



Európai
Bizottság

GYAKORLÓ SZAKEMBEREK ESZKÖZTÁRA A TARTÓS MUNKANÉLKÜLISÉGGEL KAPCSOLATOS JAVASLAT VÉGREHAJTÁSÁHOZ



A Europe Direct szolgáltatás segít megtalálni a választ az Európai Unióval kapcsolatos kérdéseire.

Ingyenes telefonszám (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) A információ és a legtöbb hívás ingyenes (mindamelltt egyes szolgáltatók, telefonfülkék és szállodák díjat számíthatnak fel).

Az Európai Unióról további információt talál az interneten (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2016.

ISBN 978-92-79-65700-9 doi:10.2767/70940

© Európai Unió, 2016

A reprodukció a forrás feltüntetése esetén megengedett.

Borítókép: © Európai Unió

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálatok Európai Hálózata az Európai Parlament és a Tanács 2014. júniusi Határozatát (573/2014/EU HATÁROZAT) követően jött lére. Célja az ÁFSZ-ek kapacitásának, hatékonyságának és eredményességének növelése. A jelen tevékenység az ÁFSZ-ek Európai Hálózata munkaprogramjának keretében került kidolgozásra. További információért látogassa meg a <http://ec.europa.eu/social/PESNetwork> weboldalt.

A tevékenység pénzügyi támogatásban részesült az Európai Unió Foglalkoztatási és Szociális Innovációs Programjából („EaSI”, 2014-2020). További információért látogassa meg a <http://ec.europa.eu/social/easy> weboldalt.

JOGI TÁJÉKOZTATÓ

A jelen dokumentum az Európai Bizottság számára készült, de kizárólag az alkotók nézeteit tükrözi. A Bizottság nem vállal felelősséget az itt foglalt információk bármiféle felhasználásáért.

GYAKORLÓ SZAKEMBEREK ESZKÖZTÁRA A TARTÓS MUNKANÉLKÜLISÉGGEL KAPCSOLATOS JAVASLAT VÉGREHAJTÁSÁHOZ

Írta: Scharle Ágota és Csillag Márton (Budapest Intézet),
együttműködésben Emanuela Cartával (ICF) és Patrick Hughes-szal
(Salientwork Ltd.).



2016. december

Tartalom

BEVEZETÉS	6
Mi a célja ennek az eszköztárnak?	6
Miért van szükség eszköztárra a tartósan munkanélkülieket célzó intézkedésekhez?	6
Kiknek szól ez az eszköztár?	7
Miként épül fel az eszköztár, és hogyan igazodom el az információk között?	7
1. FEJEZET	
ÖSSZEHANGOLT SZOLGÁLTATÁSOK ÉS EGYABLAKOS ÜGYINTÉZÉSI PONTOK	8
1. LÉPÉS A SZOLGÁLTATÁSOK ÖSSZEHANGOLÁSÁNAK MEGTERVEZÉSE	8
1.1 Hogyan döntsük el, hogy mely szolgáltatásokat integráljuk?	8
Hogyan döntsünk az integráció fokáról?	8
1.3 Hogyan döntsük el, hogy mely szerv kapjon vezető szerepet az integrált szolgáltatási rendszerben?	9
1.4 Hogyan érdemes allokálni a szerepeket az együttműködő szolgáltatások között?	9
1.5 A partnerkapcsolatok formái és a szolgáltatások integrációjának foka	10
1.6 Lehetőségek a szolgáltatások virtuális és fizikai kolokációjára	11
2. LÉPÉS A SZOLGÁLTATÁSOK INTEGRÁCIÓJÁT CÉLZÓ KEZDEMÉNYEZÉS VÉGREHAJTÁSA	12
2.1 Célkitűzések összehangolása az integrált struktúrán belül	12
2.2 Az együttműködés ösztönzése az integrált struktúrán belül	12
2.3 Az integrált rendszeren belüli információáramlás biztosítása	13
2.4 Kapacitásfejlesztés annak érdekében, hogy a személyzet jól teljesítsen az új feladatkörökben	14
3. LÉPÉS AZ INTEGRÁLT SZOLGÁLTATÁSOK NYOMON KÖVETÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE	16
3.1 Nyomon követés és visszajelzések a megvalósítás folyamata során	16
3.2 Indikátorok az eredmények értékeléséhez	16
3.3 Eszközök a reform értékeléséhez és a kialakítási lehetőségek teszteléséhez	17
2. FEJEZET	
MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓS MEGÁLLAPODÁSOK	18
1. LÉPÉS A MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓS MEGÁLLAPODÁSOK MEGTERVEZÉSE ÉS KIDOLGOZÁSA	18
1.1 Hogyan állítsuk össze a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokat?	18
1.2 Hogyan döntsünk a szolgáltatás minőségéről a munkaerőpiaci integrációs megállapodások tekintetében?	19
1.3 Hogyan alakítsuk ki a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokban a „jogok és kötelezettségek” szemléletet?	20
2. LÉPÉS A MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓS MEGÁLLAPODÁS BEVEZETÉSE	21
2.1 Hogyan végezzünk mélyreható egyéni felméréseket?	21
2.2 Hogyan egyeztessük össze a szolgáltatási szükségleteket?	22
2.3 Hogyan tegyük a Megállapodást „élő dokumentummá”?	23
3. FEJEZET	
A MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓS MEGÁLLAPODÁSOK NYOMON KÖVETÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE	26
3. LÉPÉS A MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓS MEGÁLLAPODÁSOK NYOMON KÖVETÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE	26
3.1 A munkaerőpiaci integrációs megállapodások nyomon követése folyamat- és minőségi indikátorok segítségével	26
3.2 A munkaerőpiaci integrációs megállapodások nyomon követése eredményindikátorok segítségével	26
3.3 A nyomon követés és értékelés eredményeinek visszacsatolása a végrehajtásba	27
HIVATKOZÁSOK, TOVÁBBI INFORMÁCIÓ ÉS ANYAGOK	28



Bevezetés



Mi a célja ennek az eszköztárnak?

Az eszköztár célja, hogy **segítsen az ÁFSZ-eknek megtervezni és végrehajtani a tartósan munkanélküli ügyfelek munkaerőpiaci integrációját előmozdító lépéseket**. Konkrét útmutatást és eszközöket biztosít az ÁFSZ-ek számára a foglalkoztatás és a szociális szolgáltatások közötti együttműködés, valamint a munkaerőpiaci integrációs megállapodások területén. A gyakorlati eszközökön túl rálátást ad a mögöttes indokokra, és kiemeli a szolgáltatások biztosításának egyes elemei közötti kapcsolatokat. Ez segít a gyakorló szakembereknek mélyebben megérteni saját szerepüket és azt, hogy az miként kapcsolódik e komplex rendszer más részein dolgozó munkatársaik munkájához.

Az eszköztár segít a következő kulcsfontosságú kérdések megválaszolásában:

- ▶ Hogyan hozható létre és tartható fenn egy egyablakos ügyintézési pont (EÜP) a tartósan munkanélküliek számára?
- ▶ Hogyan dolgozhatók ki hatékony és személyre szabott munkaerőpiaci integrációs megállapodások (MIM) a tartósan munkanélküliek támogatására?

Miért van szükség eszköztárra a tartósan munkanélkülieket célzó intézkedésekhez?

