

A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere

- 4. 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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0849-04

Intézményi Akkreditációs Lajstromszám: AL-2057

Tartalomjegyzék

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	4
BEVEZETŐ.....	7
I. A VIZSGÁLATBAN RÉSZTVEVŐ HÁLÓZATOK RÖVID BEMUTATÁSA.....	8
II. A HÁTTÉRTANULMÁNY KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERTANA.....	10
III. A MUNKAERŐ-PIACI SZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEK HÁLÓZATÁNAK TEVÉKENYSÉGRENSZERE	12
III.1 A „hálózat” egység tevékenységei	12
III.2 A hálózat tagság számára nyújtott szolgáltatásai	15
III.3 A hálózati tagok hozzájárulása a hálózat működéséhez	18
III.4 A tevékenységrendszer változása	19
IV. JAVASLATOK A HÁLÓZATI TEVÉKENYSÉGRENSZER KIALAKÍTÁSÁVAL KAPCSOLATBAN.....	21
V. MELLÉKLETEK	23

Vezetői összefoglaló

„A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere” 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 munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere” című háttér tanulmány **célja** az, hogy a jelenleg kialakítás alatt álló hálózat számára jól értelmezhető és felhasználható módon bemutassa a kutatásban résztvevő hálózatok önálló egységként, „kifelé” végzett tevékenységeit, illetve a tagság számára nyújtott szolgáltatásokat és a hálózatok belső tevékenységeit.

A „hálózat” egység tevékenységei

A hálózat közös döntés alapján, egységként végzett tevékenységei jóval kisebb súlyt képviselnek a hálózatok életében, mint a befelé irányuló, többnyire a hálózati tagok számára nyújtott szolgáltatási tevékenységek. A vizsgált hálózatok közül egy esetben beszélhetünk csupán jelentősebb „egységként”, külső szereplők, partnerek, célcsoport felé irányuló hálózati tevékenységről; az ide sorolható aktivitások a többi hálózat esetében eseti jelleggel jelennek meg.

A hálózatként, külső partnerek irányában végzett tevékenységek között a legfontosabbak az egységes szolgáltatási módszertan képviselése (konkrét szolgáltatási tevékenység a módszertan alapján), e módszertan fejlesztése és a szolgáltatói (illetve hálózati) tevékenység fenntartását célzó lobbytevékenység. Emellett a közös, hálózatként végzett tevékenységek között megtalálható még a jogszabályok véleményezése, a kommunikációs rendszer működtetése, valamint a fizetett alkalmazottak foglalkoztatása és képzése, fejlesztése.

A hálózat önálló jogi személyiségként való működése – amely az egységként való értelmezést nem csak megkönnyíti, de a külső partnerek számára egyértelművé teszi – minden hálózat esetében folyamatos dilemmaként jelenik meg.

A hálózat tagság számára nyújtott szolgáltatásai

A „hálózat tevékenységei” fogalom alatt legtöbb esetben a hálózat központja, és / vagy vezetése, és / vagy finanszírozója által a hálózati tagok számára biztosított szolgáltatásokat értik az érintettek. Minden hálózat esetében érvényes, hogy ezek a szolgáltatások minden szereplő számára jól értelmezhetőek, megfoghatóak; ugyanazon hálózat más-más szereplői egybehangzóan mutatják be ezeket a tevékenységeket. Természetesen a hálózati egységként végzett – az előzőekben említett – tevékenységek szolgálják a hálózati tagok érdekeit is (jellemzően közvetve, de akár közvetlenül is), így azok e tekintetben is értelmezhetőek.

Számos olyan szolgáltatása van a kutatásban résztvevő hálózatoknak, amelyek konkrét, definiált, minden szereplő számára egyértelműen a hálózati tagok rendelkezésére állnak. Leghangsúlyosabb megjelenése az információszolgáltatásnak van, e mellett a hálózati rendezvények szervezése és lebonyolítása, illetve a szakmai tanácsadó szolgáltatás jelenik meg hasonló gyakorisággal. Minden más konkrét, a tagok számára nyújtott szolgáltatás legfeljebb két vizsgált hálózat esetében van jelen: közös információs anyagok és kiadványok készítésével, belső képzésekkel, módszertani kiadványok biztosításával egy vagy két esetben találkozhatunk, ahogyan referencia szolgáltatással, a minőségbiztosítást célzó rendszeres ellenőrzéssel, illetve aktív (tevélegesen végzett) partnerség generálással is.

Néhány olyan szolgáltatásra is felfigyeltek a kutatók, amelyek alapvetően célként, és nem konkrét szolgáltatásként kerültek megfogalmazásra a különböző hálózatok esetében, ám azokat a tagság szolgáltatásként „tartja számon”, illetve kiemelt jeletőséget tulajdonít nekik. Ilyen a hálózati tagok közötti informális kapcsolat fejlődése, a tapasztalat- és információcsere, illetve a szakmai közösségben való érdemi párbeszéd lehetősége.

A hálózati tagok számára a szolgáltatások igénybevétele ritkán kötelező; a szolgáltatások igénybevételi aktivitása elsősorban a motivációtól függ. Azok a tényezők, amelyek erőteljesen növelik a tagság motivációit a szolgáltatások igénybevételére, elsősorban a következők: vezetésben és / vagy felelősséggel járó egyéb hálózati feladatban való részvétel; érdeklődő, nyitott és fejlesztési igénnyel bíró hálózati kapcsolattartó munkatárs; aktuális, a külső környezet felől érkező kihívások, amelyek kapcsán a hálózat érdemi segítséget tud nyújtani.

A hálózati tagok hozzájárulása a hálózat működéséhez

A hálózati tagok szakmai és anyagi hozzájárulással tudják segíteni egy hálózat működését. A vizsgált hálózatok mindegyike esetében különböző a tagok hozzájárulásának mértéke és módja. Tagdíj fizetésére csupán egy hálózat esetében találtunk példát, egyéb anyagi hozzájárulásról nem számoltak be az interjúk során a válaszadók. A szakmai hozzájárulás különbözősége az egyes hálózatok között nem csak abban nyilvánul meg, hogy a tagság mennyire aktív ebben a kérdésben, de abban is eltérőek, hogy milyen területeken történik szakmai hozzájárulás, illetve a hálózat maga hogyan fogadja és hogyan kezeli a tagság

szakmai hozzájárulását. Ez utóbbi kérdésben a leginkább eltérő az egyes hálózatok gyakorlata: az ötletszerűen érkező szakmai hozzájárulások teljesen szervezetlen, kizárólag egyéni ambíciókon múló felhasználása mellett látunk példát a szervezett, de akció-jellegű szakmai hozzájárulás tudatos menedzsmentjére, valamint az ugyancsak tudatosan irányított, konkrét tevékenységhez kötött, felelősséggel is járó szakmai hozzájárulás-szervezésre is.

