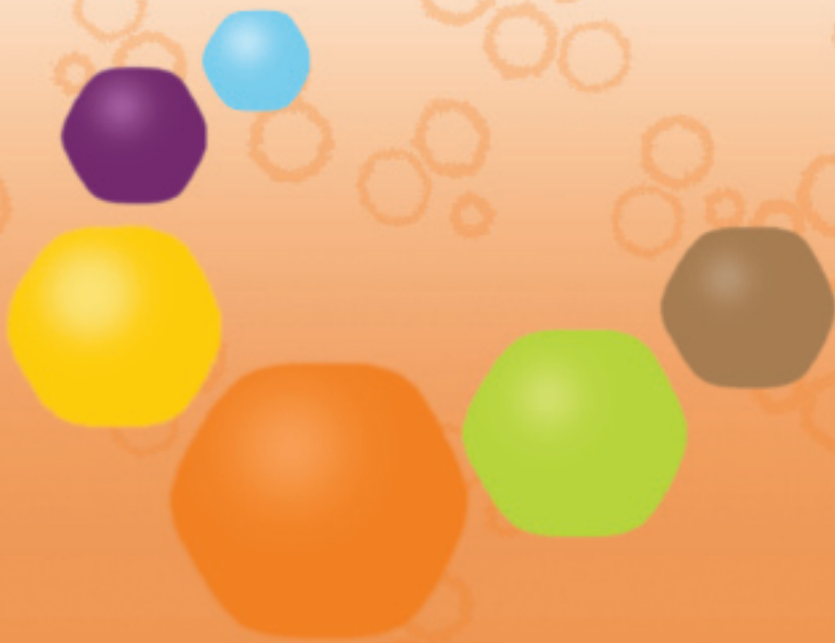


## 4. Megfelelő embert, a megfelelő helyre

### Tippek és tanácsok az idősebb munkavállalók munkahelyi befogadásának elősegítésére



Az EQUAL programot az Európai Szociális Alap és a Magyar Kormány finanszírozza



Szerkesztette: Koltai Luca

Írta: Grainne Healy és Koltai Luca

**Készült: Az EQUAL közösségi kezdeményezés  
INTERFAIR nemzetközi hálózata  
tevékenységének részeként**

A szerzők köszönetet mondanak az Időskorú  
Munkavállalók SIG-ben résztvevő szakembereknek a  
kiadvány elkészítésében való közreműködésért.

**2007**

## Előszó

A jövő nagy kihívása Európában a népesség öregedése. Egyre kisebb munkavállalói kör adójából kell finanszírozni a társadalom szociális biztonságát. A következő évtizedek súlyos veszélye az adóterhek aránytalan növekedése, vagy az eltartásra szorulóknak életszínvonalának rohamos zuhanása.

Egyre több időse keres munkát a munkaerőpiacon, hiba lenne az ő tapasztalatukat, munkaerő-kapacitásukat nem kihasználni. Vajon mi kerül többbe a munkáltatónak? Az adott munkakörben, munkakultúrában járatos idősebb munkavállaló elvesztése, új dolgozó betanítása, vagy kicsit nagyobb figyelmet fordítani sajátos igényeire, lépéseket tenni megtartásáért, átképzéséért?

Ha Ön, Kedves Olvasó ezen a kérdésen kicsit elgondolkodik, akkor kiadványunk már jó kezekben van.

Hiába a jó szándék, az „ügy iránti érzékenység”, ha nincsenek hasznos eszközök, és főleg kevés az érv a cselekvésre. Öt ország munkáltatói, szakemberei találkoztak öt fórumon, hogy összegyűjtsenek számos kérdést és választ, tippet és tanácsot az idősebb munkavállalók befogadásának és megtartásának elősegítésére. Az egészségi állapotnak megfelelő munkakörnyezet megteremtése, a figyelmesség az átszervezés során vagy a méltó nyugdíjba vonulás előkészítésekor, a tapasztalat-átadás megszervezése, mind megtérülő beruházások a humántőke területén.

