialakításához és hatékony működéséhez.

**Kérjük, hogy ossza meg legfontosabb tapasztalatait kollégáinkkal egy személyes interjú keretében!**

Az interjú anonim módon készül, az interjúban elhangzott információkat feldolgozva, más egyéb interjúkkal összegezve jelenítjük meg a kutatás zárótanulmányában. Az interjú elkészítésének tényét megosztjuk a Megbízóval, de egyetlen, a zárótanulmányban megjelenő információ sem lesz összekapcsolható az interjúalanyainkkal.

***Együttműködését köszönjük!***

Debrecen, 2013. augusztus 12.

Prókai Orsolya  
kutatásvezető

### **3. számú melléklet: Interjúvázlat**

**„TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 azonosítószámú projekt keretében  
Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózat  
felállításának előkészítése és hálózati tevékenység megkezdése”**

**- Háttér tanulmányok, elemzések készítése -  
Interjúvázlat**

**foglalkoztatási célú, illetve megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozó  
nonprofit szervezetek részvételével jelenleg is / korábban működő hazai országos  
hálózatok számára**

#### **Bevezető**

##### **1. Hálózat szereplői**

*(Amennyiben a hálózat már nem működik, a kérdések múlt időben kerülnek megfogalmazásra.)*

##### **Tagság**

- Kik lehetnek tagjai az Önök hálózatnak? (Szervezetek, magánszemélyek, intézmények szektorok, stb.)
- Milyen belépési kritériumai, feltételei vannak a tagságnak? (Pl. Van-e tagsági díj?)
- Milyen esetekben szünteti meg az Önök hálózata valakinek a tagsági viszonyát?
- Van-e különbség a tagok között? Van-e „többosztályú” tagság?  
Amennyiben igen:
  - Miben áll, mit jelent a különbség?
  - Miben más egy-egy típusnak hálózati tagsága?
- Miért jó a hálózat tagjának lenni? Milyen érdeke fűződik a tagságnak ahhoz, hogy a hálózat fennmaradjon, működjön, és ő tag legyen? (Érdekek pontos beazonosítása!)
- Van-e valami hátránya a tagság számára annak, hogy ő a hálózat tagja? Van-e valami, ami arra motiválja őket, hogy kilépjenek a hálózatból? (Ellenérdekeltség beazonosítása)  
Amennyiben igen:
  - Mi ez az ellenérdekeltség?
  - Hogyan tudja kezelni ezt a hálózat?
- Van olyan szervezet, aki valamilyen ellenérdekeltség miatt nem lépett be a hálózatba?  
Amennyiben igen:
  - Mi ez az ellenérdekeltség?
  - Miért nem tudta ezt kezelni a hálózat?

### **Vezetés**

- Hogyan történik a hálózat vezetése?
- Milyen szerepek különülnek el a hálózat vezetésében?
- Milyen feladatai vannak az egyes szereplőknek?
- A vezetésben résztvevő szervezetnek / szakembernek milyen érdeke fűződik a hálózat kialakításához, működéséhez és fenntartásához?
- Van-e bármilyen ellenérdekeltsége a hálózat vezetésében résztvevőknek? Van-e valami, ami arra motiválja őket, hogy kilépjenek / megszüntessék a hálózatot?  
Amennyiben igen:
  - Mi ez az ellenérdekeltség?
  - Hogyan tudja kezelni ezt a hálózatot?

### **Támogatók**

- Van-e olyan szereplő (szervezet / szakember), amely anyagilag támogatta a hálózat létrehozását, illetve támogatja a működését?  
Amennyiben igen:
  - Melyek ezek a szereplők?
  - Mit jelent, mi a tartalma a támogatásnak?
  - Mi történne a hálózattal a támogatás nélkül?
  - Miért érdeke a támogatónak a hálózat segítése?
  - Van-e valami, ami ellenérdekelté teszi a támogatót abban, hogy továbbra is segítse a hálózatot? Amennyiben igen: mi az és hogyan kezelik?
- Van-e olyan szereplő (szervezet / szakember), amely szakmailag támogatta a hálózat létrehozását, illetve támogatja a működését?  
Amennyiben igen:
  - Melyek ezek a szereplők?
  - Mit jelent, mi a tartalma a támogatásnak?
  - Mi történne a hálózattal a támogatás nélkül?
  - Miért érdeke a támogatónak a hálózat segítése?
  - Van-e valami, ami ellenérdekelté teszi a támogatót abban, hogy továbbra is segítse a hálózatot? Amennyiben igen: mi az és hogyan kezelik?

### **Egyéb szereplők**

- Van-e olyan egyéb szereplő, aki a hálózat kialakulása vagy működése szempontjából fontos, és eddig nem beszéltünk róla?  
Amennyiben igen:
  - Melyek ezek a szereplők?
  - Mit jelent, mi a tartalma a hálózathoz való kapcsolódásuknak?
  - Mi történne a hálózattal a támogatás nélkül?
  - Miért érdeke a támogatónak a hálózat segítése?
  - Van-e valami, ami ellenérdekelté teszi a támogatót abban, hogy továbbra is segítse a hálózatot? Amennyiben igen: mi az és hogyan kezelik?

