

A TÉRSÉGI FOGLALKOZTATÁS FEJLESZTÉSÉNEK FŐBB VONALAI A GLOBALIZÁLÓDÓ GAZDASÁGBAN

Erdélyi Tea – Pirisi Károly – Molnár Attila

*Mottó: A jólét és a szegénység intézmények függvénye,
ez utóbbiakat pedig a politika alakítja.
(Acemoglu)*

Összefoglalás

Az elmúlt évtizedek társadalmi-gazdasági változásai a minőségi fejlődés irányába terelték a fejlesztési lehetőségeket. Az intenzív foglalkoztatás-fejlesztés és innováció igénye új típusú intézményi keretrendszer kialakítását tette szükségessé, amely kihívásnak a legtöbb nyugat-európai ország az 1970-es és 1980-as évek óta próbál megfelelni. A dolgozat elméleti része ezeket a paktumokat és utóéletüket mutatja be. Az érdekeltségi alapú paktumok lehetővé teszik a helyi adottságokon alapuló gazdasági fejlődést a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosításával, figyelembe véve a regionális szintű társadalmi érdekeket.

A tanulmány azokra a struktúrákra és folyamatokra összpontosít, amelyek egy foglalkoztatás-fejlesztési paktumot hatékonyvá tehetnek. A szerzők célja, hogy azonosítsák ezeket a jellemzőket, és olyan javaslatokat tegyenek, amelyek hasznosak lehetnek a hazai foglalkoztatási paktumrendszer átalakításában. Ennek érdekében a tanulmány összehasonlítja a 2000-es évek elejének osztrák és a 2000-es évek magyar foglalkoztatási paktumait.

Kulcsszavak: *intenzív foglalkoztatás-fejlesztés, munkaerőpiaci struktúra, szervezeti kultúra, szervezeti kommunikáció, munkaerőpiaci politikák*

MAIN LINES OF REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN A GLOBALISING ECONOMY

Abstract

The socio-economic changes of the last decades have shifted development opportunities towards qualitative development. The need for intensive development and innovation has required the development of a new type of institutional framework, a challenge that most Western European countries have been trying to meet since the 1970s and 1980s. The theoretical part of this paper presents these pacts and their afterlives. Stakeholder-based pacts enable economic development based on local conditions by providing the right quantity and quality of labour, taking into account social interests at the regional level.

The study focuses the structures and processes that can make a development pact effective. Aim of the authors is to identify these characteristics and to make suggestions that could be useful in restructuring domestic employment pact system. To this end, the paper compares the Austrian employment pacts of the early 2000s and the Hungarian employment pacts of the 2000s.

Keywords: *intensive economic development, organisational structure, organisational culture, organisational communication*

Bevezetés

A tanulmány mottójában szereplő kitétel közhely. Ugyanakkor az adott kor 'megfelelő' intézményeinek létrehozása és működtetése maga a művészet. Az egyik alapkérdés, hogy az intézmények működtetése során, a keletkező konfliktusok megoldásában mekkora szerepet kapjon a két erős önérdéket kifejező konfliktuskezelési mód, a verseny és az együttműködés, mivel a rosszul megválasztott arány végzetes lehet (lásd vadkapitalizmus vs. létező szocializmus). A kérdés megválaszolását nehezíti, hogy figyelemmel kell lennünk az episztemológiai redukcionizmus szemléletének figyelmeztetésére a szervezeti hierarchia szintjeit illetően, és, hogy a létrehozott intézményrendszer működésének hatékonyságát a szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra határozza meg, melyek viszonyát a Nap sugárzásának fény és hő hatásának viszonyával lehet jellemezni.

Talán a közgazdászok között sincs egyetértés a gazdasági fejlődés különböző időtávú mozgatórugóinak megtalálásában. A tanulmány szerzői e helyen - az egyszerűség jegyében - rövid távon a tőke szerves allokációját és a rugalmas munkaerőpiacot, középtávon a működtetett szervezeti struktúrát, hosszú távon pedig a szervezeti kultúrát tekintik a gazdasági fejlődés domináns mozgatórugójának.

A gazdaságfejlesztés intézményrendszere az elmúlt 50-60 évben jelentős átalakuláson esett át. A folyamat hajtóerejét vélhetően a társadalmi-gazdasági életben a 70-es években tapasztalt mennyiségi és minőségi változások indukálták. Ezek egyrészt a Föld lakosságának korábban nem tapasztalt növekedése és az ezt követő globalizálódás, másrészt az emberek műveltsége, és a használt technológiák szintjének emelkedése voltak. Az európai folyamatok a globális szintű folyamatoktól némileg eltértek.

Az eltérő európai helyzetre leginkább az extenzív források kimerülésének felismerése nyomta(rá) a bélyegét, amely egyrészt az intenzív gazdaság növekedési források (mint pl.: innováció, szervezettség) megteremtésének fontosságát helyezte középpontba. Másrészt a mindenképpen hiányzó belső munkaerő-forrás pótlását követelte(li) meg (Erdélyi 2024).

Az innováció a különbözőségeinkből fakad. Különbözőségeink és külső nyitottságunk megőrzése egyszerre megoldandó feladat (Agnew 2001).

A tanulmány arra a kutatási kérdésre keresi a választ, hogy mitől sikeres egy térségi foglalkoztatási paktum (TFP), mik a sikeres foglalkoztatási paktumok strukturális, működési jellemzői?

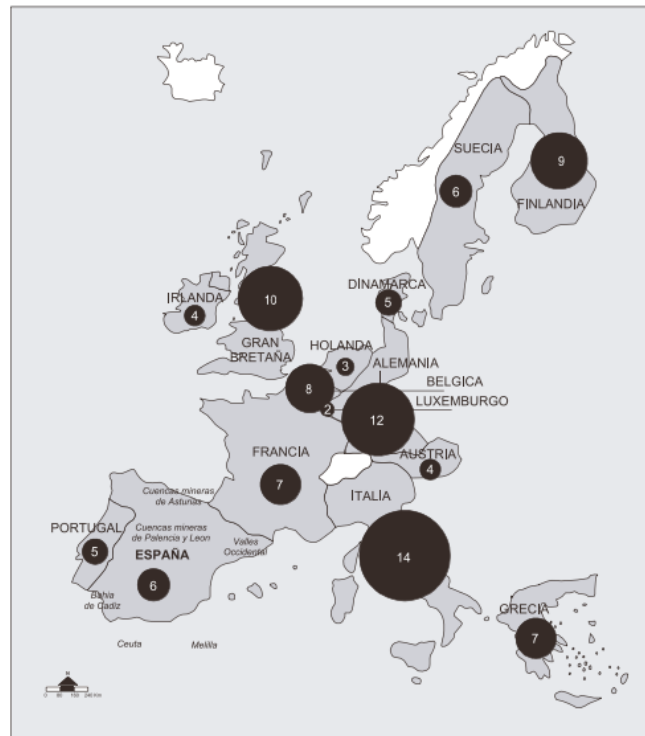
Egyes európai országok paktumainak történeti áttekintése

Svájcban a cél az 1970-es évek előtt a helyi szintű gazdasági fejlesztés, utána a régiós együttműködés, a 1990-es évekre ország, a régiók és a helyi szintek nemzetközi versenyképességének emelése volt (Bochsler 2009) (OECD 2011).

Európa fejlettebb országaiban hasonló változások voltak a 80-as évektől kezdődően (OECD 2004)(Pecqueur 2013).

A helyi gazdasági együttműködés kikerülhetetlen szereplője a települési önkormányzat, melyek működése eltérő. Mivel a tagországok sokfélék, így a pilot elven - az 1990-es évek közepén - meghirdetett Uniós Térségi Foglalkoztatási Paktum (TFP) pályázat feltételei általános kívánalmakat tartalmaztak csak (EC 1999). A pályázat célja, az akkor jelentős munkanélküliség

kezelésén túl, a helyi szereplők együttműködésének elősegítése volt (Swianiewicz, Gendzwill & Zardi 2017)(Conti & Giaccara, 2001)(Besse & Guth 2000)(Bagella & Bechetti 2000).



1. ábra: TFP-k az EU-ban 1999. novemberében.

Forrás: Rubén 2005

1997-2007 közötti gyakorlat

Az EU Bizottsága is többször foglalkozott a Paktumok működtetésével. Összefoglalóan megállapítható, hogy a magasabb fokú kulturális homogenitás alapja a differenciált intézményi irányításnak (EC 1997)(EP 2003)(Cooke & Morgan 1998)(Painter 2008)(Gerlach & Ziegler 2000)(Prill, revel & Schäl 2000)(Ciuhreanu 2010).

Olaszországban az EU-s pályázat során 10 TFP kezdte meg működését a paktum tagok száma 33 és 109 között szóródott (Gambaro, Milio & Simoni 2004)(Accetturo, de Blasio 2011)(Rinaldi 2016).

Gyakorlat 2008-tól

A TFP-ket támogató EU-s pilot lejártá után az együttműködéseket Térségi Paktum (TP) névvel kezdték illetni és társadalmi-gazdasági fejlesztési tervek megvalósítását várták tőlük. (EC 2001)(Strauss 2005)(Saghin, Pascariu, Stoian, Stoica & Zamfir 2013).