A tevékenységrendszer változása

A tevékenységrendszerek változása a vizsgált hálózatok esetében kevésbé stratégiai jellegű, sokkal inkább néhány nagyobb jelentőségű külső és belső tényező által befolyásolt folyamat. Mind a hálózat vezetésének személyi, mind a tagság körében való nagyobb szervezeti változások jelentősen befolyásolják a tevékenységrendszerek alakulását. Hasonlóan erős a hatása a hálózati működést finanszírozó keretek aktuális elvárásainak és az általuk adott mozgástérnek. Mindemellett a hálózat belső törekvései, kijelölt céljai is alakítják a tevékenységeket: az aktuális szakmai és társadalmi kihívásokra adni kívánt válaszok vagy az országos lefedettség megcélzása tipikusan ilyen alakító tényezők.

Javaslatok a hálózati tevékenységrendszer kialakításával kapcsolatban

A vizsgált hálózatok mindegyike esetében felmerült olyan javaslat, amely nem csak a saját hálózatra vonatkozó tervek, irányok között szerepel, de ajánlásként kifejezetten hasznos egy újonnan kialakításra kerülő hálózat számára is. Ezek között a legfontosabbak, amelyek nagyobb jelentőséggel, illetve több hálózat esetében is hangsúlyosan felmerültek:

- Azonos feladat lefedésére egy időpontban egy hálózat működjön. A legerősebb javaslat volt, amely minden hálózat esetében felmerült: kerülni kell az azonos céllal működő hálózatok párhuzamos finanszírozását, ezt szakmai és költséghatékonysági indokok is alátámasztják.
- Más hálózatokkal való tudatos együttműködés kialakítása. A (ki)alakítani kívánt hálózat határterületén működő más hálózatokkal a legkorábbi szakasztól kezdve tudatosan formált együttműködés szükséges.
- Az országos szintű lefedettség érdekében legalább megyei szintű hálózati elérhetőség; nem csak megyeszékhelyeken. A hosszú távon fenntartható hálózati tevékenység szempontjából kulcsfontosságú az országos szintű lefedettség biztosítása.
- Széleskörű hálózati tevékenységrendszer. A hálózat szakmai fókuszát, profilját, így a kapcsolódó tevékenységrendszerét a lehetőségeihez képest legszélesebbre kell nyitnia annak érdekében, hogy a tagszervezeteket érő legtöbb kihívásra érdemi válaszokat tudjon nyújtani.
- A hálózatban dolgozó szakemberek (tanácsadók) tudásának közös minimuma. A tudásanyag teljes egységesítése nem, de egy közös (korántsem alacsony) minimális tudásszint megléte a hálózatban dolgozó tanácsadóknál a hálózat szakmaiságának egyik zálogaként tekinthető.

A javaslatok részletesebb kifejtése, illetve további javaslatok is olvashatók a háttér tanulmány teljes szövegében.

Bevezető

„A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere” 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 Egyesülések 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
- A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere (*Jelen dokumentum.*)

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 munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere” című háttér tanulmány **célja** az, hogy elemezze a vizsgált hálózatok tevékenységrendszerét: elkülönítse a hálózat által, mint egység, kifelé irányuló tevékenységeit, illetve a hálózat tagjainak szóló szolgáltatásokat és a hálózat belső tevékenységeit; megvizsgálja a hálózati tagok szakmai és pénzügyi hozzájárulásának intenzitását és területeit. A kutatók a megszerzett információkat, tapasztalatokat olyan módon rögzítik, hogy azok felhasználhatóak legyenek a RÉV projekt keretében tervezett Hálózat kiépítése során.

Jelen dokumentumban bemutatásra kerül a háttér tanulmány elkészítés módszertana, valamint a vizsgálatban résztvevő hálózatok köre. A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszerével kapcsolatban külön tárgyaljuk a hálózat, mint önálló egység által végzett tevékenységeket és a hálózat tagjai számára biztosított szolgáltatói tevékenységeket. A hálózati tagok aktivitását áttekintjük mind a lehetőségek igénybevétele, mind a szakmai, illetve anyagi hozzájárulás szempontjából. A tevékenységrendszer változásának okait és a változások irányát is megvizsgáljuk, majd összefoglaljuk a kapcsolódó javaslatokat. A háttér tanulmány mellékletei között megtalálhatóak az adatfelvétel során használt dokumentumok (felkérőlevelek, interjúvázlát).

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 különböző¹.

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 nélkül², a háttér tanulmány olvasói számára a beazonosításhoz szükséges mélységben.

Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (OFA) – „KoopeRáció projekt”³

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

¹ 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.

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

³ 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”⁴

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 Hálózat⁵

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 Szövetség⁶

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

⁴ További információk:

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

⁵ További információk:

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

⁶ 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 (félíg 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 megjelölt 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 félíg 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, fókuszcsoportos 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. A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatának tevékenységrendszere

A kutatásba bevont hálózatok tevékenységrendszerének elemzése során **szorosán építünk a korábban elkészült háttér tanulmányokra**⁷, az azokban definiált fogalmakat (pl. hálózati tagság, vezetés stb.) megegyező tartalommal használjuk jelen dokumentumban is. A hálózati kommunikációt, illetve a hálózathoz kapcsolódó érdekeltségi és ellenérdekeltségi rendszereket elemző tanulmányokban részben érintettünk már olyan területeket, amelyek jelen dokumentum keretében, a tevékenységrendszerek elemzése során kerülnek részletesen kifejtésre.

A munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek hálózatainak tevékenységrendszerével kapcsolatos vizsgálat a következő **elemzési szempontokra** alapult:

- Hálózati működés keretében végzett tevékenységek; tevékenységrendszerek
 - Tevékenységi területek
 - Tevékenységek módja, formája
 - A tevékenységrendszerben megjelenő időstruktúra
- A hálózat által a tagok számára biztosított szolgáltatások köre
- A hálózati tagok aktivitása
 - A hálózati tagok szakmai hozzájárulása a hálózat működéséhez
 - A hálózati tagok pénzügyi hozzájárulása a hálózat működéséhez
- A tevékenységrendszer változása
 - A változás folyamata, alakulása, iránya
 - A változás motivációja, a változást befolyásoló körülmények
- Javaslatok a hálózati tevékenységrendszer kialakításával kapcsolatban

A kutatás kezdeti szakaszában felállított szempontrendszer megfelelőnek bizonyult a tevékenységrendszerek elemzésére, áttekintésére, csupán a tartalmi hangsúlyok módosultak a kutatói hipotézisekhez képest. A tevékenységrendszer elemzése során kapott eredményeket a következő fejezetek mutatják be, a hálózati működésnek megfelelő hangsúlyokkal.

III.1 A „hálózat” egység tevékenységei

A fejezet témája a hálózatok azon tevékenységei, amelyeket „egységként” működve, a hálózatot egészben kezelve valósít meg. Kifejezetten nem ide soroljuk a hálózati központ hálózati tagokat célzó szolgáltatói tevékenységét, de ide tartozhat minden olyan tevékenység, amelyet a hálózat együtt, önállóan, akár saját maga számára valósít meg. Továbbá ebben a körben vizsgáltuk azokat a hálózaton kívülre irányuló tevékenységeket is, amelyeket a **hálózat egységként, közös döntés alapján, hálózatként végez**, tekintet nélkül arra, hogy ez a hálózati tevékenység természetesen rendszerint egy vagy néhány – a hálózat által megbízott, felhatalmazott – szereplőn (pl. hálózat vezetése vagy a tagság egy

⁷ „Hálózati kommunikáció”, 2. háttér tanulmány http://fszk.hu/wp-content/uploads/H%C3%A1l%C3%B3zati-kommunik%C3%A1ci%C3%B3_honlapra.pdf
„Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben”, 3. háttér tanulmány http://fszk.hu/wp-content/uploads/%C3%89rdekelts%C3%A9g-ellen%C3%A9rdekelts%C3%A9g-a-h%C3%A1l%C3%B3zati-egy%C3%B3ttm%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9sben_3.-h%C3%A1tt%C3%A9rtanulm%C3%A1ny.pdf

csoportja stb.) keresztül történik meg. Ezek mögött a tevékenységek mögött a hálózat egészének szándéka, akarata ott van, az egy vagy több, a tevékenységben aktív szerepet vállaló szereplő a hálózat egészét képviseli; **a tevékenység minősége, eredményessége, a következményei stb. mind a hálózathoz tartozik, azt jellemzi, és nem az azt közvetítő szerelőt, szereplőket.**

A hálózatként, önálló egységként végzett tevékenységek köre **jóval kisebb súlyt képvisel a vizsgált hálózatok életében**, mint ahogyan az a kutatók hipotéziseiben szerepelt. A (következő fejezetben tárgyalt) hálózati tagság felé irányuló szolgáltatási tevékenységi kör az, amely hálózati tevékenységként elsősorban definiálható, és jóval kevésbé jellemző az, hogy „hálózatként”, együtt, „egységként” tevékenység történik. A vizsgált hálózatok esetében eltérő az ilyen jellegű tevékenységek aránya a teljes hálózati tevékenységrendszeren belül, és jelentős hangsúlyt egyetlen hálózat esetében kap csak. Tudatos időstruktúráról, módszerekről és formai szempontokról egyetlen esetben sem beszélhetünk.

Azon hálózat esetében, amely közös hálózati tevékenységgel tulajdonképpen csak elenyésző, súlytalan jelleggel bír, minden kapcsolódó szereplő (tagság és vezetés egyaránt) megerősítette, hogy az eredeti tervek tartalmaztak ilyen jellegű tevékenységeket, számos lehetőséget számításba vettek az évek során, ám a működésben végül ezek nem realizálódtak. Ennek okait a szereplők nem kívánták vagy nem tudták kifejteni. A kutatók véleménye szerint – e hálózatot összevetve a más, vizsgálatban szereplő hálózatokkal – az érdemi közös hálózati tevékenység elmaradásának önmagában nem oka az, hogy ez a hálózat „felülről szervezett”. Azonban erőteljesen szerepet játszhat a közös hálózati tevékenységek elmaradásában a hálózati tagság erőteljes heterogenitása, illetve a hálózati identitás kialakításának és a közös érdekek, értékek rögzítésének elmaradása.

A **hálózat, mint önálló egység által végzett tevékenységek**⁸ között a következőket találták a kutatók:

- **Egységes szolgáltatás biztosítása az ország számos pontján.** A hálózat önálló egységként képvisel olyan módszertant, amely minden hálózati tag esetében azonos szolgáltatást biztosít az ügyfelek számára. Fontos, hogy a hálózat nem kér kizárólagosságot, tehát a tagszervezeteknek más (akár eltérő szakmai területen zajló) tevékenysége is van. Ez még inkább erősíti a hálózat, mint egység által képviselt szolgáltatói tevékenység hálózat-specifikus jellegét.
- **Módszertani fejlesztő munka.** A hálózat egységes, önálló döntéseként zajlik a módszertani fejlesztő munka, amely mind a jelenlegi hálózati szereplők, mind a hálózat stakeholder körében jelen lévő szereplők számára egyaránt jól értelmezhető, megfogható (és jól felhasználható) hálózati tevékenység. Nem aktív résztvevője minden hálózati szereplő; egy kiválasztott kör az, amely a módszertani fejlesztő munkát tevékenyen végzi.
- **Lobbytevékenység.** Elsősorban a finanszírozási kérdésekben van jelentősebb hálózati lobbytevékenység, amikor egységesen, minden hálózati szereplő által támogatva, nem az egyéni (szervezeti) érdekekért, hanem az egységes, hálózati szinten értelmezhető

⁸ Az „érdekvédelem” e tanulmány keretében nem tevékenységként, hanem célként értelmeződik. Ennek oka, hogy a kutatás során az „érdekvédelmi tevékenység” fogalmának használata mögött minden esetben jól megfogható, konkrét – más egyéb – tevékenységek jelentek meg, és a fogalomhasználat ellenére az „érdekvédelem” ennek megfelelően célként definiálódott, önálló tevékenységként nem. Ennek megfelelően a hálózati tagszervezetek érdekvédelme céljából végzett tevékenységek azok, amelyek megjelennek a felsorolásban.

érdekekért zajlik ez a munka. Ez az a terület, amelyen a hálózatok egyértelműen és kifelé is jól kommunikálható módon meg tudják mutatni, hogy a hálózatuk mivel több, mint a tagok összessége. Ennek értékét a hálózatok minden érintettje kiemelte és nagyra értékeli.