A tartós munkanélküliségből való kiszakadás az idő előrehaladtával egyre nehezebbé válik. Minél tovább tart a munkanélküliként töltött időszak, annál nehezebb a munkakeresőnek munkát találni, és előfordulhat, hogy ezzel párhuzamosan egyre kevesebb energiát is fordít a munkakeresésre. Ennek oka több különböző tényező is lehet, mint pl. a motiváció csökkenése, a készségek megkopása, a tartósan munkanélküliek hátrányos megkülönböztetése a munkáltatók által, valamint az állásra jelentkezőknek a munkáltató általi, munkanélküliségben töltött idő alapján való rangsorolása. Az ÁFSZ szolgáltatások és az aktív munkaerőpiaci politikák (AMPP) ellensúlyozhatják, illetve a munkanélküliség időtartamának lerövidítésén keresztül megelőzhetik ezeket a hatásokat.

Az Európai Unió tagállamainak többségében a passzív juttatások rendszere nem támogatja az ÁFSZ-eknek a tartós munkanélküliség megelőzésére és a tartósan munkanélküliek munkaerőpiaci integrációjára irányuló erőfeszítéseit. Habár a tagállamok többségében a munkanélküli ellátásban való részesülés feltétele az illető aktív részvétele a munkaerőpiacon (pl. álláskeresőként), ezt a feltételt gyakran nem kényszerítik ki. Ez különösen jellemző azokra a tagállamokra, ahol az aktív intézkedések mértékében vagy körében rések figyelhetők meg. A közelmúltban kiadott, a tartós munkanélküliségről szóló tanácsi ajánlás arra ösztönzi a tagállamokat, hogy növeljék a tartósan munkanélküliek foglalkoztatásba való visszavezetésének arányát, és dolgozzanak ki ÁFSZ szolgáltatásokat három különböző téren. Az ajánlás felhívja a tagállamokat, hogy (1) növeljék az intézkedések által lefedett személyek körét azáltal, hogy nagyobb számban regisztrálják és aktívan segítik a tartósan munkanélkülieket, (2) gondoskodjanak a vonatkozó szolgáltatások folytonosságáról és összehangolásáról, valamint (3) növeljék a mind a tartósan munkanélkülieket, mind a munkáltatókat célzó beavatkozások hatékonyságát.

Az eszköztár két olyan témát érint, amely különösen fontos a tartósan munkanélküliek részére szóló hatékony szolgáltatások bevezetése tekintetében, és amelyet az ajánlás is kifejezetten említ. Az első fejezet fókuszában **a munkaügyi szolgáltatásoknak a szociális és más, a munkaerőpiacon nehezen elhelyezhető álláskeresők által gyakran igénybe vett szolgáltatásokkal való integrációja** áll. A második fejezet azt mutatja be, hogy miként alkalmazhatók a **munkaerőpiaci integrációs megállapodások** az ügyfelek (kiváltképp az elbátortalanodott vagy motivációjukat veszített ügyfelek) aktiválására. Ez a két témakör szorosan összefügg. A jó minőségű munkaerőpiaci integrációs megállapodások a tartósan munkanélküli álláskeresők hatékony aktiválásának egyik alapfeltételét jelentik, de csak akkor vezethetnek jó eredményre, ha az ÁFSZ-ek megfelelő képességgel és eszközökkel rendelkeznek az ügyfeleket a munkaerőpiacra való visszatérésben meggátoló tényezők leküzdésére, és képesek ezeket az eszközöket összehangoltan használni. Az eszköztár végén további hivatkozások talál a tartósan munkanélküliek támogatásának egyes aspektusaival kapcsolatban.

Kiknek szól ez az eszköztár?

Az eszköztár azoknak az ÁFSZ-eknél dolgozó gyakorló szakembereknek szól, akik részt vesznek valamely szolgáltatásintegrációs kezdeményezés, vagy a tartósan munkanélkülieket célzó munkaerőpiaci integrációs megállapodás kidolgozásában vagy végrehajtásában.

Emellett inspirációt adhat a meglévő gyakorlatok fejlesztéséhez új ötletek után kutató gyakorló szakemberek számára is.

Miként épül fel az eszköztár, és hogyan igazodom el az információk között?

Az eszköztár két fő fejezetből áll, melyek egy-egy fő témát taglalnak. Mindkét fejezet **három fő lépcsőre** épül, melyek alapja a folyamatos fejlődés körforgása:

1. **Tervezés és kidolgozás** - gyakorlati tanácsok a szolgáltatások integrációjával és a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokkal kapcsolatos új és meglévő megközelítések kidolgozásához;
2. **Megvalósítás** - gyakorlati tanácsok a megvalósítással kapcsolatos kérdések tekintetében;
3. **Nyomon követés és értékelés** - a teljes folyamat értékelése, majd a tapasztalatok felhasználása a tervezési fázis során. Minden egyes lépés tájékoztató jellegű, gyakorlati tanácsokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy min érdemes elgondolkodni és milyen lépéseket javasolt megtenni. Ide tartoznak a 'gyakorlati tanácsok', eszközök és sablonok, az ÁFSZ-ekkel kapcsolatos példák, valamint a további információkhoz irányító útmutatások.

Az eszköztár az ÁFSZ-eknél különféle szerepkörökben dolgozó személyek számára készült. Az Ön által betöltött szerep alapján különféle módokon igazodhat el az információk között.

Ön egy szolgáltatásintegrációs kezdeményezés megtervezésével, kidolgozásával és megvalósításával megbízott gyakorló szakember?

Amennyiben igen, hangsúlyozottan javasoljuk, hogy olvassa el az eszköztár első fejezetét és a mellékleteket.

Ön egy, a tartósan munkanélkülieket célzó munkaerőpiaci integrációs megállapodás bevezetésének vagy átdolgozott formájának megtervezésével, kidolgozásával és megvalósításával megbízott gyakorló szakember?

Amennyiben igen, hangsúlyozottan javasoljuk, hogy olvassa el az eszköztár második fejezetét és a mellékleteket.

Ön az operatív megvalósításáért felelős vezető?

Amennyiben igen, akkor mindkét fejezet 2. lépését különösen hasznosnak találhatja.

Ön egy ÁFSZ, illetve valamely minisztérium politikai döntéshozója?

Amennyiben igen, akkor mindkét fejezet 1. és 3. lépését különösen hasznosnak találhatja.

Ön a teljesítményért és a változtatások végrehajtásáért felelős vezető?

Amennyiben igen, akkor mindkét fejezet 3. lépését, valamint a 2. lépés egyes részeit találhatja különösen hasznosnak.



1. FEJEZET ÖSSZEHANGOLT SZOLGÁLTATÁSOK ÉS EGYABLAKOS ÜGYINTÉZÉSI PONTOK

1. lépés: A szolgáltatások összehangolásának megtervezése



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ hogyan azonosíthatók a beemelő szolgáltatások, és melyeknek érdemes vezető szerepet biztosítani az integrált rendszerben;
- ▶ hogyan érdemes allokálni a szerepeket az együttműködő szolgáltatások között;
- ▶ hogyan határozható meg, hogy az integráció milyen foka felel meg a szervezetünk számára;
- ▶ hogyan mérlegelhetők a virtuális és fizikai egyablakos kapcsolattartási pont előnyei.



FŐ ÜZENETEK

- ▶ Gondosan válogassuk meg a partnereket a szolgáltatással kapcsolatos relevanciájuk alapján;
- ▶ Minden partner képességeit gondosan mérjük fel;
- ▶ Fontoljuk meg, hogy a végleges bevezetés előtt kipróbáljuk a javasolt modellt, tesztelve relevanciáját és hatékonyságát.