A 2020 Európa Stratégia kiemelt jelentőséget tulajdonított a térségi szintű cselekvéseknek és ezek hatásainak. Ehhez hasznos eszközként a Térségi Paktumok eszközét emelték ki. A Térségi Paktumot a különböző szintű gazdaságfejlesztési megállapodások harmonizálásának intézményesült eszközeként definiálták (Antonescu 2015).

A Bizottság 2023-ban mutatta be a Talent Booster Mechanism-t (EC 2023)(EB 2023).

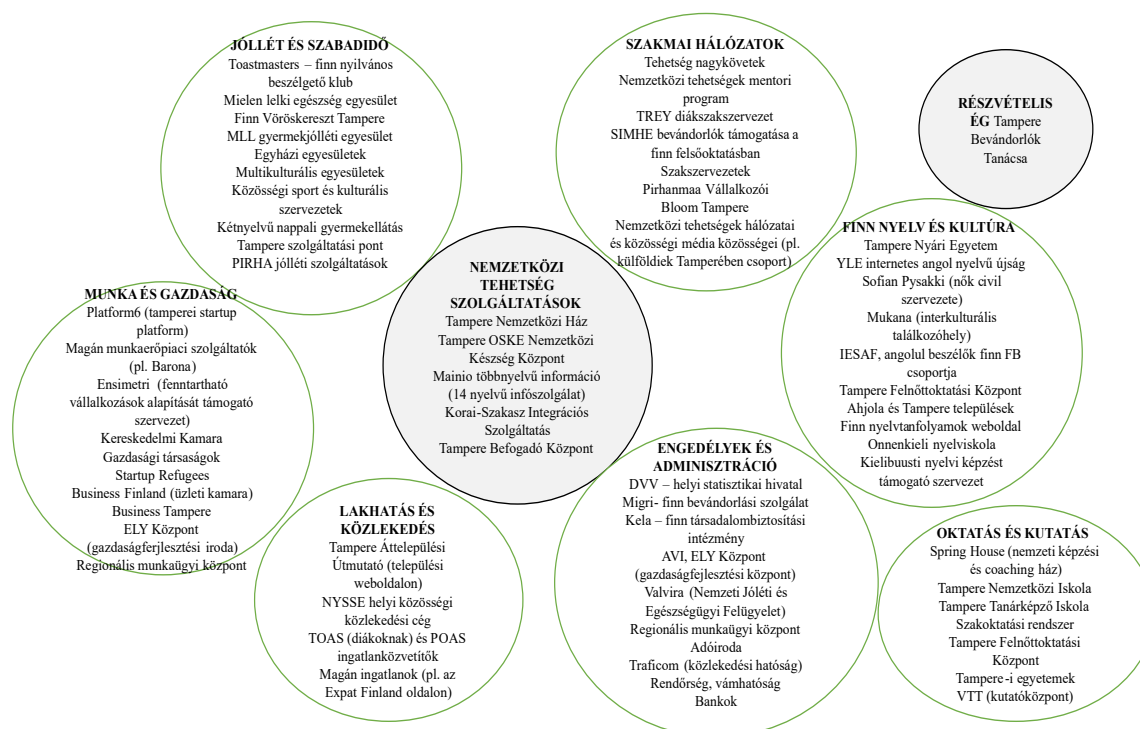
Finnország

Finnország 2024-ben már a második, nemzeti szintű Talent Boost program végrehajtását végzi. Az első programot 2019 és 2023 között, a jelenleg is működő programot 2024 és 2027 között hajtja végre.

A finn állam a hiányzó munkaerő pótlásának legfőbb forrását a magasan képzett, külföldi munkaerőben látja (Ministry 2019).

A stratégia keretein belül 30 regionális és települési program működik. Ezek egyike Tampere (City of Tampere, 2019), amely 5 éves tevékenységét a várost övező Pirkanmaa régióra vonatkozóan dolgozta ki.

A Talent Boost program együttműködési sémáját a 2. ábra mutatja.



2. ábra: Tampere Nemzetközi Tehetségek Szolgálat intézményi együttműködési környezete

Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábrán látható a szolgáltatás magját képező szervezeti lista (késsel jelölve).

Ausztria

Ausztriában az összes adóbevétel az állam, a tartományok és az önkormányzatok között a Pénzügyi Kiegyenlítési Törvény alapján felosztásra kerül. A rendszer működését erős központi felügyelet és irányítás, és erős decentralizált önállóság jellemzi (DHKFA, 2018) (1. táblázat).

1.táblázat: Az osztrák 10 legnagyobb település kiadási szerkezete

10 legnagyobb település	Bécs	Innsbruck	Dornbirn	Graz	Linz	Sanzburg	Klagenfurt	Villach	Wels	St. Pölten
Lakosságszám	1,8M	131 009	48 121	280 258	200 839	150 938	99 125	61 218	60 399	53 478
Szociális feladatok										
Helyi képviselői szervek és önkormányzat										
Egészségügy										
Oktatási feladatok										
Pénzügyi gazdálkodás										
Közütkelés, stb.										
Szolgáltatások										
Kultúra és művészet										
Közrend és közbiztonság										
Gazdaságélénkítés										

(A világosabb szín nagyobb arányt jelent) Forrás: DHKFA, 2018.

Az 1990-es évek közepétől működött szorosan együtt a bécsi önkormányzat az állami foglalkoztatási szolgálattal (AMS). Az 1990-es évek végén ez a kapcsolat Térségi Foglalkoztatási Paktummá alakult az Unió támogatási keretek között (Stückler 2001)(Buhegger-Traxler, 2003)

Ausztriában speciális probléma, hogy a szociális partnerek együttműködése hagyományosan régiós szintű, pedig a NUTS 3 szintű TFP alpműködés az optimális (Michalek 2000) (Huber 2001)(OP Voralberg 2006).

A 2023-2030-as tervezési időszakban a 'Munkahelyek Felső-Ausztria 2030' elnevezésű stratégia megvalósítását a 'Munka és Minőség Paktum (Pakt für Arbeit und Qualifizierung (PAQ) für Oberösterreich) működési keretei segítik elő (Arbeitsplatz Oberösterreich2023) (Land Oberösterreich 2024).

A Burgenlandi példa

Burgenland Ausztria Unió csatlakozásakor szakértők bevonásával, széles körű egyeztetés nyomán, hosszú távú társadalmi-gazdasági fejlesztési tervet fogadott el. Relatív fejletlensége okán uniós strukturális alap támogatásokat is figyelembe vehettek. Pl. célul tűzte ki a tartomány, hogy villamosenergiából önellátó lesz, amit 2013-ra el is ért

A tervezési periódusok felénél az összes burgenlandi kistérségben a polgárok bevonásával egyeztetés folyt a legfontosabb területek helyzetéről (Barta. 2016)(Mecca Consulting, 2011).

A burgenlandi fejlesztések legfőbb eredményei

A tartomány már 2013-ra behozta relatív hátrányát a többi osztrák tartománnyal szemben.

Megállapítható, hogy a munkaigényes ipari tevékenységek felől a tudás- és tőkeigényes ágazatok felé tolódott el az arány a XXI. századra.

A 2014-2020 időszakra kötött burgenlandi Paktum a Foglalkoztatásért már egy univerzális társadalmi fejlesztési program volt (Horváth, 2017) (Pakt für Beschäftigung im Burgenland 2023).

Anyag és módszer: az osztrák és a magyar TFP-k összehasonlító elemzése

Arra a kutatási kérdésre kerestük a választ, hogy mitől sikeres egy foglalkoztatási paktum, mik a sikeres foglalkoztatási paktumok strukturális, működési jellemzői?

Probléma, hogy a foglalkoztatási paktumok kapcsán a siker, az eredményesség meghatározása nem egyszerű. Egy paktum eredményessége csak kevésbé mérhető kemény mutatókkal (pl. GDP változás), mivel létrehozásuk is a partnerek 4 szintű együttműködését célozta.

Az eredményesen működő európai foglalkoztatási paktumokat áttekintve azt látjuk, hogy a célkitűzés terén eleinte a módszer kidolgozására irányuló cél volt a döntő. A ciklusonként bekövetkezett változások hatására a paktumok célja gazdaságfejlesztési, majd gazdaság- és társadalom-fejlesztési irányba mozdult el.

A fentiek alapján azt feltételezzük, hogy ezeknek a paktumoknak a sikerében azok mérete mellett leginkább a következő tényezők játszhatnak szerepet:

- A paktumok struktúrája, működése: az egyszerű, átlátható, rugalmas menedzsmenttel és lentől felfelé szűkülő (klasszikus piramis alakú) felépítéssel rendelkező paktumok szervezeti hatékonysága jobb.
- A paktumok finanszírozása: az államilag finanszírozott paktumoknál a pilot időszak után önfinanszírozóvá váló paktumok sikeresebbek.