„volt egy ilyen nagyon nagy összefogás, ... amikor nem láttuk tovább, hogy akár két hét múlva miből lesz folytatás, hogy ott a ... (hálózat vezetése) ... mellénk állt, ő ugyanúgy szerves része ennek a hálózatnak, és az ő vezetésével jöttek össze a szervezetvezetők ... megbeszélni azt, hogy ki milyen tevékenységet, ki mit tud hozzáadni ahhoz, hogy valami előrelépés legyen.”

Forrás: Tagszervezeti interjú

A lobbytevékenység másik fontos területe (a finanszírozás mellett) a szakmapolitikai egyeztetések. A hálózat számára releváns szakmai területen történő szakmapolitikai egyeztetések mind a hálózati egység, mint a tagszervezetek számára rövid-, közép és hosszú távon is – a fenntarthatóság miatt is – lényeges kérdés. Ez a tevékenység szintén jól kommunikálható és az egységet is erőteljesen kifejezi, valamint partnerré emeli a hálózatot a szakmapolitikai szereplők számára.

- **Jogszabályok véleményezése.** Akár minden hálózati tag aktivitására nyitott hálózat-egység által végzett, kifelé irányuló tevékenység a jogszabályok véleményezése, amely ugyancsak jól felhasználható a külső kommunikáció során. Találunk olyan hálózatot, amely esetében ez a munka teljes mértékben nyitott, bármely tag véleményét, javaslatát integrálja a hálózati szintű vélemény, más esetben viszont külön munkacsoport alakul a jogi jellegű véleményezésre. A kutatás során ez utóbbi példa esetében önként vállalkozó, a hálózati tagszervezeteknél dolgozó, különösen elkötelezett jogi végzettségű munkatársak csoportjáról beszélhetünk.
- **Kommunikációs rendszer működtetése.** A hálózat, mint egység egyik legkönnyebben beazonosítható saját tevékenysége a külső és belső kommunikációs rendszerek működtetése. (A téma külön háttér tanulmány⁹ keretében került részletes elemzésre.)
- **Fizetett alkalmazottak foglalkoztatása.** Szakmai, illetve operatív jellegű feladatok ellátására fizetett munkatárs alkalmazása egy komoly lépés a hálózati egységgé formálódás során; korábbi háttér tanulmányokban¹⁰ ez a kérdés részletes elemzésére került.
- **Alkalmazottak képzése, fejlesztése.** A hálózat által, illetve a hálózati tevékenység keretében alkalmazott személyek fejlesztése, képzése egy jól beazonosítható hálózati tevékenység, amely kifejezetten a hálózat, mint egység működését szolgálja. A képzések, fejlesztések irányának meghatározását jellemzően a hálózat finanszírozója végzi, de a hálózati együttműködés során szerzett tapasztalatokra alapozza azokat.

⁹ „Hálózati kommunikáció”, 2. háttér tanulmány

http://fszk.hu/wp-content/uploads/H%C3%A1l%C3%B3zati-kommunik%C3%A1ci%C3%B3_honlapra.pdf

¹⁰ „Hálózati kommunikáció”, 2. háttér tanulmány

http://fszk.hu/wp-content/uploads/H%C3%A1l%C3%B3zati-kommunik%C3%A1ci%C3%B3_honlapra.pdf

„Érdekeltség-ellenérdekeltség a hálózati együttműködésben”, 3. háttér tanulmány

http://fszk.hu/wp-content/uploads/%C3%89rdekelts%C3%A9g-ellen%C3%A9rdekelts%C3%A9g-a-h%C3%A1l%C3%B3zati-egy%C3%B3ttm%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9sben_3.-h%C3%A1tt%C3%A9rtanulm%C3%A1ny.pdf

A hálózat, mint önálló egység saját tevékenységi köreinek tárgyalása során egy **erőteljes dilemma** fogalmazódott meg: a **hálózat jogi személyiségként való értelmezése**, azaz **a hálózat és egy bejegyzett szervezet azonosságának a kérdése**. Számos érv megjelenik a hálózat önálló jogi személyiségként való bejegyzése mellett és ellene egyaránt. Jelen esetben a dilemma – tanulmány tárgya miatt – lényeges része az, hogy önálló jogi személyiségként könnyebb (elsősorban pályázati lehetőségen keresztül) forráshoz jutni majd azt kezelni, így a hálózat saját tevékenységeinek finanszírozása könnyebben megoldható, mint bejegyzett szervezeti háttér nélkül. A szervezatként való értelmezés azonban számos olyan kötöttséggel és kötelezettséggel jár, amelyet egy-egy hálózat semmiképp nem kíván felvállalni. Ez a dilemma rendszerint folyamatosan jelen van a hálózatok életében, és (az idők során kisebb-nagyobb mértékben változó) hálózati célok, a tagság közötti együttműködés szorossága és módja, illetve az aktuális (és hosszú távon vélt) környezeti adottságokhoz való alkalmazkodás alakítják elsősorban.

III.2 A hálózat tagság számára nyújtott szolgáltatásai

A „**hálózat tevékenységei**” fogalom alatt legtöbb esetben **a hálózat központja, és / vagy vezetése, és / vagy finanszírozója által a hálózati tagok számára biztosított szolgáltatásokat** értik az érintettek. Minden hálózat esetében érvényes, hogy ezek a szolgáltatások minden szereplő számára jól értelmezhetőek, megfoghatóak; ugyanazon hálózat más-más szereplői egybehangzóan mutatják be ezeket a tevékenységeket.

A III.1 fejezetben bemutatott „hálózatként” végzett tevékenységek jó része természetesen itt is felsorolható lenne, hiszen azok minden esetben a tagok érdekeit is szolgálják, így – közvetett módon – számukra nyújtott szolgáltatásként foghatóak fel (illetve jelentős számban az érintettek is a hálózati tagok számára nyújtott szolgáltatások között sorolják fel ezeket).

A hálózati tagok számára nyújtott **szolgáltatások döntő többsége tagszervezeti szinten értelmezhető**, azaz nem egy meghatározott személynek, hanem a szervezetnek szól. Kifejezetten ritkán fordul elő, hogy a hálózat által nyújtott szolgáltatás személyközpontú, tehát egy konkrét, rendszerint munkakör alapján kiválasztott munkatársnak szól.