Érveket gyűjtöttünk arra, hogy miben jobbak az idősebbek. Kitárgyaltuk a szokásos előítéleteket. Sztereotípiákat szembesítettünk tényekkel, megoldásokat javasoltunk. Kiadványunkat a foglalkoztatást segítő támogatások és szolgáltatások 2007-ben aktuális gyűjteményével zárjuk.

**Kulinyi Márton**

## 1. Miért éri meg idősebbeket foglalkoztatni?

- A 45 év feletti dolgozó jól terhelhető, „biztos pont” a munkahelyen.
- A korral a felelősségérzet is növekszik, az idősebb ember tapasztaltabb, higgadtabban, alapozottabban hozza megdöntéseit.
- Lojális, hűséges a céghez, fontos neki a munkahelye, ezért hajlandó áldozatokat is hozni, többletmunkát is vállalni.
- A törzsgárda tagjai hosszútávon is közvetítik a szervezet értékeit, kultúráját.
- Erősíti a csoportkohéziót. Az idősebb munkavállaló megoszthatja az évek során szerzett tapasztalatait.
- A több generációt átfogó műhelyek sokkal kreatívabbak. Sikeresen tud a fiatalokkal együtt dolgozni, tanulhat tőlük, új lendületet, hitet meríthet.
- Helyismeretét megosztja a fiatalabbakkal.
- Egyre több képzett munkavállaló található az inaktív idősebbek közt is.

**Soha ne feledkezzünk meg arról, hogy az idősebb nők és férfiak nagyon különbözőek, akárcsak a társadalom többi tagja! Értékeik megmutatására képesek, ha lehetőséget adunk rá.**

**HISZEN MINDENKIBEN MÁS AZ ÉRTÉK!**

## 2. Mítoszok és sztereotípiák az idősebbekkel szemben

### „Az idősebbeknek magas a bérigényük”

**Tény:** Az idősebbek (főleg a képzettek) magas bérigénnyel keresnek munkát. A közszférában a korról és a szolgálati idő növekedésével nő a bér is, így kifizetődőbb a pályakezdekők alkalmazása. Az is tény azonban, hogy sok munkahelyen nem a kor, hanem a teljesítmény, illetve a munkakör determinálja a bért.

**Megoldás:** Értékeljük a tapasztalatot. Az idősebbek, akiknek sokéves tapasztalata, rutinja van, óriási hozzáadott értéket képviselhetnek. Másrésztől számíthatunk arra, hogy az idősebb munkavállaló tisztában van azzal, hogy bizonyítani kell, a magasabb bérszint eléréséhez.

### „Nem bírnak lépést tartani”, illetve „nem elég dinamikusak”

**Tény:** A korábban vezetőként, vagy vállalkozóként dolgozók többsége dinamikusán építette fel saját cégét. Minden biznnyal hangsúlyt fektetett arra, hogy lépést tudjon tartani a kor igényeivel, alkalmazkodjon az állandóan változó körülményekhez. Tehát e képességek meg vannak e személyekben. A korában csak beosztottként dolgozóktól pedig valószínűleg az új munkakörben sem a kirobbanó dinamizmust várjuk el.

**Megoldás:** A kiválasztás során tartsuk szem előtt az adott munkakört betöltőtől elvárt dinamizmust, s e képesség meglétét, illetve korábbi kondicionáltságát vizsgáljuk. Érdemes a háttérbe szorult képességeket motivációval, tréningekkel előhívni.

A fiatal munkatársak dinamizáló hatással lehetnek idősebb munkatársaikra jó csoportkohézió esetén.

### „Nehezen illeszkednek be a fiatal csapatba”

**Tény:** A negyven feletti korosztály pályáját egy másik rendszerben kezdte meg. Ott más céges kultúrát tapasztalt. A megváltozott viszonyokhoz emberileg és szakmailag is alkalmazkodnia kell. De

azóta már eltelt majd két évtized. Élettapasztalata, megfontoltsága, konfliktuskezelési gyakorlata viszont értékes kiegyensúlyozó szerepet tölthet be a csapatban.