Hipotézis és vizsgálati módszerek

Az elméleti részben vázolt paktumtörténet és példák alapján hipotézisként (H1) feltételezzük, hogy a leghatékonyabban akkor működhet egy foglalkoztatási paktum, ha:

- abban a helyi és az országos között egy regionális szint is van,
- tagságába állami, munkáltatói, munkavállalói és képzési partnereket egyaránt bevon, ugyanakkor
- viszonylag kisebb létszámú teljesjogú partner, kicsi és rugalmas képviseleti és menedzsment szervezet mellett széles tanácsadói és együttműködői, megvalósítói kör jellemzi. Azaz a klasszikus piramishoz hasonló alakú, amelyben a kommunikáció mindkét irányba és azonos szinteken is strukturáltan működik.

Tekintettel arra, hogy az európai foglalkoztatási paktumok szerkezetéről, működéséről csak kevés adat érhető el, míg az eredményeiről egyáltalán nem áll rendelkezésre strukturált anyag, a hipotézisek vizsgálatakor kvantitatív összehasonlítás helyett a tendenciákra fókuszáló, kvalitatív módszer mellett döntöttünk. A következő, elemző fejezetben a 2010-es évek második felében működő hazai foglalkoztatási paktumokat Ausztria kétezres évek eleji, hasonló koncepción alapuló foglalkoztatási paktumaival vetjük össze módszeresen, tartalomelemzési módszerrel. Az osztrák paktumokra egy szakmai és egy praktikus döntés alapján esett a választásunk. Egyrészt a paktumok indításakor a két ország – a kemény mutatókat tekintve – hasonló gazdasági helyzetben volt, a paktumok koncepciója is a hazaihoz hasonló, ezért az összemérés szakmailag indokoltnak tűnt. A jelenleg eltérő kemény mutatók (GDP, álláshelyek, foglalkoztatottság stb.) létrejöttének okaként – mintegy axiómaként – feltételeztük, hogy azoknak (valamilyen mértékben legalábbis) közülük van a gazdaság fejlesztése érdekében lezajlott folyamatokhoz, így az elemezni kívánt paktumokhoz. E mellett az elemzés azon a praktikus szemponton is alapult, hogy az osztrák paktumokról – sok más, Magyarországgal összehasonlítható országgal ellentétben – rendelkezésre állnak az összevetéshez szükséges információk.

A paktumok és paktumszervezetek ismertető anyagainak és honlapjainak vizsgálatával az osztrák és magyar foglalkoztatási paktumokat a következő szempontok és kérdések (Drisko & Maschi, 2016) mentén elemezzük:

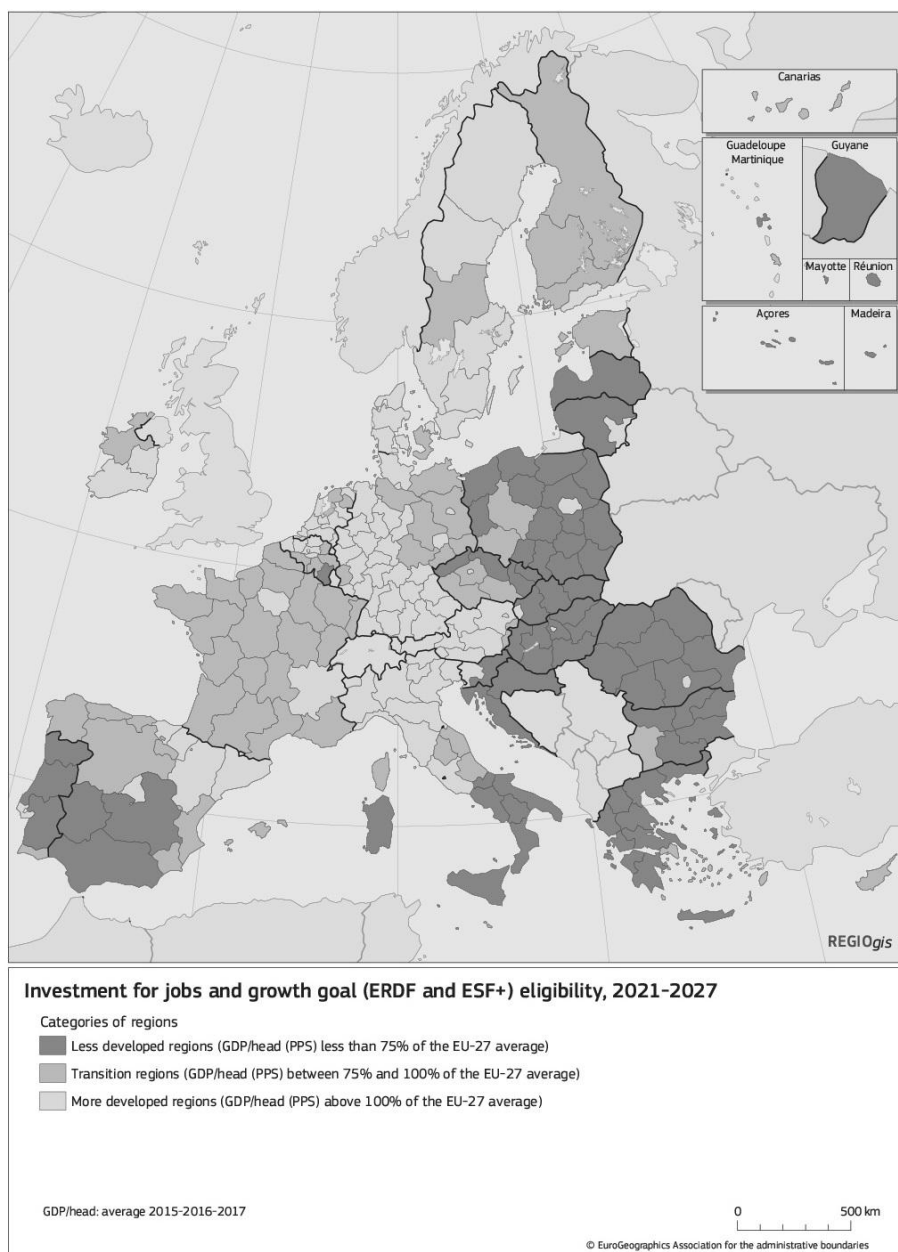
- *A paktumok terjedelme, tagsága:* vagyis egyrészt az, hogy hány, milyen típusú és milyen szintű szervezet alkot egy foglalkoztatási paktumot? Mi az a maximális tagsági létszám, ami felett a paktumszervezet már nehezen irányítható? Mi a minimálisan szükséges szervezetszám ahhoz, hogy minden érdekelt fél valóban képviselve legyen a paktumban?
- Mivel ez a tényező eltérhet annak függvényében, hogy a paktum maga milyen földrajzi területet kíván lefedni (milyen terjedelmű), alapvető kérdés, hogy a települési vagy agglomerációs szintű (lokális), a több településközponttal rendelkező kistérségi, megyei szintű, avagy a nagyobb földrajzi-gazdasági egységeket összefogó, regionális paktum lehet-e a hatékonyabb?
- *A paktumok struktúrája, működése:* azaz, hogy milyen felépítésű a paktumszervezet és annak menedzsment szervezete, milyen tervezési, koordinációs, irányító, tárgyalási, döntési és kommunikációs folyamatok jellemzik a működést?
- *A paktumok finanszírozása:* ezen belül a paktumra fordítható, éves keretösszeg, és annak forrása: állami, uniós pályázati vagy önfelfinanszírozó rendszerről van-e szó?

Erdemények

A paktumok terjedelme

A kilenc szövetségi tartományból, ezen belül kilencvennégy körzetből álló Ausztria esetén alapvetően tartományi szintű foglalkoztatási paktumok kialakítására törekedtek (Land Oberösterreich, 2024)(Fajertag-Pochet, 2000)(Pochet-Keune-Natali,2010). Az országban tíz foglalkoztatási paktum működik, Stájerország kivételével egy-egy. A két Stájerországi paktum közül az egyiket, a többihez hasonlóan tartományi, a másikat regionális paktumnak nevezik. Hazánkat ezzel szemben megyei vagy annál alacsonyabb szintű foglalkoztatási paktumok jellemzik (László, 2009). A tizenkilenc megye közül tizenhármat rendelkezik megyei szintű foglalkoztatási paktummal, Budapest és Pest Megye nem. E mellett huszonhárom megyei jogú város hozott létre helyi szintű, leginkább az agglomerációjukra is kiterjedő paktumokat.

A hazai, összesen negyvenegy paktum első ránézésre soknak tűnik, mind az osztrák tíz paktumhoz, mind az ország méretéhez képest, hiszen az osztrák logika mentén akár mindössze nyolc paktum is elegendő lehetett volna.