A kutatás során a következő **nevesített – tehát konkrét szolgáltatásként definiált – tevékenységeket** találtuk:

- **Információszolgáltatás.** Minden hálózat vállalta, hogy a hálózat profiljának megfelelő külső és belső információkat összegyűjti és eljuttatja a tagszervezetek számára. Rendszerint a hírlevél eszközt használják a hálózatok erre a célra. A gyors, belső információcserét lehetővé tévő, csak a tagok számára hozzáférhető online felület egy hálózat tervei között szerepel. Ez a felület alkalmas lesz arra is, hogy könnyebbé tegye a tagok számára saját hírek, információk megosztását, így aktívabbá teszi őket az információcserében.
- **Közös információs anyagok, kiadványok készítése.** A hálózati profilnak megfelelően olyan információs anyagok készítése, amelyet a hálózati tagok a hálózathoz kapcsolódó tevékenységükhöz tudnak felhasználni. Ezek az anyagok nem a nyilvánosság számára készülnek, hanem kifejezetten a tagság számára, belső használatra. Hozzáférhetőségük a hálózati tagsághoz kötött.

- **Rendszeres ellenőrzés.** Egy hálózat a minőségbiztosítás egyik elemeként értelmezve a rendszeres ellenőrzéssel a hálózati tagok szakmai munkájának minőségét kívánja szinten tartani, illetve emelni.
- **Kötelező képzés a hálózatba való belépéskor.** Egy hálózat esetében találunk arra példát, hogy – a hálózat finanszírozójának döntése értelmében – egy szervezet hálózathoz való csatlakozásakor annak a munkatársnak, aki a hálózathoz kapcsolódó tevékenységet végezni fogja, kötelező képzésen kell részt vennie. A kötelező képzés oka az egységes szolgáltatói minőség biztosítása. Ez az egyetlen olyan – a kutatás során megismert – hálózati tevékenység, amelynek a közvetlen célcsoportja, a szolgáltatás fókusza kifejezetten személy, és nem szervezet.
- **Belső képzések, fejlesztések igény szerint.** A hálózat tagjai számára nyújtott szolgáltatások között több esetben megjelenik olyan képzési, fejlesztési szolgáltatás, amely a tagság aktuális igényeire reagálva az annak megfelelő témában szerveződik meg. Ezek a fejlesztések a legritkább esetben sorolhatók a klasszikus képzések közé; sokkal inkább tekinthetők alternatív fejlesztő szolgáltatásnak, és jól célzottan, rövid távon növelik a szervezetek szakmai munkájának minőségét. Különösen értékesek a hálózati tagok számára, hiszen aktuális igényekre szerveződő, kifejezetten a számukra létrehozott képzésekről, fejlesztésekről beszélünk; ezek nagymértékben növelik a hálózati tagság „értékét”, a hálózati tagok elköteleződését.

„...hogyan olyan jogszabályi, szakmai változások vannak, amiket követni kell, az ... nekem az egy belső képzést takar. Lehet, hogy ez nem kifejezetten az a klasszikus képzés, hogy van egy 5 napos tréning, de ilyen jellegű belső képzések azt gondolom, vannak... megkapok olyan új információt, amivel jobban tudom csinálni a tevékenységemet”

Forrás: Tagszervezeti interjú

„...vannak a különböző egyéb képzések, ... ez is a hálózatban így alulról jött, hogy álláskeresési tréningeket kell tartani megváltozott munkaképességűeknek, és akkor hosszas előkészítés után mi csináltunk a tanácsadóknak egy álláskeresési tréner tréninget, és akkor utána ők tudtak tréningeket adni, ... speciális belső képzéseink vannak”

Forrás: Tagszervezeti interjú

- **Hálózati rendezvények szervezése és lebonyolítása.** A szervezeti vagy szervezési kötelezettségből összehívott hálózati találkozók mellett számos esetben a hálózat egyik legfontosabb szolgáltatása a tagjai számára a szakmai jellegű, alapvetően valamilyen fejlesztést célzó rendezvények szervezése. Az ilyen típusú hálózati rendezvények formája széles skálán mozog mind nagyságrendje (meghívottak száma), mind munkamódszerei tekintetében (pl. konferencia, workshop stb.). A szakmai jellegű rendezvények témakörei például a célcsoporttal kapcsolatos tudásbővítés vagy a módszertani fejlesztés; a feldolgozásra kerülő témák az egyes hálózatok profiljának megfelelően változnak.
- **Referenciaszolgáltatás.** Egyik hálózat speciális, a hálózati tagok számára fontos szolgáltatása olyan referencia kiadása, amely egy pályázati lehetőség kapcsán a megfeleléshez szükséges.
- **Módszertani kézikönyvek biztosítása.** Speciális módszertani anyagok könnyű, rugalmas hozzáférhetőségének biztosítása; az anyagok elérése hálózati tagsághoz kötött, és szükség esetén módszertani tanácsadás is társul hozzá.

- **Szakmai tanácsadói szolgáltatás folyamatos elérhetősége.** A tanácsadói szolgáltatás rendszerint kétféle módon vehető igénybe: a hálózat központjában és irodáiban („ügyfélszolgálati tanácsadás”), illetve a hálózati tagszervezet saját helyszínén, a tanácsadó kiutazásával („helyszíni tanácsadás”). A tanácsadói szolgáltatással bíró hálózatok mindkét forma fontosságára felhívták a figyelmet, a különböző tagszervezeti igényeknek megfelelően mindkettő magas kihasználtsággal működik. Ugyancsak kiemelésre került, hogy a legkritikább esetben beszélhetünk direkt tanácsadásról, sokkal inkább jellemző a szervezet igényére és jelzéseire reagáló tanácsadási szolgáltatás.

A szakmai tanácsadói tevékenység fókuszában a hálózat profiljának megfelelő szakterület áll, így találtunk példát a következő témákhoz kötődő szakmai tanácsadásokra:

- szolgáltatás módszertan;
- valamely konkrét pályázati kiírás (projekttervezés, pályázat beadása és megvalósítása);
- folyamatmenedzsment, folyamatkövető tanácsadás;
- pályázatiírás, projekttervezés;
- szervezeti működés, fenntarthatóság.

További lényeges kritériumai a szakmai tanácsadói tevékenységnek az aktualitásokra való reagálás, és a kompetens tanácsadók alkalmazása.