1.1 Hogyan döntjük el, hogy mely szolgáltatásokat integráljuk?

Az integrálandó szolgáltatások körét elsősorban az *álláskereső szükségleteit* figyelembe véve határozhatjuk meg. Először is érdemes mérlegelnünk, hogy mely szolgáltatásokra van leginkább szüksége a tartósan munkanélküli ügyfeleknek, illetve melyeket igénylik a legtöbben. Ilyen lehet például a rendelkezésre álló társadalmi ellátásokkal kapcsolatos tanácsadás, az ellátások igénylésével kapcsolatos adminisztráció, az egészségügyi problémákkal kapcsolatos alapszintű tanácsadás vagy adósságokkal kapcsolatos tanácsadás. Ha még nem került rá sor, érdemes ezt a munkaerőpiacon az ügyfelek előtt álló akadályok szisztematikus elemzésével kezdeni. Ezt követően azonosíthatjuk a munkaügyi szolgáltatásokhoz és egymáshoz leginkább kapcsolódó szolgáltatásokat. Végezetül vegyük sorra az integrációs folyamat előtt álló akadályokat, és a szolgáltatások végleges körét korlátozzuk azokra a szorosan kapcsolódó szolgáltatásokra, amelyek integrációja az intézményi környezetet figyelembe véve megvalósítható.

A szolgáltatások „szorosan kapcsolódnak”, ha:

- ▶ Az ügyfélnek igénybe kell vennie (vagy valószínűleg igénybe veszi) „A” szolgáltatást, mielőtt részesülhetne „B” szolgáltatásból;
- ▶ „A” szolgáltatás nagyobb hatást fejt ki, ha „B” szolgáltatással együttesen biztosítják;
- ▶ „A” szolgáltatás sikeréhez az azt biztosító szolgáltatónak tisztában kell lennie azzal, hogy az ügyfél „B” szolgáltatás keretében mit és mikor csinál, illetve kap (és esetlegesen fordítva is);
- ▶ „A” és „B” szolgáltatás biztosítása hasonló készségeket, szakképzettséget, illetve infrastruktúrát kíván meg.

1.2 Hogyan döntünk az integráció fokáról?

Az integráció foka az önkéntes, alkalmankénti együttműködéstől az egy fedél alatt, egységes szervezeti keretek között való szolgáltatásnyújtásig terjedhet. Az integráció optimális foka a szolgáltatások közötti kapcsolattól (lásd fent) és az intézményi korlátoktól függ. Az egyes szolgáltatások tekintetében is eltérő fokú integrációra lehet szükség. Egy integrált, de rosszul irányított szolgáltatás nem feltétlenül jobb egy különálló, de jól irányított szolgáltatásnál. Ennek megfelelően fontos megtalálni az integrációnak azt a megfelelő fokát, amely még jól kezelhető.

Annak érdekében, hogy eldöntsük, mi megvalósítható a saját országunkban, megvizsgálhatjuk az integrálni kívánt szolgáltatásokat biztosító szolgáltatókat:

- ▶ A kormányhivatalhoz tartoznak? Egyazon minisztérium látja el a felügyeletüket? Anyagi forrásaik egyazon forrásból származnak?
- ▶ Azonos vagy hasonló célokkal rendelkeznek?
- ▶ A kormányzati struktúra egyazon szintjén működnek? A helyi irodáik ugyanazokat a földrajzi területeket szolgálják ki?
- ▶ Ugyanolyan fokú autonómiával rendelkeznek?
- ▶ Hasonló / kompatibilis informatikai rendszereket használnak?

Minél kevesebb a hasonlóság a szolgáltatások között, annál több probléma merülhet fel az átszervezés és az integrált rendszer irányítása során. Általánosságban érdemes lehet mérlegelni a közigazgatás általános hatékonyságát a foglalkoztatási és szociális politika terén, az államszervezet minden szintjén. Ha ez alacsony, akkor érdemes lehet kevésbé nagyra törő célokat kitűznünk, hiszen egy összetett integrációs átszervezés még egy rendkívül hatékony közigazgatási rendszer számára is kihívást jelentő feladat.

Ide kapcsolódik még annak a kérdése, hogy társszervezetekkel működünk-e együtt, vagy inkább alvállalkozókat bízunk meg. Ez az eszköztár az előbbi megoldásra koncentrál. A kérdés eldöntése részben az intézményi környezettől – és kivált a közszolgáltatások jelenlegi körétől –, részben pedig az adott szolgáltatás jellegétől függ. Így például a speciális szakértelmet igénylő szolgáltatásokat (pl. adott fogyatékossgal élő ügyfelek kiszolgálása) gyakran csak nem kormányzati szervezetek (NGO) biztosítják. Ilyen esetben az alvállalkozók bevonása az NGO-kkal való együttműködéshez képest – ahol az NGO-nak nem áll fenn szerződéses kötelezettsége egy adott minőségi színvonal biztosítására – magasabb fokú ellenőrzést enged az állami szervnek a szolgáltatás minősége felett.

1.3 Hogyan döntsük el, hogy mely szerv kapjon vezető szerepet az integrált szolgáltatási rendszerben?

Előnyökkel jár, ha a vezető szerepet betöltő szerv fő célja a munkaerőpiaci integráció, és rendelkezik bizonyos mértékű tapasztalattal és kapacitással a koordináció területén. Lehetőség szerint rendelkezzen megfelelően kiterjedt helyi hálózattal; a legjobb, ha már rendelkezik helyi kirendeltséggel minden olyan földrajzi területen, ahol integrált egységet tervezünk létrehozni. Az is hasznos, ha más szervek jó véleményrel vannak róla, és már jelenleg is ellátja más intézmények koordinációját; ellenkező esetben ennek kereteit az átszervezés alatt kell kiépíteni, ami nem feltétlenül egyszerű.

PÉLDA



A vezető szervek versenye Németországban

Az összetett szervezeti és kormányzati struktúrákkal rendelkező, jóléti szolgáltatásaikat integrálni kívánó országok fontos leckéket meríthetnek a német Hartz IV reformokból. Németország a 2000-es évek elején végbement szociális reformjai (a Hartz reformok) részeként célul tűzte ki szociális és munkaerőpiaci szolgáltatásainak integrációját.

A reform előtti rendszerben a német ÁFSZ (a BA) felelt az ellátások kiadásáért és a biztosított álláskeresők és munkanélküli ellátást már kimerített munkanélküliek aktiválásáért. Az önkormányzatok feleltek a szociális támogatásban (ellátás és szolgáltatások) részesülőök reintegrációjáért. A reform előtti rendszert olyan, a hatékonyságot csökkentő tényezők terhelték, mint a feladatoknak a BA és az önkormányzatok közti váltakozása vagy a szolgáltatások önkormányzatonként eltérő minősége (Konle-Seidl 2008; H. Mosley 2005).

Az önkormányzatok határozottan kiálltak az eredeti, egyetlen szerv létrehozását célul kitűző elképzelés ellen, mert attól tartottak, hogy ezáltal csökkenne politikai befolyásuk. A szövetségi bíróság egy ítélete lehetővé tette számukra, hogy kivonják magukat az intézmények ÁFSZ-alapú összevonása alól, aminek eredményeképp a szolgáltatások integrációjának két alapmodellje jött létre. Az első modellben a tartósan munkanélkülieknek szóló ellátások kiutalásáért, illetve munkaerőpiaci szolgáltatások biztosításáért az önkormányzatok feleltek, és a helyi munkaügyi központok semmilyen szinten nem vettek részt ezekben a folyamatokban. A második modellben a munkaügyi központok és az önkormányzatok egy új, „ARGE” elnevezésű jogi személyt hoztak létre az integrált szolgáltatások biztosítására. Németország esetében az értékelő tanulmányok megállapították, hogy az egy éves megfigyelési időszak során a második modell sokkal jobb eredményt hozott bizonyos kulcsfontosságú mutatók tekintetében mind egyéni, mind regionális szinten (INFAS and WZB 2008).