### **2. Működés**

*(Amennyiben a hálózat már nem működik, a kérdések múlt időben kerülnek megfogalmazásra.)*

### **Tevékenységek, szolgáltatások...**

- Milyen szakmai tevékenységet végez az Önök hálózata? (Összességében, önálló entitásként, mint hálózat, van-e szakmai tevékenysége?)
- Milyen szolgáltatásokat nyújt az Önök hálózata a tagságnak? (Belső, tagság számára nyújtott szolgáltatások.)
- Az egyes szolgáltatásokat hogyan, milyen formában, milyen gyakorisággal nyújtják?
- Hogyan és milyen rendszerességgel találkoznak a hálózat tagjai?
- Milyen tevékenységekbe vonják be a tagságot? Mi az, amiben egy „átlagos” hálózati tag részt vehet?
- Mennyire aktív az Ön hálózatuk tagsága? (= Mennyire él azokkal a lehetőségekkel, amelyet az előző kérdés alapján a hálózat kínál számukra?)
- A hálózat tagjai milyen szakmai hozzájárulást „tesznek bele” a hálózat működésébe? (Pl. tudásuk megosztása a közös rendezvényeken stb.)
- A hálózat tagjai milyen anyagi hozzájárulást „tesznek bele” a hálózat működésébe? (pl. tagdíj vagy infrastruktúra a rendezvényekre)
- Az Önök hálózati működését segíti-e fizetett munkatárs? Amennyiben igen, mi a feladata ennek a munkatársnak?
- Milyen fizikai, infrastrukturális háttérrel rendelkezik az Önök hálózata (iroda, eszközök)?

### **Kommunikáció – belső**

- Hogyan zajlik a kommunikáció a hálózaton belül?
- Mi a funkciója a hálózaton belüli kommunikációnak?
- Mi a tartalma a hálózaton belüli kommunikációnak?
- Milyen irányokban történik kommunikáció?
  - tagok és vezetés között (egy / kétirányú)
  - tagok és tagok között (egy / kétirányú)
- Milyen kommunikációs csatornákat használnak? *Csatornánként:*
  - Van-e a csatornák és a tartalmak között összefüggés?
  - Mennyire hatékony ez a kommunikációs csatorna?
  - Mik ezzel kapcsolatban a tapasztalatok? (Mire jó, mire nem?)
- Milyen kommunikációs csatornákat nem használnak?
  - Mi ennek az oka?
- Hogyan történik a belső kommunikáció irányítása?
- Milyen erőforrások szükségesek a belső kommunikációhoz?
- Hogyan változott a hálózat belső kommunikációja?
  - Mi a változások tartalma és iránya?
  - Mi a változások oka?
- Hogyan alakítaná át a hálózat belső kommunikációját? (Javaslatok)

### **Kommunikáció - külső**

- Hogyan zajlik a kifelé irányuló kommunikáció, amely a hálózatról szól?
- Kik a kifelé irányuló kommunikáció célcsoportjai, kiket kívánnak elérni?
- Milyen irányokban történik kommunikáció?
- Mit akarnak elérni a kifelé irányuló kommunikációval? (Mi a célja?)
- Mi a kifelé irányuló kommunikáció tartalma?
- Milyen kommunikációs csatornákat használnak? *Csatornánként:*

- Van-e a csatornák és a tartalmak között összefüggés?
- Mennyire hatékony ez a kommunikációs csatorna?
- Mik ezzel kapcsolatban a tapasztalatok? (Mire jó, mire nem?)
- Milyen kommunikációs csatornákat nem használnak?
  - Mi ennek az oka?
- Hogyan történik a kifelé irányuló kommunikáció irányítása?
- Milyen erőforrások szükségesek a külső kommunikációhoz?
- Hogyan változott a hálózat külső kommunikációja?
  - Mi a változások tartalma és iránya?
  - Mi a változások oka?
- Hogyan alakítaná át a hálózat külső kommunikációját? (Javaslatok)

### **Változások**

- Milyen fontosabb változások voltak az Önök hálózatának életében? (A hálózat szakmai tevékenységének megváltoztatása, változások az elnökségben, a tagság összetételében)
- Miért következtek be ezek a változások? (Külső és belső tényezők egyaránt!)
- A hálózat működése kapcsán mi az, amin nem változtatna? (Operatív és szakmai területen egyaránt) Miért pont ezeken?
- A hálózat működése kapcsán mi az, amin változtatna? (Operatív és szakmai területen egyaránt) Miért pont ezeken?
- Összességében hogyan értékeli a hálózatuk működését? (Mennyire hasznos tevékenységet folytatnak? Milyen eredményeket értek el eddig? Mennyire jutott el a tagság egészéhez, amit szakmailag képviselnek? Mi az, amiben még fejlődniük kell?)

### **Jövő(kép)**

*(Amennyiben a hálózat már nem működik, ezek a kérdések kimaradnak.)*

- Milyen tervei vannak az Önök hálózatának? (Új szolgáltatások, tevékenységek, akciók, tagság bővítése stb.)
- Mennyire stabil az Önök hálózatának jövőbeni működése, működtetése?

### **Megszűnés (amennyiben megszűnt a hálózat)**

*(Amennyiben a hálózat még működik, ezek a kérdések kimaradnak.)*

- Mi volt az oka annak, hogy megszűnt az Önök hálózati tevékenysége? (Elérték a korábban kitűzött célokat? Okafogyottá vált a hálózatuk működése /megoldódott az, amiért létrejött a hálózatuk/? Kiléptek a tagok? Személyi változások, ellentétek miatt?)
- Mekkora létjogosultsága volt a hálózatuk szakmai tevékenységének? (Betöltötte-e azt a szerepet a hálózatuk, amit eredetileg szerettek volna?)