- **Külső szakértő biztosítása speciális szakterületi igény esetében.** Olyan esetekben, amikor a hálózati tagszervezetnek speciális, a hálózat alapvető profiljától eltérő szakterületen van szüksége tanácsadásra, szakértelemre, azt (esetenként) a hálózat külső szakértő bevonásával tudja biztosítani a tagszervezet számára. A leggyakrabban felmerülő területek a PR-marketing, jog, pénzügyi tervezés, üzleti tervezés. A külső szakember bevonásával végzett tanácsadás mindig eseti jellegű, leggyakrabban személyesen történik, de van példa az online tanácsadásra tett kísérletre is (amely nem volt sikeres).
- **Partnerségek generálása.** A hálózati tagság számára a partnerség generálása két irányban is megfigyelhető. Egyrészt (amely minden hálózat szolgáltatásai között szerepel) a hálózaton belüli partnerségek generálása: a szándékok szerint a partnerségek akár egy-egy projektre is szólhatnak, de stratégiai jellegű belső partnerségek kiépítésére is találunk példát. Emellett (nem minden hálózat esetében) megjelenik a külső partnerségek generálására vonatkozó tevékenység, amely a tagszervezetek számára a hálózaton kívüli, de rendszerint hasonló vagy határterületen dolgozó további partnerek eléréséhez ad segítséget.

A kutatás során említésre került néhány olyan tevékenység is, amely „indirekt” módon vált a **hálózati tagok számára kínált szolgáltatássá**. A hálózat előzetesen megfogalmazott céljai között szerepelnek ugyan az e tevékenységek által elérni kívánt eredmények, de erre vonatkozóan nevesített, konkrét szolgáltatási elem nem jelenik meg. Legfontosabbak:

- **Hálózati tagok közötti informális kapcsolat fejlődése, információcsere.** Ez a „szolgáltatásként” értelmezhető tevékenység nagyon sok hálózati tag számára kiemelten fontos, és a hálózati rendezvényeken való részvétellel jár együtt.
- **Szakmai közösségben való érdemi párbeszéd.** A hálózati rendezvények megfelelő helyszínt biztosítanak ahhoz, hogy ne kizárólag a hálózat profiljához szorosan, szigorúan

kapcsolódó témákról folytasson a tagság célzott eszmecserét. Olyan tágabb értelemben vett szakmai párbeszéd lehetősége kínálkozik a hálózati tagszervezetek számára, amely hálózati részvétel nélkül (akár teljes egészében!) hiányozhat, így önmagában is a hálózati tagság számára biztosított „szolgáltatásként” értelmezhető.

„Nem csak itt, ... mi másról is beszélhetnénk, a többi szervezet is egymás között, ... nagyon sokszor cserélnék információt, tehát segítik egymás munkáját, és ez fontos. Tehát nem feltétlen mindig csak fentről jön az, hogy itt beszélgethetünk, hanem mi magunk is kezdeményezzük egymás között, hogy szakmailag segítsük egymást. Mindig tudjuk, hogy te hogy értelmezed, én hogy értelmezem, tehát a jogszabályi dolgokról is legyen szó.”

Forrás: Tagszervezeti interjú

A hálózat által a tagság számára (nevesített, illetve indirekt módon) biztosított szolgáltatásainak lehetősége mellett fontos kérdés, hogy a **hálózati tagok mennyire aktívak a szolgáltatási lehetőségek igénybevétele terén**. Abban az esetben, amikor a szolgáltatásban való részvétel bármilyen okból (pl. szerződés) kötelező, ez a kérdés természetesen nem releváns. A szolgáltatások többségének igénybevétele azonban nem kötelező, így a hálózati tagok aktivitása vizsgálandó kérdés. E tekintetben egyszerű eredményre jutottak a kutatók: a hálózatok többségében a tagság aktivitási szintje nagyon változó, és lényegesebb kérdés a **motiváció**, illetve az aktivitást befolyásoló tényezők köre. A kutatás eredményei alapján a következők **növelik a tagság szolgáltatásokban való részvételi aktivitását**:

- **Vezetésben, vagy egyéb nevesített, felelősséget is jelentő hálózati feladatban való részvétel.** Olyan esetekben, amikor egy tagszervezet nevesített feladatot és szerepet kap egy hálózati tevékenységhez kötődően, akkor a hálózat minden egyéb tevékenységében (így a kínált szolgáltatások igénybevételeiben) is aktívabbnak mutatkozik.
- **Érdeklődő, nyitott és fejlesztési igénnyel bíró hálózati kapcsolattartó munkatárs.** A vizsgált hálózatok többsége a hálózati tagság szolgáltatásokban való részvételi aktivitása során kiemelte az „emberi tényezőt”, amely függetlenül minden mástól jelentősen befolyásolhatja azt, hogy egy tagszervezet mennyire igényli a hálózat szolgáltatásait, milyen módon használja ki a rendelkezésre álló lehetőségeket.
- **Aktuális külső kihívások.** Abban az esetben, ha a tagszervezetek egy hirtelen, korábban ismeretlen kihívással szembesülnek (pl. új pályázati kiírás, új civil törvény, új jogszabályok stb.), akkor jelentősen megugrik a hálózat szolgáltatásai iránti igény. Az ilyen esetekre a hálózatok többsége tudatosan odafigyel, a megnövekvő igények száma nem éri készületlenül.

III.3 A hálózati tagok hozzájárulása a hálózat működéséhez

A hálózati tagok hozzájárulása a hálózat működéséhez értelmezhető és vizsgálható a **szakmai**, illetve az **anyagi hozzájárulás** oldaláról. Mindkettő esetében rendkívül heterogén a kép; a **hálózati tagok hozzájárulása az egyes hálózatokban rendkívül különböző** módon és nagyságrendben történik, így – a hálózat megnevezése nélkül, de – külön mutatjuk be a kapott eredményeket.

Egyetlen olyan hálózat van, amelynek **tagjai sem szakmailag, sem anyagilag nem járulnak hozzá a hálózat fenntartásához**, a tagok gyakorlatilag semmiféle erőforrást nem fektetnek a hálózati tevékenységbe, a hálózati működés során kizárólag „befogadó” szerepben vannak jelen. Egyetlen apró, a hálózati szerződéssel együtt járó kötelezettségük, amely – esetleg – aktivitásnak tekinthető, az a hálózati adatbázis karbantartásában való részvétel, saját adataik feltöltése, illetve aktualizálása. Tagdíjat nem fizetnek.