Azokban a rendszerekben, ahol a helyi kormányzat magas szintű autonómiával és erős teljesítményösztönzőkkel rendelkezik, és ahol az önkormányzati körzetek nagyjából összhangban állnak a helyi munkaerőpiaccal, hatékony megoldás lehet, ha a helyi önkormányzat tölti be a vezető szerepet. Ha ezen feltételek valamelyike nem teljesül, akkor jó jelölt lehet az aktiválásért és a munkaügyi szolgáltatásokért felelős szerv.

1.4 Hogyan érdemes allokálni a szerepeket az együttműködő szolgáltatások között?

Az integrált rendszerek magukban hordozzák annak kockázatát, hogy a felelősség megosztása miatt egyik partner sem érzi magát egy személyben felelősnek a partnerek összességének tevékenységéért (McQuaid 2010).

A felelősségre vonatóság biztosítása, a szükségtelen párhuzamos munkavégzés lecsökkentése és a zavar elkerülése érdekében fontos, hogy az együttműködő szervezetek (vagy egyesítés esetén az egyes egységek) között világos feladat- és felelősségmegosztás működjön.



PÉLDÁK

Multidiszciplináris munkacsoportok Dániában és Szlovéniában

A szolgáltatókon átívelő, szisztematikus együttműködés első lépése a multidiszciplináris munkacsoportok felállítása.

- ▶ Dánia a közelmúltban hozott létre multidiszciplináris munkacsoportokat a helyi önkormányzatoknál. Ezek a munkacsoportok megvizsgálják a komplex (egészségügyi) problémákban szenvedő, tartósan munkanélküli ügyfeleket, és szolgáltatásokat biztosítanak a részükre. A munkacsoport az önkormányzat által kirendelt munkaügyi szakemberekből és szociális munkásokból, valamint egészségügyi és oktatási szakemberekből áll, akiknek törvényi kötelezettségük áll fenn arra, hogy az önkormányzat kérése esetén együttműködjenek a munkacsoportokkal. Az önkormányzatok eseti jelleggel külső szakértőket (pl. munkaügyi tanácsadókat) is megbízhatnak. A legtöbb önkormányzatnál a munkacsoportok a hét meghatározott napjain kijelölt munkaórákban dolgoznak, míg a nagyobb önkormányzatok esetében a multidiszciplináris munkacsoport mindig az ügyfelek rendelkezésére áll (OECD 2015; OECD 2008; Európai Bizottság 2015a, Interjú egy önkormányzati szakértővel, 2016). 2014-ben a munkacsoportok kb. 25 000 ügyfelet szolgáltattak ki, ez körülbelül az összes dániai tartósan munkanélküli személy 10%-át teszi ki (Deloitte 2015).
- ▶ A szlovéniai Munkaügyi Hivatalok és Szociális Munkaügyi Központok szakértői rendszeresen (törvény szerint évente legalább kétszer, de sokszor ennél gyakrabban is) összegyűlnek megvitatni azoknak az összetettebb problémákkal (pl. kábítószer-függőség, alkoholizmus, súlyos szociális problémák) küzdő munkanélküli ügyfeleknek az ügyeit, akiket a Munkaügyi Hivatalok nem tudnak érdemben segíteni. A bizottságok a két szervezet szakértőiből és rehabilitációs szakemberekből állnak, és a Munkaügyi Hivatalok helyiségeiben tartják gyűléseiket. Esetről esetre megvitatják a Munkaügyi Hivatal által már megtett lépéseket és azt, hogy milyen intézkedések szolgálnák legjobban az illető személy érdekeit a szociális és munkaerőpiaci reintegráció tekintetében. Az intézményi együttműködés ezen formájához nincs szükség nagy összegű pénzügyi befektetésre, ám hozzájárulhat az ismeretek cseréjéhez, elősegítheti a szervezetek tevékenységének jobb megértését, és ezáltal az ügyfelek részére biztosított szolgáltatások magasabb hatékonyságához vezethet (Európai Bizottság 2015b, Interjú a CSW egyik szakértőjével).

A feladatkörök (pl. az ügyfelek tájékoztatása, tervezés) megosztása esetén lennie kell egy szervnek, amely koordinálja az összes partner tevékenységét és a szolgáltatások biztosítását. Világosnak kell lennie például, hogy melyik szerv felel az ellátásra vonatkozó kérelmek értékeléséért, az ellátás kifizetéséért, a szükségletek felméréseért vagy a munkaerőpiaci integrációs megállapodások elkészítéséért és frissítéséért (erről további információt talál a következő fejezetben). Hasonlóképpen, egy-egy szervnek kell felelősséget vállalnia a teljesítmény nyomon követéséért, a közös adatbázis (amennyiben van ilyen) fenntartásáért vagy a személyi állomány számára tartott közös képzések megszervezéséért.

A feladatok kiosztása során érdemes lehet először is azt figyelembe vennünk, hogy mely szerv rendelkezik megfelelő létszám- és szakértelembeli kapacitásokkal, illetve bizonyította már a hatékonyságát.

Második szempontként felmerülhet a feladatkörök közötti kapcsolatok kérdése: pl. hasznos lehet ugyanazt a szervezet megbízni a szükségletek felméréseivel és a munkaerőpiaci integrációs megállapodások kezelésével, mivel a munkaerőpiaci integrációs megállapodások minősége nagyban függ az ügyfél szükségleteinek ismeretétől. Különösen fontos figyelembe venni az olyan „határos területekkel” kapcsolatos problémákat és kockázatokat, ahol az ügyfelek eltérő, de kapcsolódó szolgáltatásokban részesülhetnek a partnerektől. Bevált gyakorlat kidolgozni egy részletes ügyfélpályát, amely meghatározza az egyes folyamatokat és átadási rendszereket; így a tartósan munkanélküli ügyfelek maradnak a tevékenység és a partnerkapcsolat központjában.

1.5 A partnerkapcsolatok formái és a szolgáltatások integrációjának foka

A különféle szolgáltatások közötti kapcsolat a laza, informális megállapodásoktól az intézmények teljes egyesítéséig terjedhet (Munday 2007).

- ▶ A szolgáltatások teljes elválasztása/széttagozása
- ▶ Eseti jellegű, korlátozott, reaktív együttműködés krízis vagy egyéb nyomás esetén
- ▶ Rendszeres, az ügyfelekre és szolgáltatásokra vonatkozó információk megosztására korlátozódó együttműködés
- ▶ Szakemberekből álló multidiszciplináris munkacsoportok, főként helyi szinten
- ▶ Formális hálózat vagy partnerkapcsolat a tervezett és tartós koordináció érdekében
- ▶ Szervezeti vagy szolgáltatási partnerkapcsolat közös finanszírozással vagy a kockázatok és felelőségek megosztásának más formájával
- ▶ Egyablakos rendszer: több szolgáltatást tömörítő szerv egyetlen értékelő- és szolgáltatóhellyel.

Annak eldöntése érdekében, hogy saját országunkban melyik megoldás kivitelezhető, érdemes megvizsgálni a jelenlegi helyzetet és azt, hogy milyen különbségek találhatók az integrációs folyamatba esetlegesen bevont intézmények között. Fontos felmérni a potenciális partnerek képességeit is a következő területek vizsgálatán keresztül:

- ▶ Megvalósítják a jelenlegi céljaikat?
- ▶ Megfelelő erőforrások állnak rendelkezésre partnerségben való szerepkörükhöz?
- ▶ Mennyire elkötelezettek a további integrációt célzó közös munka felé?

Ha még több szint választja el a jelenlegi struktúrát az egyablakos rendszertől és az intézmények közötti különbségek is nagyok, érdemes egy köztes szintet megcélozni, így az átszervezés kezelhető marad. A lenti országok példái további inspirációval szolgálhatnak.