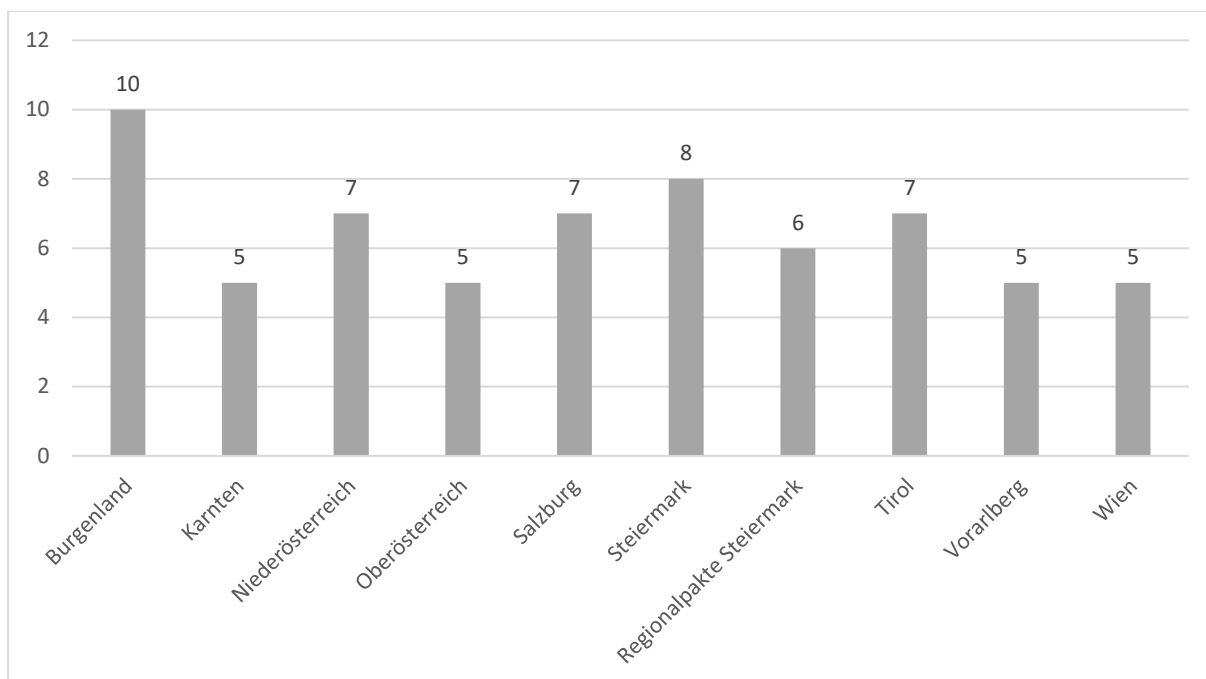
3. ábra: NUTS2 régiók Európában

(A régiók színei a munkahelyteremtési beruházás és növekedési cél szempontú fejlettséget mutatják: minél világosabb, annál fejlettebb az adott régió.)

Forrás: European Commission, 2024

A paktumok tagsága

A tíz osztrák foglalkoztatási paktum összesen hatvanöt tagból áll, míg a negyvenegy magyar paktum ezerkilencvennégy tagot számlál.

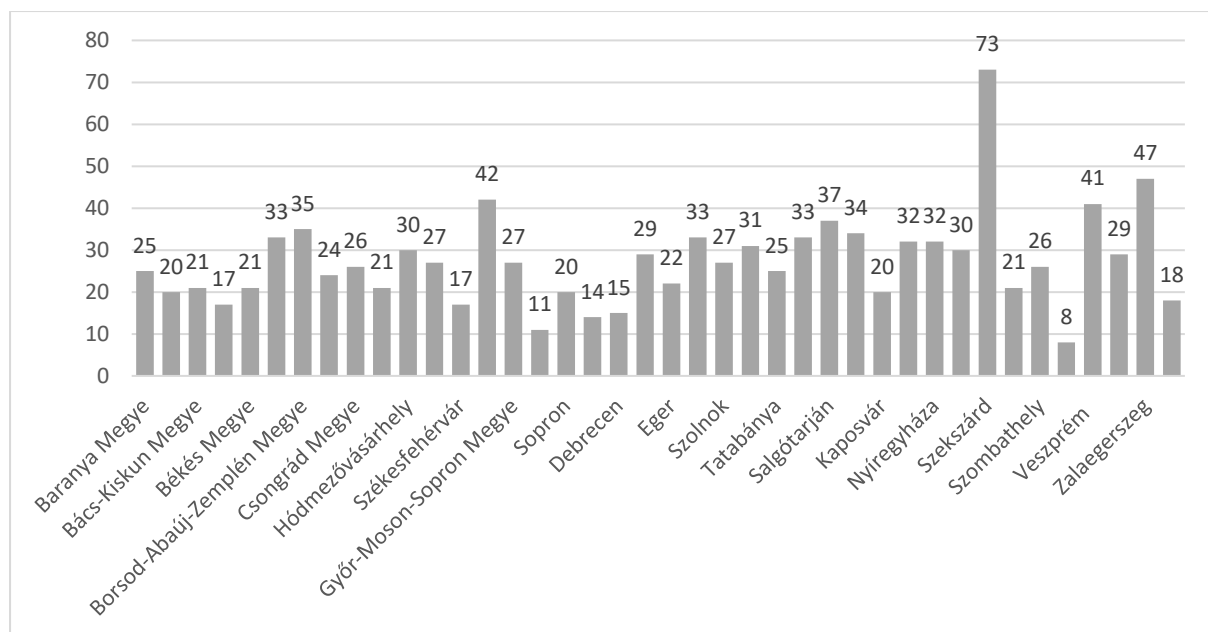


4. ábra: Osztrák foglalkoztatási paktumok és tagjaik száma

Forrás: saját szerkesztés

A tartományi (regionális) szintű osztrák paktumok a tartományi kormányzás képviselői mellett esetenként egy-két nagyobb közösségi vagy városszövetséget is tartalmaznak – összesen 1-3 kormányzati tag van a paktumokban. A Munkaügyi Központ (AMS) mellett a legtöbb partnerségben egy munkaerőkölcsonzással és -közvetítéssel foglalkozó, országos szervezet is képviselteti magát (BSB, hét paktum tagja), így a szakmai szervezeteket 1-3 fő képviseli. A kormányzat és a szakárca képviselte mellett a munkáltatók és a munkavállalók képviselte is a partnerségek alaptagságaként jelenik meg.

Magyarországon a foglalkoztatási paktumokban a megyei és települési önkormányzatok mellett gyakran a lefedett terület jelentősebb településeinek önkormányzatai egyesével is részt vesznek, e mellett a negyvenegy paktum közül tizenhétben a kisebbségi önkormányzat (többségében a roma, három helyen egyéb, helyben jelentősebb népességet adó nemzeti kisebbség önkormányzata) is külön megjelenik tagként. Az önálló önkormányzatok mellett sokszor az Önkormányzati Hivatal vagy más állami hivatal is tagként szerepel (egy helyen pl. a Büntetésvégrehajtás). Így az állami, kormányzati szereplők száma 2 és 14 között van a paktumokban (átlagosan 5,4). A foglalkoztatási szakmai szempontok nagyrészt szintén hivatal (és nem szolgáltató) útján vannak képviselve, a Kormányhivatalok Foglalkoztatási Osztálya ezen paktumok kötelező szereplője, e mellett foglalkoztatási szakmai szempontot potenciálisan főként a szolgáltató civil szervezetek, vagy (ritkábban) közfoglalkoztatással is foglalkozó intézményi szereplők hoznak be – a paktumok többségében (harminckilencben) legalább 1, de inkább 2-9 ilyen tag van a paktumban (átlagosan 3,6).



5. ábra: Hazai foglalkoztatási paktumok és tagjaik száma

Forrás: saját szerkesztés

Az ún. Szociális Partnerség (Sozialpartner) az egy, regionálisnak nevezett stájerországi paktum kivételével mindegyik szövetségnek tagja. Ez a partnerség a Kereskedelmi-, a Mezőgazdasági Kamara, mint munkáltatói érdekképviselő, vagy a Munkaügyi Kamara és a Szakszervezeti Szövetség, mint munkavállalói érdekképviselő szövetségeként korábban jött létre, így egy képviselő útján a munkaerőpiac mindkét érdekelt felének szempontjait megjeleníti. E mellett hat paktumban van külön kamarai vagy helyi munkaadói/munkavállalói képviselő, egyben pedig Munkaügyi Tanács képviselő. A munkaadók, munkavállalók képviselői minden paktumba 1-3 tagot adnak összesen. A stájerországi két paktumban ezen kívül szakmai civil szervezetek is részt vesznek, és a Stájer regionálisnak nevezett paktumban is képviselteti magát. A paktumoknak így általában 5-8 tagja van, kiemelkedő a burgenlandi, amely 10 tagot számlál.

A hazai rendszer ehhez képest szétagolt. Egységes partnerség helyett a szakmai kamarák (1-5 darab) jelennek meg, emellett a munkáltatók képviselője erősebb. A negyvenegy paktumban munkáltatói, munkavállalói érdekképviselő (beleértve a kamarákat, szakszervezeteket, civileket és munkáltatókat) összesen 431 db van, ennek csupán 6,3%-a munkavállalói képviselő. A megyei paktumokban általában 1-5 munkáltató vagy munkáltatói szövetség jelenik meg (átlagosan 2,4), és az is előfordul, hogy a megye jelentősebb foglalkoztatói önállóan, cégszinten is képviseltetik magukat. Kivétel ez alól Szabolcs-Szatmár-Bereg Megye a maga 13 munkáltatói képviselőjével. A megyei jogú városok paktumaiban a munkáltatók közvetlen megjelenése még gyakoribb, az átlagos szervezetszám 12,6. Miskolc, Nyíregyháza, Hódmezővásárhely és Veszprém 20 feletti ilyen taggal rendelkezik, míg Kecskemét, Debrecen, Győr és Székesfehérvár 5 alattival. Itt Szekszárd paktuma a rekorder, a maga 45 munkáltatói képviselőjével. A megyei paktumok 60%-ánál 1-3 db munkavállalói érdekképviselői szerepet betöltő szövetség vagy civil szervezet is megjelenik. Ezek leggyakrabban fogyatékos- vagy roma emberek érdekeit képviselő szervezetek, de egy-egy esetben szakszervezeti szövetség. A megyei jogú városok paktumai közül ez 5 esetben (21,7%) fordul elő. Az osztrákhhoz hasonló szakszervezeti szövetségi szintű munkavállalói képviselő nem jellemző.