**Megoldás:** Hasznos eszköz a csapatépítés, a tapasztalat és a kor értékének hangsúlyozása a vállalati kultúrában. Csapatépítő tréningekkel céltudatosan erősíthető a korosztályok közötti kohézió, a motiváció az összehangolódásra. Külön érdemes a kommunikációra, a munkakultúrák összehangolására koncentráló tréninget szervezni. Érdemes hangsúlyt helyezni a különböző korosztályok, így 40 év feletti munkavállalók értékeinek bemutatására a vállalati kommunikációban is.

### „Az idősebbek nehezen képezhetőek”

**Tény:** Az idősebbek, ha megfelelően motiváltak, ugyanolyan jól képezhetőek, mint fiatal munkatársaik. Az új technológiák könnyebben elsajátíthatók a már meglévő szakmai tudások birtokában. Szakmai és élettapasztalatukkal összehangolják a hallottakat, az ismeretanyag így mélyebben beágyazódik. Legtöbbször korábbi szakmai és élettapasztalatuk biztosítja az összefüggések alaposabb megértését is.

**Megoldás:** Érdemes ösztönözni minden munkatárs részvételét az életen át tartó tanulás folyamatában. Adjunk lehetőséget az idősebbeknek is, hogy bekapcsolódjanak a rendszeres képzésekbe. Több generációt átfogó, sokszínű tanulócsoportok kialakítása különösen hatékony lehet a tapasztalatátadás, az egymást segítő, inspiráló légkör kialakítása szempontjából.

### „Képzettségük, elavult, nem felel meg a kor igényeinek”

**Tény:** Az aktív munkakeresők jelentős része idősebb, erős elkötelezettség várható a megfelelésre, a bizonyításra. Sok esetben ütköznek akadályba a magas, de nem megfelelő képzettségük miatt.

**Megoldás:** Lehetőséget kell adni olyan munkakörben, ahol lesz előrelépési, fejlődési, bizonyítási lehetőség. Az élettapasztalat lehetővé teszi bizonyos ismeret-

hiányok kompenzálását, jó alapot adhat. A kiválasztás során érdemes vizsgálni a továbbképzési motiváltságot, a foglalkoztatás során érdemes motiválni a továbbkézésre.

### „Az idősebbek már nem akarnak dolgozni”

**Tény:** A nyugdíjkorhatár növekedésével és a tényleges nyugdíjba vonulás kitolódásával egyre több idősebb munkavállaló szeretne aktív munkát végezni. A demográfiai előrejelzések alapján a munkaképes korú lakosság egyre inkább idősebbekből tevődik majd össze.

**Megoldás:** Az idősebbek új potenciális munkavállalói kört teremtenek a munkáltatók számára, és még jó ideig a szervezet hasznos tagjai lehetnek.

### „Az idősebbek minél előbb nyugdíjba akarnak menni”

**Tény:** Az, hogy valaki mikor kíván nyugdíjba menni, a munkájával való elégedettségétől és az egészségi állapotától függ, nem a tényleges korától.

**Megoldás:** Az egészséges életmód támogatásával, az egészségi állapothoz igazodó munkakörülményekkel megelőzhető az egészség gyors romlása, az odafigyelő személyzeti stratégia lehetővé teszi, hogy a munkavállalók hosszú távon elégedetten és egészségesen végezzék munkájukat.