A következő vizsgált hálózatban a tagszervezetek ugyancsak **nem fizetnek tagdíjat**, de **szakmai hozzájárulásuk** már – ha a hálózat fenntarthatóságához egyelőre nem is kulcsfontosságú, de – **megjelenik** a hálózat életében. A tagszervezetek egy része felajánlotta a hálózati tevékenységhez a kapcsolatrendszerét (pl. médián belül), illetve felmerült a saját szervezeti profilon belül végzett saját speciális tevékenység (pl. informatika, honlap szerkesztés) hálózati célokra való felhasználása. E hálózat esetében a szakmai hozzájárulások eseti jellegűek, **ötletszerűek** voltak, felhasználásukkal kapcsolatban nincs pontos információ.

A harmadik hálózat esetében **tagdíj fizetésére kötelezettek a hálózati tagok**, és **szakmai hozzájárulásuk is számottevő**, illetve annak **felhasználása szervezett keretek között zajlik**. Ebben az esetben a szakmai hozzájárulások **akció-szerűen**, egy-egy konkrét feladat kapcsán jelennek meg, amelyeket az adott feladat vezetője koordinál, illetve használ fel és építi be a hálózati tevékenységek közé a megfelelő módon. (Ilyen akció jellegű feladat például egy-egy jogszabály véleményezése stb.) E hálózat esetében további – jelentős – hozzájárulás a hálózat helyett való pályázati tevékenység.

Az utolsó vizsgált hálózat esetében **sem beszélhetünk tagdíjfizetésről**, de a tagszervezetek **szakmai hozzájárulása ugyancsak kézzelfogható**. Hasonlóan a korábban bemutatott hálózathoz, a szakmai hozzájárulások **egy-egy konkrét tevékenység esetében** jelennek meg, és nem kívánnak állandó kapacitást a tagszervezetektől, ellenben jelentős szakmai kompetenciákat igényelnek, felvállalásuk és elvégzésük **felelősséggel jár**. Ilyen feladat például a szolgáltatásfejlesztési tevékenység, vagy a többi tagszervezet képzésébe való bekapcsolódás.

„A közelmúltban pont a mi térségünket tisztelték meg ezzel, hogy különböző szakmai anyagot állítsunk össze. Egy ilyen volt például a munkáltatóknak adandó hasznos információt tartalmazó füzet.”

Forrás: Tagszervezeti interjú

III.4 A tevékenységrendszer változása

A vizsgált hálózatok tevékenységrendszerének változása egyik esetben sem nevezhető lineáris folyamatnak, és elsősorban a **változások okainak áttekintése alapján követhető nyomon**. A hálózatok többségében hasonló – a tevékenységrendszer változását is kiváltó – motívumok jelentek meg a megalakulásuk óta eltelt időben, melyek (és az általuk hozott változások irányai) a következők:

- **Szakmai vezetésben bekövetkező jelentős változás.** A hálózat szakmai vezetésében bekövetkező személyi és / vagy szervezeti változás a hálózat egészének működésére nézve komoly változásokat hoz, operatív és szakmai kérdésekben egyaránt.
- **Nagyobb tagszervezeti bővülés.** Abban az esetben, ha a hálózat taglétszáma hirtelen növekszik meg, jelentősen módosítja a hálózati találkozórendszerét, és a hálózati tagok

közötti együttműködési formákat. Szándékolt (például kampánnyal előkészített) taglétszám növekedés esetében kevésbé, de váratlan számottevő növekedés esetében egészen biztosan komoly kihívást jelen a hálózat szolgáltatói kapacitásának bővítése, alkalmazkodása a megváltozott taglétszámhoz.

- **Országos lefedettség biztosítása, főváros-centrikusság oldása.** A hálózat szolgáltatói tevékenységének elérhetőségét minél több vidéki helyszínen biztosítani kívánó kezdeményezések egyetlen hálózat esetében sem hoztak tartós változást, az eredmények többsége átmeneti volt. Ilyen kezdeményezések voltak: regionális irodák, ügyfélszolgáltatók helyett megyei szintű kirendeltségek működtetése; területi alapon szerveződő hálózati rendezvények kistérségi keretek között tartása stb. A változások nagyságrendje és fenntarthatósága finanszírozási kérdések alapján dőlt el.
- **A hálózat tevékenységét finanszírozó aktuális pályázat vagy egyéb forrásosztó által adott keretek.** Amennyiben egy hálózat – elsősorban – pályázati finanszírozás alapján működik, úgy tevékenységének profilját és működésének lehetőségeit a pályázat adta keretek szabják meg; ugyanígy befolyásolja a hálózat működését más forrásosztó is. Több hálózat életében is felmerült a (részleges vagy teljes) finanszírozást biztosító pályázatnak vagy forrásosztónak megfelelő váltás a hálózati tevékenység profiljában, a hálózat keretében tagként bevonható szervezeti körben, továbbá a tagoknak nyújtott szolgáltatási palettában és szolgáltatói kapacitásban, illetve a szolgáltatások nyújtásának formájában (pl. kevesebb helyszíni tanácsadás).
- **Aktuális szakmai, társadalmi kihívások.** A hálózatok mindegyike jelezte, hogy reagálni kíván a profiljába tartozó társadalmi, gazdasági, szakmai kihívásokra. E motiváció széles körű változásokat motivál a hálózatok életében, de ebben a kérdésben egyik hálózat sem tekinti magát kiemelten sikeresnek. Ilyen típusú változások például: a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatási kimenetek előtérbe kerülésével a nyílt munkaerő-piaci munkáltatói kapcsolatok hálózati szintű fejlesztése, kapcsolódó tudások megosztása; a célcsoportot érintő ellátórendszeri változások miatt a szolgáltatások célcsoportjának bővítése vagy szűkítése, a kapcsolódó módszertani specifikációk kialakítása, közzététele, szükség esetén képzések szervezése stb.
- **Fizetett alkalmazott.** Jelentős változást hoz a vizsgálatban résztvevő hálózatok életében a fizetett alkalmazott megjelenése, vagy azok számának növekedése. Minden esetben – a hálózat összes szereplője által érezhető – pozitív változás következett be a hálózatok ügymenetében.
- **Új típusú vállalások.** A hálózatok többsége esetében megjelenik legalább egy olyan – tevékenységrendszerben is változást kiváltó – helyzet, amikor egy hálózat által felvállalt tevékenység váratlan, előre nem látott kihívást hoz a hálózat számára. Ez arra készteti (kényszeríti) a hálózatot, hogy számos korábban át nem gondolt kérdéssel, problémával foglalkozzon, akár újra meghatározza önmagát, hálózati működését, céljait és tevékenységeit.