Az önkormányzati (állami), munkáltatói és munkavállalói képviselő és a munkaerőpiaci szolgáltatók mellett a paktumok ötödik fontos tagja az oktatási szektor képviselője. Ez az osztrák paktumok közül mindössze háromban valósul meg, iskolaszékek képviselőjével. A hazai paktumokban összesen 155 képző szervezet vagy intézmény képviselője vesz részt (átlag: 3,8). Míg Dunaújvárosban és Heves Megyében 10-11, addig Miskolcon és Veszprém Megyében nulla. További 24 paktumban 1-4 db, 13 paktumban 5-8 oktatási szervezeti képviselő dolgozik.

Az osztrák paktumokban kevésbé jellemző a civil szervezetek megjelenése. Ezek mindössze két paktumban jelennek meg. nevesítés nélkül, utalásként. A magyar civil szervezetek gyakrabban részt vesznek a foglalkoztatási paktumok működésében. A szolgáltatást és oktatást kínáló 302 szervezet közel fele civil szervezet. A munkavállalói képviselőt biztosító 27 szervezet túlnyomó többsége általában alapítvány vagy magánszemélyekből álló egyesület, amely egy-egy szakma, szakterület vagy ágazat helyett egy-egy meghatározott társadalmi kisebbségi csoport munkaerőpiaci érdekeit képviseli.

Az osztrák és a magyar foglalkoztatási paktumoknak is van olyan tagja, ami tipikusan csak rájuk jellemző, a másik országban hasonló típusú képviselő nem található. Osztrák specialitás a GM-képviselő az osztrák paktumokban. Ennek feladata a gender mainstreaming biztosítása. Ilyen képviselő Tirol, Vorarlberg és Bécs kivételével minden paktumban van (Bécs viszont az önkormányzaton belül működtet ilyen funkciójú osztályt).

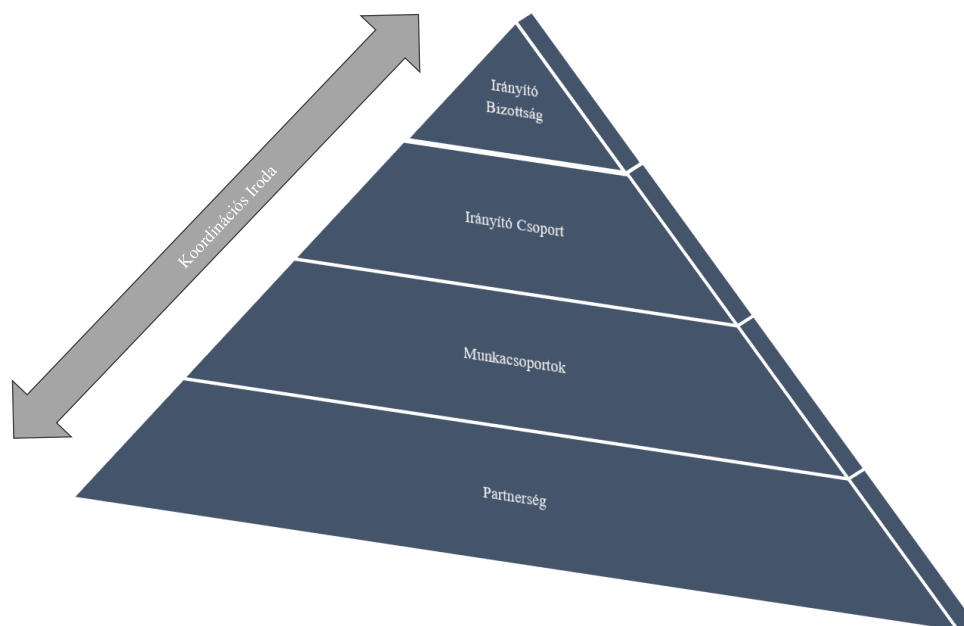
A magyar paktumokban a nemek esélyegyenlősége a munkaerőpiacon nem jelenik meg külön kérdésként, így a paktumoknak kifejezetten ezzel foglalkozó tagja nincs. Hazánkban a kistérségi, különösen a rurális övezeti fejlesztés kérdésköre jelent specifikumot, így ehhez a témához igazodó speciális képviselőként kistérségi fejlesztő szervezetek jelennek meg a paktumokban. A 41 hazai paktumban összesen 92 vidékfejlesztési szervezeti tag van, szövetség, vállalkozás, ügynökség, kistérségi társulás formájában.

Összességében hazánkban nem csak több (négy-szer annyi) foglalkoztatási paktum működött a vizsgált időszakban, mint Ausztriában, hanem a paktumok tagjainak száma is sokszoros (16,8-szoros). Az osztrák paktumok hatékonysága, sikeressége a hazaiakhoz mérten egyrészt arra enged következtetni, hogy a paktumok száma tekintetében a kevesebb több. Azaz, ha gazdasági és társadalmi fejlettség szempontjából hasonló, nagyobb kiterjedésű területi egységekre születik egy-egy paktum, az kedvezőbb egy átfogó és hosszabb távú koncepció kidolgozása és megvalósítása szempontjából, mint a több, kisebb részre töredezett egységek (paktumok) összehangolásának kísérlete. Igaz ugyan az is, hogy a paktumok szervezése egyszerűbb abban az esetben, amikor ezek a fejlesztési területek a közigazgatási egységekkel is összhangban vannak. A paktum tagjai között uniós szinten egységesen a közigazgatási egység képviselője, a munkaügyi rendszer képviselője, a munkaadók, munkavállalók és az oktatási szektor képviselője vesz részt. Ez azonos a hazai és az osztrák rendszerben is. Jelentős eltérés van azonban a tagok számában, valamint az állami és piaci oldal, és az érintettek képviselőjének mértékében. A kevesebb több elv itt is érvényesül: az átlagosan 26,7 tagú magyar paktumok a hatékonyság terén jelentős elmaradást mutatnak az átlagosan 6,5 tagú osztrákoktól. Ez annyiban nem meglepetés, hogy demokratikus működést feltételezve kiszámítható, hogy minél több egyéni szervezeti érdek jelenik meg a diskurzusban, az annál lassabban és annál kisebb eséllyel vezet eredményre. Így bizonyos létszám felett maga a demokrácia is sérül, azaz díszletté válik.

A paktumok struktúrája, működése és finanszírozása

Feltételezésünk szerint a foglalkoztatási paktumok sikerességét befolyásolhatja, hogy milyen felépítésű a paktumszervezet és annak menedzsment szervezete, milyen tervezési, koordinációs, irányító, tárgyalási, döntési és kommunikációs folyamatok jellemzik a működést.

Az osztrák szervezetek felépítését tekintve a paktum egy partnerségi egyetértésben közös érdekek és célok mentén létrejött egyezségnek tűnik, ahogy azt a szó jelentése sugallja. A működtetés érdekében létrehozott struktúra pedig nem a partnerség megőrzését, változatlanul tartását, hanem a közös célok elérését szolgálja. Így az amúgy sem nagy számosságú paktumpartnerek egy néhány tagú Irányító Bizottságot jelölnek meg, amely a legmagasabb politikai szintű partnerek képviselőiből áll és a közös célok mentén a stratégiai döntéseket hozza. Az Irányító Csoport ennél valamivel nagyobb, szakértői szintű képviselőkből álló egység, ami a stratégia mentén létrejött projektekről dönt. A projekteket Munkacsoportok valósítják meg. Ezek összehangolásáért pedig egy kisebb Koordinációs Iroda (KI) felel, állandó, hivatásos munkavállalókkal, és nagyrészt adminisztratív és kommunikációs- kapcsolattartási feladatokkal. A KI feladata a partnerszervezetek közötti hatékony együttműködés biztosítása a paktum céljaira tekintettel, támogatja a partnerszervezeteket az irányító bizottság, az irányító csoport és a munkacsoportok keretein belül, így kapcsolattartó pontként szolgál.