### 3. Tippek munkáltatóknak

#### Munkaerő-felvétel

- Az álláshirdetéseknél kerülendő a korra vonatkozó utalás („fiatal munkaerőt keresek...”)! Ez nem csak törvénysértő, hanem csökkenti azon jelentkezők számát is, akik közül választani lehet.
- A jelentkezőknél a tapasztalat minősége és mennyisége is fontos.
- A kiválasztás során a tudásra, képességekre helyezjük a hangsúlyt; ezek az idősebbeknél és a fiataloknál is egyéniék.
- Ne próbáljunk senki szellemi fittségére, „fiatalos” gondolkodásmódjára a korából következtetni. Ezek közt nincs összefüggés.
- Igyekezzünk életkor szempontjából is különböző munkatársakat megkérni, hogy vegyenek részt az állásinterjún.
- Csak a munkakörhöz kötődő kérdéseket tegyük fel, lehetőleg előre strukturált és mindenki számára egyforma módon.
- A vegyes életkorú teamek alkalmazásával tudatosan aknázható ki a csoportban létrejövő kétirányú tanulási kapcsolat, így lehetővé válik a tudás és a tapasztalat generációk közötti áramlása.

#### Munkaidő beosztás

- Az idősebbek rugalmas foglalkoztatása (akár részmunkaidőben, vagy mentorként) az általuk hordozott tudás és szervezeti kultúra hosszú távú megtartását teszi lehetővé.
- A munkahelyi tandemek a különböző életkorú vagy különböző munka- és tapasztalati háttérrel rendelkező egyének tudáscseréjének innovatív formái. Amellett hogy,



az idősebb kolléga átadja a tudását a fiatalabbnak, és így a tudás a vállalaton belül marad, hozzájárulhatnak ahhoz, hogy mindkét résztvevő tanuljon valamit.

- A mentoring modellek lényege szintén a tanulás, rendszerint azonban a vezető pozíciók utódlásának célzott kinevelése áll az előtérben. Az utóbbi időben egyre több olyan mentoring program vonja magára a figyelmet, amelyben nőket készítenek fel kifejezetten vezetői feladatokra.
- A változó munkakezdési és befejezési időpontok alkalmazása nem csak az idősebb munkavállalók számára kedvező, hanem mindazok előnyt látnak benne, akiknek családi és munkahelyi kötelezettségeik összehangolása nehézséget jelent.
- A munkaidő-számlák bevezetése hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkavállaló azonos díjazás mellett a munkafeladatok ciklikus változását jobban kiegyenlíthesse. A munkavállalók részéről pozitívként könyvelhető el a munkaidő-számla munkahelymegtartó hatása és az egyéni szabadság növekedése.

## Munkakörülmények

- Az egészséget szem előtt tartó munkatervezés és az egészséges magatartásformák támogatása hozzájárul, ahhoz, hogy az idősödő vagy idősebb munkavállalók munkaképessége megmaradjon, így azok egészségügyi korlátozások nélkül lehetőleg hosszú ideig és lehetőleg hatékonyan alkalmazhatóak legyenek a vállalatnál.
- A funkcionális, ergonómikus és biztonságos munkavégzési körülmények nagyban növelik az idősebb munkaerő hatékonyságát.
- Ugyancsak hasznos lehet bizonyos szűrővizsgálatok megszervezése, a különösen nagy kockázatot jelentő betegségek vonatkozásában.

A Csepeli Egyesített Bölcsődékben a 40 ÉV FELETTI NŐK speciális igényeire válaszként specifikus prevenció-szűrővizsgálatokat szerveznek. Az idősebbek megbecsülését jelzi a jubileumi jutalom és a törzsgárda elismerés is. A nyugdíj-előkészítő programokon túl a nyugdíj utáni továbbfoglalkoztatást is segíti, oly módon, hogy a pályakezdők betanításában komoly szerepet kapnak.

### Képzés és előmenetel

- A hosszú évek tapasztalatának értékelése az előléptetés során, a jubileumi jutalom megmutatja, hogy a szervezet értékeli az idősebb munkatársait.
- Gyakran az idősebbek kevésbé motiváltak és a szervezetek is kevésbé érzik szükségét az idősebbek képzésének, bár legtöbbjük naprakész tudással még sokáig hatékony tagja lehetne a szervezetnek.
- Érdemes kifejezni, hogy a képzések mindenki számára nyitottak, és a munkáltató értékeli az idősebbek továbbtanulását is.
- Szintén figyelembe veendő, hogy az idősebbek gyakran évek óta nem vettek részt formális tanulási folyamatokban, így különösen körültekintően kell a tanulástól elszokott munkavállalók tanulási környezetét kialakítani.