1.6 Lehetőségek a szolgáltatások virtuális és fizikai kolokációjára

A szolgáltatások fizikai kolokációja különösen hasznos, ha a legtöbb ügyfél a szemtől szembeni kapcsolattartást részesíti előnyben, illetve alacsony számítástechnikai készségekkel bír, valamint akkor is, ha az intézmények közötti utazás költséges. Az ügyfelek hozzáféréseinek megkönnyítésén túl a kolokáció a formális értekezletek költségeinek csökkentésén és az informális találkozókra való lehetőségek megteremtésén keresztül a szakemberek közötti együttműködést is erősítheti.

A kolokáció első lépése lehet a megosztott weboldal létrehozása. Itt több ügynökség információi is megoszthatók, valamint online szolgáltatások biztosíthatók. Ha az alapul szolgáló informatikai rendszer és adatbázis megosztásra kerül az együttműködő intézmények között, akkor a szolgáltatások integráltan is biztosíthatók. Ebben az esetben az ügyfeleknek fel sem tűnik, hogy az aktáikkal egyszerre akár több, különböző szerveknél dolgozó szakértő is foglalkozik.

A második fázis lehet az ideiglenes, de rendszeres kolokáció, melynek keretében az interdiszciplináris csoportok előre meghatározott időpontokban találkoznak (pl. „pop-up” irodák ifjúsági központokban), és közösen tartanak tanácsadást az ügyfeleknek.

A harmadik fázis, amikor az egyes szervek közös helyiségben működnek. Ideális esetben ezeknek a fizikai egységeknek a helyét úgy kell kiválasztani, hogy a helyi munkaerőpiacon jelen lévő álláskeresők számára elérhető közelségben legyenek, és a partneri kapcsolat főbb résztvevői számára is könnyen elérhetőek legyenek. Fontos megjegyezni, hogy a kolokáció nem feltétlenül vezet együttműködéshez: az integrációnak ki kell terjednie a szolgáltatások tervezésére és biztosítására is, és csak akkor tartható fenn, ha az új rendszer ösztönzi az együttműködést.

PÉLDA



Formális partnerség Svédországban

Svédország az ÁFSZ, a szociális és egészségügyi szektor és az önkormányzatok közötti helyi intézményi együttműködés elősegítésére bevezette a koordinált egyesületek (KE) elnevezésű önkéntes, helyi szintű együttműködésre épülő rendszert. A KE-k önálló jogi személyiséggel rendelkeznek, és egy helyi politikai igazgatótanács vezeti őket. A KE-k igazgatótanácsa a négy szervezet képviselőjéből áll, így helyet kapnak benne a közzjogi hatóságok tisztviselői, valamint az önkormányzat és a megyei tanács politikai képviselői is. A KE-k összhangba hozzák a részt vevő szervezetek célkitűzéseit, közös projekteket indítanak (pl. a bevándorlók integrációjára), valamint szervezetközi csoportokat tartanak fenn, amelyek támogatják a tartósan munkanélküliek reintegrációját és egészségügyi problémákkal küzdő emberekkel foglalkoznak (Stahl, Svensson, and Ekberg 2011; Stahl et al. 2009; Európai Bizottság 2015e).

PÉLDA



Egyablakos rendszer az Egyesült Királyságban és Dániában

- ▶ Az Egyesült Királyság „New Labour” kormánya által 1997-ben megindított „Welfare-to-work” („a segélytől a munkáig”) program egyik központi célkitűzése, vagyis a tartósan munkanélküliek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése érdekében a kormány létrehozta a Jobcentreplus (JP) rendszert, amely integrált szolgáltatásokat nyújt a munkanélkülieknek. A JP rendszer fokozatosan került bevezetésre 2002 és 2007 között. A JP irodák egy helyen egyesítették a korábban különálló munkaügyi szolgálatot és a segélyező hivatalokat. A vonatkozó minisztériumokat szintén egyesítették. (Európai Bizottság 2015f)
- ▶ Dánia a 2004-es átfogó önkormányzati reformja részeként integrálta az ÁFSZ-t az önkormányzati rendszerbe. Az önkormányzatok felelnek a munkaügyi és jóléti szolgáltatásokért (kivéve az egészségügyi szolgáltatásokat), és mind a biztosított, mind a nem biztosított munkanélkülieket kiszolgálják. Az önkormányzatok magasabb fokú autonómiával rendelkeznek, de a teljesítményüket egy részletesen kidolgozott, központi nyomon követési és referenciaértékelési rendszer követi nyomon. (További információt talál például a következő anyagokban:
H. G. Mosley 2012; Bredgaard and Larsen 2009; AMS és Európai Bizottság 2013).



2. lépés: A szolgáltatások integrációját célzó kezdeményezés végrehajtása



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ hogyan mérhetők fel a CSM-mel (a kockázatelemzésre és -értékelésre vonatkozó közös biztonsági módszer) kapcsolatos szükségletek, és hogyan határozhatók meg az ÁFSZ fő célcsoportjai;
- ▶ hogyan hangozhatnak össze a célkitűzések az integrált struktúrán belül;
- ▶ hogyan hozhatók létre az integrált egységek közötti együttműködést előmozdító hatékony ösztönzők;
- ▶ hogyan biztosítható az információáramlás a rendszeren belül;
- ▶ hogyan teremthetők meg a szakértői kapacitások.



FŐ ÜZENETEK

- ▶ Az együttműködő egységeknek egy közös céljuk kell, hogy legyen, mégpedig a tartós munkanélküliség csökkentése
- ▶ Az együttműködés nem jön létre automatikusan: ösztönzőkkel kell előmozdítani;
- ▶ Az információcserre fejlődése nagyban növelheti a hatékonyságot, de ehhez gondos tervezésre és végrehajtásra van szükség;
- ▶ A személyi állomány képzésére lehet szükség még akkor is, ha az ÁFSZ-nél dolgozók tapasztalt szakemberek.

2.1 Célkitűzések összehangolása az integrált struktúrán belül

A célkitűzések világos mivolta és az együttműködő szervek közötti összehangolása a sikeres együttműködés magától értetődő feltételei. A tartósan munkanélküli személyek kiszolgálása során az együttműködő ügynökségek mindegyikének az ügyfél munkaerőpiacra való visszatérésének célját kell szem előtt tartania. Mindazonáltal a részcélok tekintetében létezhetnek bizonyos, az együttműködő szervek feladatmegosztását tükröző eltérések. A célok e szélesebb körébe tartozhat például az eladósodottság és szegénység csökkentése, valamint a kábítószer-függőség elleni küzdelem.

Ha egy integrációs kezdeményezés magában foglalja a folyamatban részt vevő szervek célkitűzései fókuszának áthelyezését, fontos támogatni a személyi állományt a szakmai megközelítésük és magatartásuk megfelelő kiigazítása során.

2.2 Az együttműködés ösztönzése az integrált struktúrán belül

Az egyesítés nem feltétlenül vezet a kormányzati szervek közötti együttműködéshez: ehhez gondosan megtervezett pénzügyi vagy igazgatási ösztönzőkre van szükség. A pénzügyi ösztönzők közé tartozhatnak a közös kezdeményezések rendelkezésére álló támogatások és további erőforrások, vagy egy olyan mechanizmus, amely biztosítja, hogy az együttműködő intézmények megtarthassák a szolgáltatásaik összehangolásából eredő hatékonyságnövekedéssel elért megtakarítások egy részét, vagy akár egészét. Az igazgatási ösztönzők bevezethetők jogi kötelezettségeken, eljárásrendeken és teljesítményfigyelő rendszereken keresztül (Európai Bizottság 2012b). Azokban az országokban, ahol a közigazgatás igazgatása nagyban támaszkodik a jogszabályi rendelkezésekre, fontos megteremteni a szervek együttműködésének világos jogi alapjait.