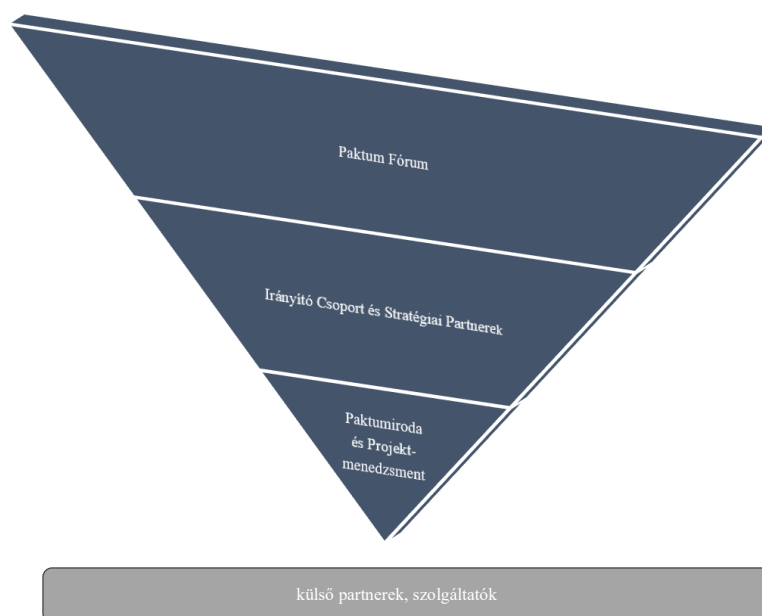
6. ábra: Az osztrák foglalkoztatási paktumszervezet struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

Azaz a második kérdéskör, a kommunikáció terén a kulcsfigura a Koordinációs Iroda a paktumszervezetben, ami a lefelé és felfelé történő egyenletes kommunikációt, ezzel a kétirányú információáramlás mellett a szakmai folyamatokban (és azok fejlesztésében) nélkülözhetetlen, strukturált visszacsatolást biztosítja.

A hazai paktumok szervezete ezzel ellentétes formájú organogramot ad. A legszélesebb körű, átlagosan 26-27, de akár 73 (!) tagú Paktumforum a fő döntéshozó szerv. Ez feladatokat delegál az irányító csoportnak (ICS), beszámoltatja a paktumirodát és a projektirodát, javaslatokat fogad a

szakértőktől. Az ICS tájékoztatja a tagokat a működésről, feladata az új fórumtagok adminisztratív befogadása. Emellett irányítja a paktumirodát és a projekteket, szakértőket kér fel és kér meg javaslat tételre. Szorosan együttműködik a stratégiai partnerekkel, a végzett tevékenységről a fórumnak számol be. Ez tehát egy, a fórumnál szűkebb, de az osztrák modellben látottnál tágabb körű, operatív irányítói szervezet. A szakmai és az adminisztratív munkát megszervező és a szakértőkkel együtt azt ténylegesen végző paktumiroda (PI) és a projektmenedzsment (PM) a három szint közül az alsó, végrehajtói szint. Ez a kettő egyúttal a legkisebb, egyenként 2-4 fős, gyakran részdíós alkalmazottakból álló egység. A PI a fórum üléseit készíti elő, adminisztrál, előterjesztéseket készít, tájékoztatja az ICS-t, szervezi és adminisztrálja az üléseket. Továbbá közvetíti a szakértők, a projektmenedzsment és az ICS között, tervezi és előkészíti az ICS munkáját. Segíti a PM napi szintű adminisztrációját, a szervezést, támogatja és adminisztrálja a szakértők munkáját. A PM a szakértők kiválasztásában és a munkájukban is közreműködik, emellett a szakmai döntések előkészítésében van feladata. A döntéshozó fórummal a PM az ICS-n keresztül kommunikál.



7. ábra: A hazai foglalkoztatási paktumszervezet struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

A hazai paktumok fordított háromszög alakú szervezeti rajza is jól mutatja, hogy mennyivel kisebb felületen áll a paktum hatékonysága. A felső, fórum szinten túl sok a döntéshozásban résztvevő, ez nehézkessé teszi az egyeztetést és a döntést. Túl sok különböző szervezeti érdek felültudja írni a közös célokat, így a jelentős méretű csoportokban nehézkessé válik a közös célok mentén dönteni, az épp hangadó szervezetek vagy koalíciók egyéni érdekei helyett. Az alsóbb, munkavégző egységek kisebb mérete egy kisebb irányító szervezet mellett hatékony is lehetne, hiszen az adminisztratív és koordinációs munkát végző, állandó alkalmazottak számos külső szakértővel dolgoznak együtt, ami a szakmai munka szervezésében jelentős rugalmasságot ad a tevékenységhez szükséges kompetenciák megszerzésében. Ugyanakkor ennek a kis létszámú dolgozói körnek a jelentős méretű irányító szervezet mellett potenciálisan túl sok felületen és túl sok felé kellhet megfelelnie ahhoz, hogy a paktum cél szerinti munkájában megfelelő

hatékonysággal működhessen. A nagyméretű döntéshozó szervezet miatt bonyolult módon vagy lassan megszülető döntések ráadásul a szakmai munkában megnehezíthetik a munkavégzési folyamatok rugalmas, átlátható kialakítását. Ezzel a munka minőségét, hatékonyságát, azaz a paktum célelérésének esélyeit ronthatják.

A szerkezet a *kommunikáció* lehetőségét is meghatározza. Az osztrák modellben a teljes rendszert átfogó koordinációs iroda (egyik) meghatározott feladata biztosítani a kétirányú kommunikációt, míg a hazai rendszerben a kommunikáció definiáltan elsősorban a felülről lefelé utasítás, alulról felfelé beszámoló formájára korlátozódik. Az egyirányú és az utasítás-beszámoló kétirányúságára szorítókozó kommunikáció nemcsak a tisztánlátást és az átláthatóságot rontja, hanem a visszajelzések mellőzésével nem kedvez a munkamódszerek, folyamatok fejlesztésének sem.

A harmadik kérdéskör, a *finanszírozás* terén a két ország paktumai a vizsgált időszakban nem tértek el jelentősen: a forrást a paktumok létrehozásához és kezdeti működésük biztosításához uniós pilot programok forrásai adták. A különbség inkább a pályázat utáni fenntartásban van: amíg a hazai paktumok finanszírozása a projekt kifizetésével lényegében megszűnt, így a működés csak nyomokban vagy egyáltalán nem maradt fenn, az osztrák paktumoknak – részben a fenti, működési és strukturális sajátosságok miatt – sikerült intézményesülni. S mint ilyenek, egyrészt beépültek abba a struktúrába, ami a kormányzat és a nagy gazdasági érdekcsoportok közötti (Ausztriában fejlett) együttműködés alapja. A tovább élő paktumokat (pl. Felső-Ausztriai Foglalkoztatási Paktum, <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/101925.htm>) önkéntesség, öngazgatás és magas szintű demokratikus legitimáció jellemzi, az érdekcsoportok közötti partnerség a közös, hosszú távú célok elérése érdekében a párbeszédre és az együttműködésre épül. S mint ilyen szervezet, a paktumok (természetesen) tagjaiktól befolyó bevételből, önfinanszírozó módon tartják fenn működésüket, menedzsment szervezetüket, kommunikációjukat és tevékenységeiket. Kizárólag ez az önfinanszírozás biztosítja azt, hogy a párbeszéd a tagok és a paktum által érintett terület társadalmának (lakosságának, szervezeteinek) hosszú távú érdekeit szem előtt tartva, átláthatóan és demokratikusan működjön. Minden olyan támogatás, amely valamilyen paktumon kívüli érdekcsoporttól érkezik a működésre – ideértve az állami, önkormányzati forrásokat is – potenciálisan kompromisszumokhoz vezethet a célokban, módszerekben, torzíthatja a paktumon belüli demokratikus diskurzust, ezáltal a hosszú távú érdekek, célok megvalósulásának sérelméhez vezethet.

Ezért nem javasolt, hogy a paktumok felállításán és a menedzsment szervezet elindításán túl teljes egészében az állam finanszírozzon egy foglalkoztatási paktumot. Sokkal inkább javasolt a kialakítást követően a struktúra és a folyamatok felállításán túl a finanszírozás modelljének felállítása is, azoknak a paramétereknek a kidolgozása és tesztelése, amelyek mentén egy paktum hosszú távon fenntarthatóvá válik.