#### 4. Támogatások és szolgáltatások munkáltatóknak

- A 2007. év elejétől a Foglalkoztatási Törvény módosítása kapcsán a legnagyobb változást a foglalkoztatáshoz kapcsolódó bértámogatás új szabályainak bevezetése eredményezi. Az új szabályozás szerint a bértámogatás megállapításakor hátrányos helyzetű személynek kell tekinteni többek között azt a személyt is, akit munkahelyének elvesztése fenyeget és 50. életévét betöltötte.

- A Start Extra elnevezésű kártyára jogosultak az 50 év feletti, vagy legfeljebb alapfokú iskolai végzettséggel rendelkező tartósan állást keressők. A Start Extra kártya tulajdonosát alkalmazó munkáltatóknak nem kell fizetni két évig a tételes egészségügyi hozzájárulást, az első évben teljes járulékmentességgel foglalkoztathatják a kedvezményezetteket, és a második évben is csak 15 százalék a járulékfizetési kötelezettségük. A kártyák két éves érvényességi ideje alatt egymást követően több munkáltatónál is érvényesíthető a kedvezmény. A kedvezményeket és a tervezett újabb kedvezmények kiegyenlítését is a Munkaerő-piaci Alap finanszírozza.

- Az idősödő munkavállalók képzési aktivitásának ösztönzését szolgálja, hogy a 45 év felett a munkaviszonyban állók képzési támogatásának nem feltétele, hogy a képzési költségekhez a munkaadó is hozzájáruljon, valamint az, hogy 50 év felett a második szakma elsajátítása is ingyenesé vált.

## 5. Humán Stúdió, szolgáltatások munkáltatóknak, vállalkozásoknak

A Fővárosi Esélyegyenlőségi Módszertani Iroda 2003 óta foglalkozik munkáltatóknak és vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatásokkal annak érdekében, hogy segítse a hátrányos helyzetű csoportok beilleszkedését a munkaerőpiacra és a befogadó munkahelyi szemlélet elterjedését és megvalósítását. A munkáltatóknak nyújtott szolgáltatásaink egyszerre segítik a vállalkozások gazdasági hatékonyságát, társadalmi elkötelezettségük (CSR) bővítését és a társadalmi összetartozás előmozdítását. Társaságunk kiemelten közhasznú szervezet. Szolgáltatásaink széles skálája for-profit vállalkozások és költségvetési intézmények, kis, közepes és nagy munkáltatók számára egyaránt hasznosak.

### Esélyegyenlőségi terv/stratégia kialakítása

- tanácsadás a terv elkészítéséhez
- esélyegyenlőségi belső audit, felmérések,
- stakeholder- (érintett) kapcsolatok, fórumok szervezése
- stratégiatervezés
- esélyegyenlőségi terv elkészítése, megújítása
- családbarát intézkedések tervezése
- CSR tanácsadás

### Foglalkoztatási tanácsadás

- segítség a foglalkoztatáshoz kötődő támogatások, adó- és járulékkedvezmények felhasználásához
- támogatási optimum stratégia kidolgozása

### Foglalkoztatási projektek

- foglalkoztatás bővítését szolgáló speciális projektek tervezése, menedzselése

- munkanélküliek toborzása, előszűrése, felkészítése a munkába állásra
- munkanélküliek számára képzési projektek szervezése, komplex foglalkoztatási projektek tervezése, menedzselése
- az új munkaerő beilleszkedését segítő patrónusrendszer tervezése, előkészítése

### **Képzések/tréningek**

- szakmai továbbképzés jellegű képzések a munkahelyi esélyegyenlőség, társadalmi felelősségvállalás témájában
- antidiszkriminációs tréningek, szervezeten belüli érzékenységet növelő tréningek

*További információk: [www.humanstudio.egalnet.hu](http://www.humanstudio.egalnet.hu)*

## 6. Az Interfair Hálózat

Az InterFair Hálózat az EQUAL közösségi kezdeményezés keretein belül, 5 ország projektjeinek hálózataként működik azzal a céllal, hogy harcoljon a munkaerőpiaci diszkrimináció ellen és növelje a munkaerőpiac befogadóképességét.