Az erős regionális kormányzattal bíró országok a politikai felelősségre vonhatóság alternatív forrására is támaszkodhatnak, mint ösztönző tényezőre. Ez volt az osztrák reformkezdeményezés (nem szándékos) eredménye is: a központi kormányzatnak nem sikerült bevezetnie a szolgáltatások integrációjának standardizált formáját, ám több régió saját megoldást vezetett be a munkanélküliek körében növekvő szegénység visszaszorítására (Európai Bizottság 2015f).

A magas fokú autonómia és az erős teljesítményösztönzők kombinálásával tartós együttműködés építhető ki az integrált rendszer egységei között. A teljesítményösztönzők (pl. a dán mintához hasonló átlátható referenciaérték-rendszer) biztosítják, hogy minden szereplő saját érdekének érezze a közös célok elérését, és mivel ehhez együtt kell működniük, autonómiájukat arra fogják használni, hogy megtalálják az együttműködés leghatékonyabb módjait.

Az autonómia lehetővé teszi számukra azt is, hogy a rendszer valamely részében összegyűjtött megtakarításokat megosszák a rendszer egyéb, olyan részeivel, amelyek hozzájárultak ezekhez a megtakarításokhoz.

A jól megtervezett ösztönzők hiánya annak kockázatát eredményezheti, hogy az egyes szervek megpróbálják egymásra áthárítani az ügyfeleket vagy a költségeket. E kockázat csökkentésére kombinált pénzügyi és igazgatási intézkedések bevezetésére lehet szükség. A pénzügyi eszközök közé tartozhat az év végi ellenőrzés és a költségvetések szervenkénti (vagy szolgáltatásonkénti), költséghatékonysági számításokon alapuló kiigazítása. További megoldás lehet, ha számlákat hozunk létre a felgyülemlett megtakarításoknak, és azokat a nagy kereslet övezte szolgáltatási területekhez osztjuk vissza. Hatékony igazgatási eszköz lehet egy olyan világos eljárásrend bevezetése, ahol egyetlen – az összes szervezet képviselő vizsgálótábla által kijelölt – ügykezelő koordinálja az ügyfél útját és a biztosított szolgáltatásokat. Ez a közös megállapodás (lásd a következő fejezetben) létrehozásához is hasznos modell lehet.

2.3 Az integrált rendszeren belüli információáramlás biztosítása

A szolgáltatások integrációja lehetőséget nyújt a partnerek és egyéni tanácsadók közötti adatmegosztás fejlesztésére és az ügyfelek szükségleteire vonatkozó információk minőségének javítására. Ez az integrált rendszerekből eredő hatékonyságjavulás egyik fő forrása, amely azonban gondos tervezést és megvalósítást kíván meg. Ezenfelül az integrált rendszerek hatékony irányításához általában részletes és pontos információkra van szükség a szolgáltatási folyamatról és az eredményekről, melyek segítik az erőforrásoknak a rendszert alkotó egységek közötti megosztására vonatkozó döntések meghozatalát.

Az információk megosztását a résztvevők magatartása, jogi akadályok és gyakorlati korlátok akadályozhatják.

A szakmai kultúrában és értékekben fennálló különbségek kihatással lehetnek az információk megosztásának módjára, mivel az egyes szervek és szolgáltatók eltérően értelmezhetik a vonatkozó irányelveket és jogszabályokat. Elképzelhető például, hogy az egészségügyi szakemberek csak az egészségügyi szempontokra koncentrálnak, míg a szociális szektor dolgozói az ügyfelek szükségleteinek különféle területeit érintő egyéb problémákat is figyelembe vesznek, mint például a családi háttérük vagy lakhatási helyzetük. Az ilyen különbségekből eredő problémák csökkenthetők azzal, ha segítünk a szakembereknek megérteni egymás információszükségleteit például azáltal, hogy rendszeres konferenciák keretében lehetőséget biztosítunk az esetek megtárgyalására, illetve közös oktatásokat és csapatépítőket szervezünk.

GYAKORLATI TANÁCSOK



A közös ügyfélszolgálati célkitűzés meghatározása az integráció előmozdításának hatékony eszköze. Az Ügyfélszolgálati mérésekhez szolgáló ÁFSZ eszköztárban további részleteket talál.

PÉLDA



Önkéntes egyesületek Svédországban

A svéd koordinációs egyesületek (KE) erős autonómiával rendelkeznek, mivel a részt vevő szervek maguk látják el az irányításukat, és a költségvetésüket is azok adják. A KE-eket önkéntes alapon hozzák létre, de mind a négy szerv jóváhagyására szükség van.

Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy amikor egy szerv ezt kezdeményezi, a többi szerv nem utasíthatja vissza a KE-hez való csatlakozást, mert ez hosszú távon rontaná az intézményközi kapcsolatokat, ezt pedig egyik szereplő sem szeretné. Habár az értékelések felfedték a KE-k hatékony működésének néhány akadályát (pl. a társadalombiztosítási hivatalok bürokratikus gyakorlatai), ettől függetlenül sok előnnyel járnak, úgymint a jobb intézményközi kapcsolatok és az egyes szereplők tevékenységének mélyebb megértése. A KE-tagok arról is beszámoltak, hogy az együttműködés ezen formája megakadályozta, hogy következtelenségek merüljenek fel az intézmények között a kínált szolgáltatások tekintetében (Stahl et al. 2009; Stahl, Svensson és Ekberg 2011).

Az elkülönülő jogalanyok közötti adattovábbításra vonatkozó világos jogi szabályozás és a személyes adatok védelmének megfelelő szabályozása hiányában jogi akadályok merülhetnek fel. Az értékelési és nyomon követési célú adatmegosztás anonimizálható. Azonban amikor az adatmegosztás segíti az esetekkel való munkát, egyensúlyba kell helyezni az ügyfelekkel kapcsolatos titoktartás megőrzését és a szakmai standardokat. A szabályoknak, amelyek megszabják, hogy az ügyfél profiljának ki mely elemeihez férhet hozzá, tükrözniük kell az azzal kapcsolatos szakmai konszenzust, hogy mely információkra van szükség az ügyfelek kiszolgálása során a jó döntések meghozatalához. A jogi problémák kiküszöbölhetők, ha kikérjük az ügyfél jóváhagyását profilja megosztásához, megfelelő titkosítási technológiákat alkalmazunk az információk továbbítására és tárolására, ha részletesen meghatározzuk az egyes szolgáltatók hozzáférési jogosultságait (hogy azok összhangban álljanak a valós információigényükkel), továbbá megelőző jellegű intézkedéseket teszünk, mint például a felhasználóknak az adatbázisban folytatott tevékenységének nyomon követése, valamint világos szabályok és szankciók felállítását, illetve meghatározását az etikátlan magatartás tekintetében (az Információügyi Biztos Hivatala, 2016).



14



PÉLDA

Megosztott adatbázis Szlovéniában

Habár Szlovéniában az ÁFSZ és a szociális szolgálatok különálló intézményt képeznek, egy a szociális szolgáltatások minden típusát egy helyre (a szociális szolgálatba) tömörítő kormányzati reform 2012-ben összhangba hozta a szolgáltatásaikat és tevékenységeiket. A reform egyik fontos aspektusa volt a több mint 44 adatforrást (minisztériumok, az ÁFSZ, szociális szolgálatok, adóhivatal, önkormányzatok, stb.) összekapcsoló központi adatbázis létrehozása. Ily módon a szociális szolgálatok hozzáférnek ügyfelek az ÁFSZ által karbantartott és rendszeresen frissített profiljához. Az ÁFSZ nyilvántartásokhoz való hozzáférés segíti a szociális ellátásra való jogosultság megállapítását. Az adatbázist minden évben frissítik (Interjú egy szociális szolgálati szakértővel, 2016).