A vizsgálati részben a kétezres évek eleji osztrák paktumokhoz azért tudtuk a 2010 utáni magyarországi foglalkoztatási paktumokat hasonlítani, mert azok koncepciójukban hasonlóak voltak. A fentiekből azonban nem csak az látszik, hogy a foglalkoztatási paktumok kérdésében, nem csak a szomszéd országhoz, hanem Európa nagyrészéhez képest is, húsz év elmaradásban voltunk/vagyunk ma is. Hanem az elemzésből is világos, hogy az azonos koncepcióra alapozó modellt hazánkban az eredeti elképzeléstől olyan különbözően sikerült megvalósítani, hogy azzal nem a hatékony modell egy változata, hanem egy kevésbé jól működő forma jött létre. A fő különbségeket a magyar és osztrák típusú megvalósításban a következő táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A hazai és az osztrák foglalkoztatási paktumok főbb különbségei

	Osztrák modell	Magyar modell
terjedelem, tagság	kevés paktum (10), nagyrégiós (NUTS2), zárt, kis taglétszámú (5-10 tag)	sok paktum (41), kistrégiós, (megyei vagy az alatti szint), nyílt, nagy taglétszám (10-73 tag)
struktúra, működés	széleskörű cselekvői bázis, alulról szerveződő, kezelhető méretű döntéshozó szervezeti egység kétirányú, párbeszéd alapú kommunikáció	felülről szervezett, szűk körű cselekvői bázis, nagyméretű döntéshozói szervezeti egység felülről utasító, alulról jelentő kommunikáció
finanszírozás	eljutott az önfinanszírozás szakaszába	projekt alapú működés

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések, javaslatok

A tanulmányban áttekintettük az EU-ban az elmúlt harminc évben meghonosított foglalkoztatási célú paktumok történeti fejlődését, a fejlődés során a szervezeti és működési sajátosságok változását. Az áttekintés során azt láttuk, hogy az azonos célok mentén szerveződő, egymás eredményeire épülő foglalkoztatási paktumok az unió számos országában meghozták a kívánt fejlesztési eredményt. Megállapítottuk, hogy míg az összes tagország a saját Nemzeti Fejlesztési Tervében fontos helyen szerepeltette a szociális gazdaságtan elveit (mint együttműködés, bevonás, önkéntesség), addig a megkötött szerződésekben (Paktum) ezen elvek nem minden országban köszöntek vissza egyformán (Thematic Evaluation 2002). A XX. század utolsó évtizedeiben működő európai TFP-k hozzájárultak a helyi partnerek együttműködésének fejlesztéséhez (Stellungnahme 1999). Ugyanakkor a pilot jelleggel, pályázati támogatásból bevezetett TFP-k működése – alkalmazkodva a megváltozott körülményekhez – jelentős változásokon ment át, így már a minőségi gazdasági fejlődés feltételeinek folyamatos megteremtésére fókuszáló, négy szintű egyeztetési mechanizmussá is vált.

Az osztrák és a magyar foglalkoztatási célú paktumok összehasonlító, kvalitatív elemzése igazolni látszik hipotézisünk mindhárom elemét. Úgy tűnik, hogy a leghatékonyabban akkor működhet egy foglalkoztatási paktum, ha:

- Abban a helyi és az országos között egy regionális szint is van, ahogy ez a hazainál hatékonyabb, osztrák rendszerben megjelenik.
- A tagságában állami, munkáltatói és munkavállalói, illetve képzési partnereket egyaránt bevon, ahogy mindkét ország paktumai ezt teszik.
- Ugyanakkor viszonylag kisebb létszámú teljes jogú partner, kicsi és rugalmas képviseleti és menedzsment szervezet mellett széles tanácsadói és együttműködői, megvalósítói kör jellemzi – ahogy a magyarral szemben az osztrák paktumokat.

Az osztrák foglalkoztatási paktumok igen látványos eredményeket hoztak a gazdaság és a foglalkoztatás fejlesztésében. A 2010-es éveket követően a korábbi formát egy önfenntartó, a foglalkoztatás mellett a társadalmi-gazdasági fejlesztésre is reagálni kívánó, átfogó paktumhálózat váltotta fel, amelynek valódi szakpolitikai befolyása is van.

A 2016-2021 között létrejött, hazai foglalkoztatási paktumok „nyitott együttműködési szerveződések, melyekhez bármikor lehet csatlakozni”. Céljuk „a tartós, fenntartható, lehetőleg piaci alapon működő foglalkoztatás, [...] az adott térségben munkát vállalni szándékozó álláskereső hátrányos helyzetű személyek, inaktívak és közfoglalkoztatottak foglalkoztathatóságának javítása, nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésének támogatása” (PM 2018).

A kétezres évek eleji osztrák és 2010-es évek magyar paktumainak összehasonlítása révén megállapíthatjuk, hogy a magyarországi TFP-k célkitűzéseiket tekintve lényegében az 1996-os Unió célkitűzések szintjén rekedtek. Szervezeti felépítésük egy makró szinten túlcentralizált intézményi struktúra terméke, amely kevésbé hasonlít a szomszéd ország nem sokkal korábbi, sikeres paktumainak felépítésére és működésére. Ezzel nem csak a hipotézist tudtuk igazolni, de a megállapítás alapján megkérdőjelezhető ezen FTF-k hozzájárulása a hazai gazdaság minőségi fejlődéséhez nem egyértelmű.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a hazai paktumok célrendszerének fókuszja nem tükrözi a minőségi fejlődést megalapozó komplex társadalmi-gazdasági szemléletet. Másrészt az alulról szerveződő, ezért nagyméretű, átfogó cselekvőbázissal rendelkező, illetve résztvevőit tekintve lényegében zárt, ezért rugalmas és hosszú távon kiszámítható, lobbierős döntési szervezeti egységgel bíró, mindezek következtében két irányú kommunikációra képes osztrák rendszerrel szemben a magyar modell lényegében fordított, fentről egyirányú. A hazai paktumok nyitottsága egy nagyméretű, ezért rugalmatlan, fókuszálásra, felelősségvállalásra kevésbé alkalmas döntéshozó szervezetet eredményez, következésképp szétartó érdekekkel, így gyenge lobbierővel. A felülről szerveződő hazai paktumrendszer egyoldalúvá és átláthatatlanná teszi a kommunikációs csatornákat, így valódi közösségi együttműködés helyett a minőségi fejlődést nem szolgáló intézményi működést hoz létre.

A hazai foglalkoztatási paktumrendszer újragondolásakor érdemes lenne átgondolni mind a célrendszert, mind pedig a célélérés érdekében létrehozni kívánt strukturális kereteket és folyamatokat. Megfontolandó a döntéshozói létszám leszűkítése, a partneri kör szélesen tartása mellett, illetve a struktúra terén a fordított piramis helyett a talpán álló piramisra való törekvés a szervezeti felépítésben.

Jelen tanulmány nem foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy a paktumhálózat, vagy egyéb a horizontális és a vertikális együttműködést elősegítő mechanizmus hiányában, a minőségi fejlődés érezhetően elősegíthető-e, vagy sem? Ez egy későbbi tanulmány témája lehet.

Hivatkozott források

- Accetturo, A. & de Blasio, G. (2011). Policies for local development: an evaluation of Italy's "Patti Territoriali". *Regional Science and Urban Economics*, 2012, vol. 42, issue 1-2, 15-26
<https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2011.04.005>
- Acemoglu, D. & Robinson, J.A. (2013). *Miért buknak el nemzetek? A hatalom, a jólét és a szegénység eredete*. HVG könyvek, HVG Kiadói Rt., Budapest
- Agnew, J. (2001). How many Europes? The European Union, eastward enlargement and uneven development. *European Urban and Regional Studies*, 8, 1, pp.29–38.
<https://doi.org/10.1177/096977640100800103>
- Antonescu, D. (2015). *Territorial Pact in context of Europe 2020*. Letöltve: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815021886> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)

- Arbeitsplatz Oberösterreich (2023). Pakt für Arbeit und Qualifizierung Oberösterreich Förderungsprogramm 2023 Letöltve: https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/Dokumente%20LWLD%20Abt_Wi/F%20c3%20b6rderungsprogramm%202023.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Bagella, M. & L. Bechetti (Szerk.) (2000). *The competitive advantage of industrial districts: theoretical and empirical analysis.*, New York. Verlag Heidelberg.
- Barta, B. (2016). Így gazdagodtak meg a sógoraink az EU-támogatásokból. *Portfolio*. Letöltve: <https://www.portfolio.hu/unios-forrasok/20160307/igy-gazdagodtak-meg-a-sogoraink-az-eu-tamogatásokból-228290> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Besse, S. & Guth, M. (2000). *Europäische territoriale Beschäftigungspakte – Darstellung, Beispiele und erste Ergebnisse*. Friedrich Ebert Stiftung. Letöltve: <https://library.fes.de/fulltext/asfo/00775006.htm> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Bochsler, D. (2009). Neighbours or Friends? When Swiss Cantonal Governments Cooperate with Each Other. *Regional and Federal Studies*, Vol. 19, No. 3, S. 349-370. Letöltve: https://www.bochsler.eu/konkordate/bochsler_rfs09-concordats-fin.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Buchegger-Traxler, A., Roggenkamp, M., & Scheffelt, E. (2003). Territoriale Beschäftigungspakte im Institutionengefüge nationaler Arbeitsmarktpolitik in Österreich, den Niederlanden und Deutschland. *ZeSArbeitspapier*, 8/03. Bremen: Universität Bremen, Zentrum für Sozialpolitik. Letöltve: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-109530>
https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/10953/ssoar-2003-buchegger-traxler_et_al-territoriale_beschäftigungspakte_im_institutionengefüge_nationaler.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2003-buchegger-traxler_et_al-territoriale_beschäftigungspakte_im_institutionengefüge_nationaler.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Ciuhreanu, A.-T., Gorski, H. & Baltes, N. (2010). Study on identifying the consultancy needs of the members of the territorial pact and the county partnership in the Center Region, *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(3), 2010, 95-104 95, Letöltve: <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2010/20100310.pdf> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- City of Tampere, International Talent Attraction and Migration Service Unit (2019). *Strategic Programme on International Talent Attraction and Migration 2019-2024*. Letöltve: https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-08/strategic_programme_on_international_talent_attraction_and_migration_2019-2014.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Conti, S. & Giaccara, P. (2001). *Local development and competitiveness*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. <http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-2101-1> ISBN: 978-90-481-5659-7
- Cooke, P. & Morgan, K. (1998). *The Associational Economy: firms, regions and innovation*. Oxford, Oxford University Press
- Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány (2018). *Az ausztriai önkormányzati rendszer alapvonalai és jó gyakorlatai*. Letöltve: <https://www.dhkfa.hu/News/2019/OsztrakOnkormanyzat20190401.pdf> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Drisko, J. W. & Maschi, T. (2016). *Content Analysis*. Oxford University Press, ISBN: 9780190215491
- Erdélyi, T., Molnár, A. & Pirisi, K. (2024). A migráció szerepe a demográfiai kihívások kezelésében. *Opus et Educatio* Vol. 11 No. 1 (2024): 40. szám. <https://doi.org/10.3311/ope.609>