IV. Javaslatok a hálózati tevékenységrendszer kialakításával kapcsolatban

A kutatás során a vizsgálatba bevont hálózatok minden szereplője meg tudott fogalmazni egy vagy több olyan ajánlást, javaslatot, amely egy új hálózat kialakításával, a tevékenységrendszer kiépítésével kapcsolatos, vagy elvi jelentőségű¹¹. Ezek többségé közel azonos tartalommal szinte minden hálózatban felmerült; a kivételek megjelölésre kerülnek. A hálózat tevékenységrendszerének kialakításához, illetve hálózat létrehozásához kapcsolódó javaslatok:

- **Azonos feladat lefedésére egy időpontban egy hálózat működjön.** Az azonos, vagy közel azonos célú, párhuzamosan működtetett hálózatok elkerülésének szükségessége minden vizsgált hálózat esetében felmerült. A javaslatok alapján az esetlegesen párhuzamosan működő hálózatok közül – részletes elemzést követően – kell kiválasztani az egyiket, és annak célzott támogatásával lehet biztosítani a szükséges hálózati-szolgáltatói kapacitásokat. A párhuzamos hálózatok támogatása elaprózza az erre a célra rendelkezésre álló erőforrásokat, így összességében kevésbé lesz hatékony a hálózati működés.
- **Más hálózatokkal való tudatos együttműködés kialakítása.** A (ki)alakítani kívánt hálózat határterületén működő más hálózatokkal a legkorábbi szakasztól kezdve tudatosan formált együttműködés szükséges. Ennek számos oka közül néhány jelentősebb: fontos, hogy mind az érintett szereplők, mind a szakmai környezet számára egyértelművé váljon a hálózatok különböző kompetencia területe; hogy el tudják kerülni azokat a nehézségeket, amelyeken más hálózatok már keresztül mentek; a tagszervezetek felesleges terhelésének elkerülése miatt.

„...azt érzem a mai napig is, hogy ez az együttműködés kultúrája nem annyira alakult ki, és nagyon nehéz megtalálni a közös hangot. Tehát, hogy nem azonos területen dolgozunk, de mindig kerülnek elő olyanok, ... (akik szerint) jobb lenne, hogyha a másik nem lenne...”

Forrás: Vezetői interjú

„...meg kellene szólítani a már meglévő hálózatokat, és egyeztetni esetleg velük azt, hogy nem ellenük jön létre, hanem mondjuk velük együttműködve szeretnének valami újat megvalósítani ... nehogy az legyen, ami nálunk is volt, vagy tapasztaltuk, hogy nagyon sokféle hálózat szólította meg a szervezeteket hasonló céllal, és akkor nehéz a szervezeteknek eldönteni, hogy akkor most kihez csatlakozzunk, ki az, aki tud nekem tényleg nyújtani segítséget, vagy mindenki csak ilyen névleg be akar hívni valahova, ... és akkor nem biztos, hogy tényleg megvalósul valami”

Forrás: Tagszervezeti interjú

- **Az országos szintű lefedettség érdekében legalább megyei szintű hálózati elérhetőség; nem csak megyeszékhelyeken.** A hosszú távon fenntartható hálózati tevékenység szempontjából kulcsfontosságú az országos szintű lefedettség biztosítása. A vizsgált hálózatok tapasztalt szakemberei arra is felhívták a figyelmet, hogy a megyei

¹¹ Az elvi jellegű javaslatok a három kapcsolódó háttér tanulmány egyikében sem szerepelnek nevesített tartalomként, az eredményeket feldolgozó kutatók meglátása szerint ezek leginkább a tevékenységrendszereket elemző dokumentum keretében értelmezhetőek a legjobban, ennek megfelelően itt kerülnek bemutatásra.

elérhetőség mellett egyre inkább tapasztalható igény, hogy a megyeszékhelyeken kívül, nagyobb városokban is elérhetőek legyenek a hálózat szolgáltatásai.

- **Alacsony szintű bürokrácia.** A hálózati tagok érdekeltségét, motivációit erősen gyengíti, ha a hálózati tagság nagyfokú bürokratikus előírásokkal jár együtt; a hálózati tevékenységrendszerhez a jelenleg hálózati működésben résztvevő szakemberek az egyszerű, átlátható dokumentációs kötelezettség illesztését ajánlják, amely nem csökkenti érdemben a hálózati tagszervezet szakmai munkára fordítani kívánt erőforrásait.
- **Tudástár működtetése, kulcsszavas kereséssel.** A szakmai jellegű hálózatok kialakításához ajánlott egyik legfontosabb tevékenység egy olyan tudástár működtetése, amely minden nyilvánosan elérhető fontosabb szakmai anyagot tartalmaz a hálózat profiljának megfelelő szakterületen, kulcsszavas keresővel bír, és folyamatosan fejlesztés, bővítés alatt áll.
- **Széleskörű hálózati tevékenységrendszer.** A vizsgált hálózatok esetében megfogalmazott ajánlás az, hogy a hálózatnak a szakmai fókuszát, profilját, így a kapcsolódó tevékenységrendszerét a lehetőségeihez képest legszélesebbre kell nyitnia annak érdekében, hogy a tagszervezeteket érő legtöbb kihívásra érdemi válaszokat tudjon nyújtani. A hálózat ezen az úton teheti magát szakmailag jelentős szereplővé.
- **A hálózatban dolgozó szakemberek (tanácsadók) tudásának közös minimuma.** A tudásanyag teljes egységesítése nem, de egy közös (korántsem alacsony) minimális tudásszint megléte a hálózatban dolgozó tanácsadóknál a hálózat szakmaiságának egyik zálogaként tekinthető.
- **Speciális szakemberek igény szerinti bevonása.** Minden olyan területen, ahol a hálózat nem tud vagy nem kíván saját szakértőt biztosítani a hálózati tagszervezetek számára, de a felmerült probléma befolyásolja a hálózati profilhoz tartozó tevékenységet is, azokon a területeken a hálózatnak igény szerint, eseti jelleggel speciális szakértőt kell bevonnia a tagszervezet problémáinak megoldása érdekében.
- **Közös piacra lépés.** A hosszú távú fenntarthatóság egyik lehetősége, ha a hálózati tagok közösen tudnak termékeik, szolgáltatásaik számára piacot szerezni és azon megjelenni.

V. 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 szolgáltatásokat 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: Interjúvázlát

**„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 -
Interjúvázlát**

**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 „több szintű” 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?)