PÉLDA

A belga VDAB megosztott adatbázisa

A flamand integrált szolgálat, az ún. „werkwinkeleken”, egyablakos kapcsolattartási pontokként működő helyi irodákban kínál szolgáltatásokat a munkát kereső embereknek. Mivel ebben sok helyi szereplő érintett, úgymint a Szociális Jóléti Központok, a képzési szolgáltatók és a Nemzeti Munkaügyi Hivatal, ezért fontos, hogy minden ügyfél egyetlen, a VDAB Ügyfél Nyomonkövetési Rendszert (NYKR) használó partnerektől származó adatok mindegyikét tartalmazó aktával rendelkezzen (Európai Bizottság 2015a).

A rendszer egybegyűjti az álláskereső adatait (pl. személyes adatok, a kompetenciákra, tapasztalatra, közvetítésre és tanácsadásra vonatkozó információk) és az egyéni cselekvési terveket (üresedések, állásjelentkezések).

A külső szolgáltatók számára jelentőséggel bíró adatok kikerhetők a VDAB ügykezelőjétől. Egyes adatok kezelése titkosan történik, ezekhez kizárólag közvetítési és tanácsadási céllal lehet hozzáférni. A rendszer nyomon követi, hogy ki és mikor fér hozzá a fájlhoz, illetve módosítja azt. A külső szolgáltatások nem rendelkeznek közvetlen hozzáféréssel az NYKR-hez. A VDAB személyzete és az álláskereső a rá vonatkozó feljegyzésekhez a [My career](#) online platformon férhet hozzá (A VDAB által biztosított információk).

Szintén komoly akadályt jelenthet, ha dokumentumok széles köre esetében kell papíralapú másolatokat és aláírásokat megőrizni, mivel ez megkétszerezi az ügyfélszolgáltató személyzet adminisztrációs terheit, különösen, ha az informatikai rendszer nem tart lépést a szakmai protokollokkal.

Ezek a terhek csökkenthetők, ha minimálisra csökkentjük az ilyen kötelezettségeket és biztosítjuk az informatikai rendszer rugalmasságát.

A magatartások és a jogi és vezetési elszámoltathatósági szabályok interakciója további akadályt jelenthet. Ha a rendszeren belül alacsony a bizalom foka (és/vagy az egyes szakemberek korlátozott információkkal rendelkeznek arról, hogy a munkatársaik miként kezelik a személyes adatokat), akkor ugyan magas az ügyfelekről tárolt, esetlegesen érzékeny adatokért való felelősségre vonás kockázata, ám az ügykezelők nem szívesen rögzítik majd ilyen jellegű megállapításaikat a megosztott információs platformokon. Ezek az akadályok lecsökkenthetők, ha az ügykezelők megfelelő képzésben részesülnek azzal kapcsolatban, hogy miként rögzíthetnek szakszerű módon fontos, de potenciálisan érzékeny megfigyeléseket egy-egy ügyféllel kapcsolatosan.

A technikai akadályok adódhatnak az együttműködő szervek által használt informatikai rendszerek inkompatibilis mivoltából, a nem megfelelő hardveres támogatásból, illetve szoftveres megoldásokból. Az informatikai rendszereknek lehetővé kell tenniük a gyors és felhasználóbarát adatrögzítést (még távoli hozzáférés esetén is), több felhasználó egyidejű hozzáférését ugyanazokhoz a nyilvántartásokhoz, valamint az adatbázis megosztott részeinek legalább napi gyakoriságú frissítését, hogy minden fél naprakész adatokkal rendelkezzen. Az adatbázisok és a felhasználók szükségletei jellemzően gyorsan növekednek, és a személyzet sok időt veszthet azzal, hogy az informatikai rendszer válaszára vár. Ennek kockázata csökkenthető, ha a szerverkapacitás és a széles sávú kapcsolatok megtervezésekor megfelelő teret hagyunk a növekedésnek, és olyan hardvereket használunk, amelyek lehetővé teszik a rendszeres bővítést. Ha az összes szerv adatkezelési rendszerét egyetlen informatikai rendszerben egyesítjük, azzal az informatikai fejlesztési és karbantartási költségek is csökkenthetők.

2.4 Kapacitásfejlesztés annak érdekében, hogy a személyzet jól teljesítsen az új feladatkörökben

Az integrációs folyamat általában több szinten is új készségeket tesz szükségessé, és új pozíciók kialakulását vonja maga után. Megnövelheti az előrejelzések, a statisztikai elemzés és a regionális és helyi politikák kidolgozásának szükségességét, lépést tartva a megnövekedett autonómiával. Ezenfelül jellemzően új kompetenciák meglétét teszi szükségessé az első vonalbeli személyzetnél, akiknek képesnek kell lenniük felmérni az ügyfelek új csoportjainak szükségleteit és reagálni azokra, kapcsolatot tartani az új partnerekkel, és adott esetben használni az új informatikai eszközöket. Ha ezek a készségek hiányoznak vagy nem megfelelőek, akkor már a megvalósítási fázis elején szükség van a kapacitásfejlesztésre.

A személyi állomány átképzése még akkor is szükséges lehet, ha a meglévő személyzet tapasztalt szakemberekből áll. Norvégiában például az integrációs reform egyes pozíciók esetében a szükséges speciális szakértelem szintjét csökkentette, azonban magasabb általános kompetenciát kívánt meg. A kompetenciák mellett lehetséges, hogy a személyzet magatartásával is foglalkozni kell. A német Hartz reform pozitív példával szolgál e tekintetében, mivel sikeresen irányította a személyzet viselkedését a kizárólag a biztosított munkanélküliekkel való munka helyett az összes ügyfélcsoport aktiválása felé.

PÉLDA

**Dánia**

A dán multidiszciplináris munkacsoportok digitalizált esetkezelő rendszert alkalmaznak, amely az ügyfelek támogatásában részt vevő minden érintett számára hozzáférhető. Nemcsak az önkormányzati szervek, de külső szakértők is hozzáférhetnek ezekhez a digitális profilokhoz és szerkeszthetik azokat, ami jelentősen megnöveli az egyes érintett felek tevékenységének átláthatóságát (Európai Bizottság 2015a, Interjú egy önkormányzati szakértővel, 2016).

PÉLDA

**A személyzet képzése az Egyesült Királyság Jobcentre Plus rendszerében**

A Jobcentre Plus (JCP) reform egyesítette a Munkaügyi Központokat (MK) és a Társadalombiztosítási Hivatal (TH) irodáit, amelyek korábban külön nyújtottak szolgáltatásokat a tartósan munkanélküliek számára, illetve biztosítottak jóléti ellátást. A kezdeményezés egyik fő célja az összetett, kihívást jelentő problémákkal küzdő álláskeresők aktiválása volt. Az első próbaidőszakokról készült értékelő jelentések azt mutatták, hogy az MK-k volt esetfelelősei bizonytalanok voltak az új célcsoport kezelésében.

Annak érdekében, hogy elsajátítsák a szükséges készségeket, ezek a személyek egy átfogó képzési programban vettek részt. A személyzet arról számolt be, hogy a szakemberekkel (pl. a New Deal személyzettel) való közös munka és a JP vezetőktől kapott útmutatás is segített készségeik fejlesztésében és önbizalmuk növelésében (Lissenburgh és Marsh 2003).