A partnerek: az Equal at Work Dublinból, Írországból; a FAIR plus Nürnbergből, Németországból; a South of Madrid, Madridból, Spanyolországból; a Welcoming Budapest Budapestről, Magyarországról és az Equal Chances for All, Olstynból, Warminsko-Mazurskiból Lengyelországból.

Az egyenlőség és a sokféleség kihívása áll a partnerség munkájának középpontjában.

Az InterFair Hálózat tagjai hisznek abban, hogy az információk, bevált tapasztalatok kicserélése és a nemzetközi hálózatok fejlődése ösztönzi a kreativitást és segíti új módszerek és eszközök beépítését.

Négy Speciális Érdeklődési Csoport (Special Interests Group –SIG) került felállításra a partnerségen belül. Az idős munkavállalókkal foglalkozó csoport keretében zajló információcsere eredményeként jött létre ez a tájékoztató anyag.

## 7. Jó példák

### **Esélyegyenlőség a munkában "Elvek és folyamatok vizsgálata egy nagy városi kórházban az időskorú munkavállalók szükségleteinek megismerése érdekében", Dublin, Írország**

Az Adelaide és Meath Kórház egyesülve a Nemzeti Gyermekkórházzal (AMNCH) 1998 júniusában nyílt meg jelenlegi helyén. Egy nyílt önkéntes oktatókórház, amely gyermek-, felnőtt-, pszichiátriai és életkor specifikus egészségi ellátásokat nyújt helyi, regionális és országos szinten. A kórháznak 600 ágya van és 3000 embert foglalkoztat.

2004 áprilisában olyan törvény került bevezetésre Írországban, amely visszaállította a kötelező nyugdíjkorhatárt és a nyugdíjba menetel minimális korhatárát 60 évről 65 évre emelte fel. Az AMNCH felismerte, hogy a változás hatással lesz a szervezetre és a munkavállalókra. Egy stratégia kidolgozására van szükség azon igények és következmények kezelésére, amelyeket a korábbi, előírt nyugdíjkorhatár nélküli korszak vált ki.

Kidolgozásra került egy támogató rendszer, hogy az időskorú munkavállalók számára lehetőséget ajánljanak a kórházon belüli karrier kiépítésére. A programnak a "Lehetőségek számomra" program – Karrierlehetőségek időskorú munkavállalóknak" címet adták.

#### **A program tevékenysége:**

- Olyan területek megjelölése a kórházban, ahol idősök kerülhetnek foglalkoztatásra.
- Az időskorú munkavállalók ösztönzése a szükséges képzésekre, a karrierfejlesztés elősegítése.
- Tanácsok és információk nyújtása az egészségügyi promóciókhoz.
- Tréning szervezése a fiatalabb és az idősebb személyzeti kör integrációja érdekében.
- Az időskorúak munkakörülményeinek javítása és a pozitív munkakörnyezet ösztönzése.

- Információk nyújtása a nyugdíjba vonulási kor utáni foglalkoztatási lehetőségekről.
- Folyamatos szolgáltatások nyújtása a nyugdíjba vonulóknak.
- Egészségmegőrző/ergonómiai programok fejlesztése az időskorú munkavállalók számára.
- A Munkáltatói Segítő Program fejlesztése (A Munkáltatói Segítő Program egy független szolgálat kórházi munkavállalók számára. Információkat, támogatást nyújt számos olyan ügyben, amely hatással lehet a személyzet munkahelyi életére. Ingyenes és bizalmas szolgáltatás.)
- Az időskorú munkavállalók számára nyújtandó coaching és nyugdíjtervezési szolgáltatások fejlesztése.
- Mentorprogram kifejlesztése az utódlási folyamat tervezésének részeként, a tapasztalatok megosztása és a tudás átadása érdekében.