- Európai Bizottság (2023). *A tehetségpotenciál kiaknázása Európában: új lendület az uniós régióknak*. Letöltve: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/17-01-2023-harnessing-talent-in-europe-a-new-boost-for-eu-regions_hu (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- European Commission (1997). *Territorial employment pacts- examples of good practice* Letöltve: <https://aei.pitt.edu/93787/1/Territorial%2DEmployment%2DPacts%2D1997.en.pdf> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- European Commission (1999). Guide to Territorial Employment Pacts 2000-2006. *Commission staff working document*. Letöltve: https://aei.pitt.edu/93866/1/Guide-territorial-employment-pacts.en_-_Copy.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- European Commission (2001). *Strengthening the local dimension of the European Employment Strategy*. Brussels, 06.11.2001 COM 629 final. Letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0629:FIN:EN:PDF> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- European Commission (2023). Harnessing talent in Europe's regions. Letöltve: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/harnessing-talents/harnessing-talents-regions_en.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- European Commission (2024). Térkép: Uniós régiók Letöltve: https://hungary.representation.ec.europa.eu/strategia-es-prioritasok/fontosabb-unios-szakpolitikak/regionalis-politika_hu (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- European Profiles A.E. (2003). *Local action for employment matters* ISBN 0-947776-19-2
- Fajertag, G. & Pochet, P. (Szerk.) (2000). *Social Pacts in Europe New Dynamics*. European Trade Union Institute ETUI; Observatoire Social Européen OSE, Brussels, Letöltve: https://www.etui.org/sites/default/files/Social_Pacts-2000.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Gambaro, L., Milio, S. & Simoni, M. (2004). *Partnerships for development: Studies on Territorial Employment Pacts in Italy*. International Institute for Labour Studies Geneva, Letöltve: https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_343_engl.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Gerlach, F. & Ziegler, A. (2000). Territoriale Beschäftigungspakte in Deutschland – neue Wege der Beschäftigungsförderung? *WSI Mitteilungen* 7/2000. Letöltve: https://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2000_07_gerlach.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Horváth Gy. (2017). *A Kárpátmedence régiói 14. Burgenland*. Nemzetstratégiai Kutatóintézet. https://real.mtak.hu/74072/1/Burgenland_2017_Kiss_A_tartomany_ipara_284_299_u.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Huber, P. (2001). Territorial Employment Pacts in Austria. *Discussion Paper*
- Land Oberösterreich (2024). *Pakt für Arbeit und Qualifizierung (PAQ) für Oberösterreich* Letöltve: <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/101925.htm> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- László, Gy. (2009). A magyarországi foglalkoztatási paktumok összehasonlító elemzése és átfogó értékelése A foglalkoztatási partnerségek jelenét feltáró és jövőjét megalapozó kutatás záró tanulmánya. OFA Nonprofit Kft., Munkaügyi tárgyú kutatások támogatása OFA/K-5659/8341/50/2009 Pécs. Letöltve: https://t-modell.unimiskolc.hu/files/8577/L%C3%A1szl%C3%B3_2010.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Lois González, R.C., Miramontes Carballada, Á., González, R. & Piñeiro-Antelo, M.D.L.Á. (2005). Los pactos territoriales a favor del empleo en España. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. ISSN 0212-9426, N°. 39, 2005, págs. 335-360.
- Mecca consulting und Regional Consulting ZT GmbH. (2011). *Strategie raumstruktur landesentwicklungsplan Burgenland*. Letöltve:

- http://www.terport.hu/webfm_send/796_9b_lep2011_strategie_raumstruktur.pdf_%3b (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Michalek, W. (2000). *Langzeitarbeitsloseninitiative Vorarlberg (L.A.I.V.) – ein territorialer Beschäftigungspakt*. Friedrich Ebert Stiftung. Letöltve: <https://library.fes.de/fulltext/asfo/00775007.htm> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Ministry of Economic Affairs and Employment Finland (2019). *Talent Boost*. Letöltve: <https://talentboost.fi/en/frontpage> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- OECD (2004). *Evaluating Local Economic and Employment Development*. Letöltve: https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/evaluating-local-economic-and-employment-development_9789264017092-en#page8 (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- OECD (2011). *Territorialexamen: Schweiz*. Letöltve: <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/21879.pdf> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- OP Vorarlberg (2006). Efre: Ziel Regionale Wettbewerbsfähigkeit & Beschäftigung. *Abschliessender Durchführungsbericht* gem. Art. 67 der VO (EG) 1083/2006 Letöltve: https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user_upload/Bilder/3.Reiter-Regionalpolitik/2.EU-SF_in_OE_07-13/2.4_Ziel_RWB_EFRE/Vorarlberg/ADB_RWB-EFRE_Vorarlberg_2007-13_aktualisierte_EK-Fassung_2017-03-27.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Painter, J. (2008). European Citizenship and the Regions. *European Urban and Regional Studies*, 15, 5, pp. 5-19. <https://doi.org/10.1177/0969776407081277>
- Pakt für Beschäftigung im Burgenland (2023). Letöltve: <https://www.unserpakt.at/der-pakt/kurz-erklaert/> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Pecqueur B. (2013). Territorial development. A new approach to development processes for the economies of the developing countries. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis* 10(2). Letöltve: https://www.researchgate.net/publication/307689016_Territorial_development_A_new_approach_to_development_processes_for_the_economies_of_the_developing_countries (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- PM, FSZF & TOP (2018). *Paktum kisokos*. Pénzügyminisztérium. Letöltve: https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/5/5/7/doc_url/PAKTUM_KISOKOS_FIN_20180731.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Pochet, P., Keune, M. & Natali, D. (Szerk.) (2010). *After the euro and enlargement: social pacts in the EU*. European Trade Union Institute (ETUI); Observatoire Social Européen (OSE) Brussels, ISBN: 978-2-87452-169-0
- Prill, P., Revel, S. & Schäl-Helmers, W. (2000). *Das Regionale Beschäftigungsbündnis Bremen und Bremerhaven im Rahmen des EU-Programms Territorial Employment Pacts*. Friedrich Ebert Stiftung. Letöltve: <https://library.fes.de/fulltext/asfo/00775008.htm> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Rinaldi, F.M. (2016). *From local development policies to strategic planning – Assessing continuity in institutional coalitions*. Letöltve: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718915300793> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Saghin, I., Pascariu, G., Stoian, D., Stoica, I. & Zamfir, D. (2013). Rethinking the territorial pact in the context of european territorial cohesion. *Journal of Urban and Regional Analysis*, vol. V, 1, p.89-98. Letöltve: https://www.jurareview.ro/resources/pdf/volume_11_rethinking_the_territorial_pact_in_the_context_of_european_territorial_cohesion_abstract.pdf (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)
- Stellungnahme des Ausschusses der Regionen zum Thema (1999). *Inhalt der regionalen und lokalen Beschäftigungspakte und Auswirkungen auf die Strukturfonds* (1999/C 293/01) Letöltve: <https://eur->

[lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C:1999:293:FULL&from=en](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C:1999:293:FULL&from=en) (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)

Strauss, R. (2005). *The Local Dimension of the European Employment Strategy*. Letöltve: <https://www.jil.go.jp/english/events/documents/20050209/chapter4.pdf> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)

Stückler, A. (2001). *Territorial Employment Pact agreed for Vienna*. Letöltve: <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2001/2001-territorial-employment-pact-agreed-vienna> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)

Swianiewicz, P., Gendźwill, A. & Zardi, A (2017). *Territorial reforms in Europe: Does size matter?* EU Council. Letöltve: <https://rm.coe.int/territorial-reforms-in-europe-does-size-matter-territorial-amalgamatio/168076cf16> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)

Thematic Evaluation of the Territorial Employment Pacts (2002). *Final Report to Directorate General Regional Policy*. Letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0629&from=SL> (Utolsó letöltés: 2024.05.28.)

Szerzők

Erdélyi Tea
0000-0003-3553-6318
doktorjelölt
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola
tea.erdelyi@gmail.com

Pirisi Károly
PhD
0000-0001-5839-1524
főiskolai docens
Budapesti Gazdasági Egyetem,
Nemzetközi Kereskedelem és Logisztika Tanszék
pirisi.karoly@gmail.com

Molnár Attila
esélyegyenlőségi koordinátor
Budapest Esély Nonprofit Kft.
molanarattila@pestesely.hu

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