*További információ:*

*bridie.horan@amnch.ie, margaret.jordan@amnch.ie*

### **Egyenlőségi projekt a Nürnbergi FAIR Plus keretében az életkornak megfelelő munkaidő beosztás kialakítására, Nürnberg, Németország**

“Az életkornak megfelelő munkaidő-szabályozás kialakítása” program egy munkáltatók közreműködésével lefolytatott vizsgálat eredményeinek áttekintésével kezdődött. Egyre több cég ismeri fel, hogy a cégen belüli demográfiai változások kihívásának megválaszolásához hasznos és szükséges új humán erőforrás fejlesztési politikát kialakítani.

A projektben résztvevő cégek több mint 60%-a bevezetett már valamilyen innovatív munkaszervezési módszert az idősebb munkavállalók integrációja érdekében.

Széles körben elterjedtek azok az intézkedések, amelyek a munkavállalók egészségmegőrzését szolgálják (ergonomikus munkahelyek és munkarend, a stresszfactorok csökkentése a munkakörnyezetben, tréning a munkaegészség megőrzésére



vagy munkaidő beosztás tervezése kevesebb nehézséggel). A cégek több mint 50%-a működik közre a foglalkoztathatóság ily módon történő fenntartásában.

A cégek mintegy 40%-ában a vegyes korosztályúakból álló csoportok az emberi erőforrás-tervezés rendszeres részét képezik.

*További információk: [szesny@soziale-innovation.de](mailto:szesny@soziale-innovation.de), [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)*

### **Magyar Business Leaders Fórum (HBLF) 50+/- programja, Budapest**

Az ötven év feletti diplomás álláskeresők a munkanélküliek között viszonylag kis csoportot alkotnak, és a munkaügyi központoknak nincs megfelelő kapcsolatuk olyan cégekkel, amelyek foglalkoztatni tudnák őket, figyelembe vennék speciális igényeiket. Az HBLF olyan hatékony eszközöket kíván kidolgozni, amely speciálisan az idősebb munkanélkülieket segítik.

Az MBLF programja három szolgáltatási pillérre épül:

- a munkavállalók szakmai kompetenciájának felfrissítése, a jelenlegi munkaerőpiaci elvárásokhoz igazítása,
- készségfejlesztés,
- mentálhigiénés, személyiségfejlesztő programokkal az elhelyezkedés érdekében.

*További információk: [www.hblf.hu](http://www.hblf.hu)*



# A projekt finanszírozói

**Európai Szociális Alap**



**Magyar Kormány**

Magyarország célba ér



## A Befogadó Budapest partnerségi tagjai

A partnerség vezetője a tájékoztatásért felelős tag  
Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht.

1091 Budapest, Üllői út 45.  
tel: (1)-216-08-09  
[www.pestesely.hu](http://www.pestesely.hu)  
Programvezető: Koltai Luca  
[koltai@pestesely.hu](mailto:koltai@pestesely.hu)



Fővárosi Állat- és Növénykert  
1146 Budapest, Állatkert Kt. 6-12.

Összjáték Családi- és Kapcsolati  
Műhely Alapítvány  
1119 Budapest, Náday Ferenc u. 3

Fővárosi Önkormányzat  
Jahn Ferenc Délpesti Kórház  
1204 Budapest, Köves út 1.

Budapesti Közlekedési Zrt.  
1980 Budapest, 8. Pf. 11

## Programszintű partnerek

Foglalkozási és Munkaügyi Minisztérium  
Humán erőforrás Operatív Program és  
EQUAL Irányító Hatóság  
1054 Budapest, Alkotmány utca 3.  
[www.fmm.gov.hu](http://www.fmm.gov.hu)

Országos Foglalkoztatási Közalapítvány  
EQUAL Nemzeti Programiroda  
1037 Budapest, Bokor u. 9-11



Újrafelhasznált papír

Design: Nagy Julianna