A JCP rendszer létrehozása során nagy hangsúlyt helyeztek a változás szervezeti aspektusaira (pl. különböző szervezeti kultúrák, szokások). A Jobcentre Plus rendszer keretein belüli szolgáltatásnyújtás különösen a volt Segélyező Irodák (SI-k) háttérirodai munkához szokott, az ügyfelekkel közvetlenül ritkán találkozó személyzete számára jelentettek újdonságot. További kihívást jelentett, hogy a Segélyező Irodák személyzete úgy érezte, az új rendszerben csak másodhegedűs szerepet tölt be az MK-k rendszerében. A személyzet régi tagjainak az új pozíciókra való átállása komoly adminisztrációs és irányítási kihívásokat is felvetett. Ezen problémák megoldása érdekében az átállást felügyelő felső vezetők workshopokat tartottak, melyek keretében mindkét szervezet személyzetét felkészítették új feladatköreikre. Munkájukat hírlevelek, promóciós anyagok és a személyzet által a már egyesített irodák személyzeténél – azaz a korábbi Segélyező Irodák és Munkaügyi Központok személyzeténél – tett látogatások segítették. Ezek a lépések kulcsfontosságúak voltak az egyesülésben érintett személyzet elkötelezettségének biztosításában, és annak a tévhitnek az eloszlatásában, hogy a Munkaügyi Központok vennék át a Segélyező Irodák feladat- és hatáskörét. Mivel az új JCP ügyfélkörre a korabbinál jóval szélesebbre nőtt, és sebezhetőbb csoportok is a részét képezték, az átszervezés nélkülözhetetlen eleme volt a személyzet továbbképzése (Finn et al. 2005).



3. lépés: Az integrált szolgáltatások nyomon követése és értékelése

3.1 Nyomon követés és visszajelzések a megvalósítás folyamata során

A szolgáltatások integrációja összetett folyamat, amely különböző módokon érinthet különféle ügyfélcsoportokat, szolgáltató egységeket és szervezeti szinteket. A hatások többértékűek is lehetnek: a foglalkoztatásba való visszahelyezés aránya esetenként a szegénység kockázata vagy az adminisztrációs költségek növekedése árán javulhat. Az integrációs reform során, illetve azt követően a nyomon követésre tett erőfeszítéseknek ideális esetben ki kell terjednie ezekre a szempontokra, hogy a problémák időben észlelhetők legyenek, és az új rendszer általános teljesítménye hatékony és gazdaságos legyen.

Annak érdekében, hogy a lehető legkifinomultabb integrált rendszert érjük el, részletes információkra van szükség a szolgáltatásnyújtási folyamatról, így például az ügyfelek pályájáról vagy arról, hogy mennyi időt tölt a személyzet tanácsadással és adminisztrációval. Ellenőrzés alatt tarthatjuk a nyomon követési költségeket, ha beépítjük az adatgyűjtést az informatikai rendszerbe, és automatikusan indikátorokat generálunk. Ennek megfelelően, ha beruházunk egy egységes informatikai rendszerbe, érdemes már a korai szakaszokban bevonni nyomon követési szakértőket. A személyzet tapasztalt tagjai és a vezetők is sokat segíthetnek az új rendszer hatékonyságát gátló tényezők feltárásában. Észrevételeik és javaslataik összegyűjthetők többek között beszélgetéseken és virtuális hirdetőtáblákon keresztül, vagy egy tapasztalt középvezetőkből álló tanácsadó bizottság segítségével.

Ha nem az együttműködő partnerek között integrált nyomon követési rendszert alkalmazunk, akkor elengedhetetlen, hogy a vezető szervezet időszakonként összegyűjtse a partnerszervezetek észrevételeit, és azokra megfelelő választ adjon.

A megvalósítás helyes ütemének megválasztása sem másodlagos fontosságú: elegendő időt kell hagyni a hibák észlelésére és kijavítására. Az Egyesült Királyság Jobcentre Plus reformja jó példa arra, hogy a megfelelő ütemezés hogyan segítheti elő a folyamatos korrekciót és javulást. Ez a cselekvésen keresztüli tanuláson alapuló megközelítés különösen hasznos bonyolult integrációs reformok esetében, melyek gyakran számos, az adott intézményi környezetre jellemző, és ezáltal a korábbi reformok és elméleti modellek alapján meg nem oldható problémával járnak.

3.2 Indikátorok az eredmények értékeléséhez

Szükség lehet rá, hogy a meglévő nyomon követési rendszerünket olyan új indikátorokkal bővítsük, amelyek jól jelzik az integrált rendszer előnyeit és esetleges hátrányait.



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ Miért és hogyan érdemes bevezetni a nyomon követést és a visszajelzéseket a megvalósítás folyamatába;
- ▶ Hogyan mérhetők az integrációs kezdeményezés eredményei;
- ▶ Hogyan értékelhetők a kialakítási lehetőségek.



FŐ ÜZENETEK

- ▶ Vezessünk be egy egységesített nyomon követési rendszert, és alkalmazzunk részletes folyamatindikátorokat;
- ▶ Az értékelés sokat segíthet abban, hogy megtaláljuk a lehető leghatékonyabb berendezkedést.

Ilyen lehet például az ügyfél pályájának időtartama és „gördülékenysége” (azaz hogy mennyi továbbutalásra van szükség, mire az ügyfél a szükségletének megfelelő szolgáltatásban részesül), az adminisztrációval töltött idő, az ügyfelek várakozási ideje a helyi irodákban, valamint esetlegesen a társadalmi befogadás és a szegénység. Mivel az eredmények ügyfelenként változhatnak, fontos, hogy ezek az indikátorok alcsoport szerinti bontásban (pl. biztosított munkanélküli, tartósan munkanélküli, komplex szükségletekkel bíró álláskereső, stb.) is rendelkezésre álljanak. Végül pedig a szolgáltatásnyújtás ügyfelenkénti és szolgáltatási egységenkénti költségéről is információt kell gyűjtenünk, hogy kiszámíthatassuk a rendszer egésze és egyes főbb egységek esetében várható költségeket és előnyöket.

3.3 Eszközök a reform értékeléséhez és a kialakítási lehetőségek teszteléséhez

Az intézményi reform hatásai értékelésének legmegbízhatóbb módja, ha működési próbát folytatunk le véletlenszerűen kiválasztott igazgatási körzetekben, majd összehasonlítjuk a próbarégiók eredményindikátorainak változását a reform által nem érintettekével. Ez a megközelítés akkor is alkalmazható, ha gyakorlati vagy politikai okokból nincs lehetőség véletlenszerű kijelölésre; ilyen esetben az eredményeket ki kell igazítani a próbarégiók és a többi régió között megfigyelhető különbségek (pl. munkanélküliségi ráta, a szolgáltatók kiindulási helyzete) szerint. Ahogy az korábban már említésre került, az Egyesült Királyság ezt a módszert alkalmazta, de ugyanígy járt el Finnország is. Finnország esetében a Közös Szolgáltató Központok próbájára 2002-ben 18 önkormányzatnál került sor, majd azt két évvel később, miután az értékelések bizonyították pozitív hatásait, az egész országra kiterjesztették (Arnkil 2004).

Hasonló megközelítéssel tesztelhető az egyes kialakítási lehetőségek hatékonysága is. Ha például szeretnénk megtudni, hogy milyen előnyökkel járna, ha az újonnan megalapított interdiszciplináris munkacsoportokba egészségügyi szakembereket is bevonnánk, akkor eltérő összetételű munkacsoportokat állíthatunk fel az egyes térségekben (ideális esetben itt is véletlenszerűen kell kiválasztani, hogy mely körzetekben kerül bevonásra egészségügyi szakember), majd összehasonlíthatjuk az egészségügyi szakembert bevonó térségek eredményeit azokéval, ahol ilyen szakember nem került bevonásra.

PÉLDA



Az Egyesült Királyság Jobcentre Plus rendszerének kipróbálása

A Jobcentre Plus irodák kiépítése majdnem egy évtizedet vett igénybe. 1999 és 2001 között a JP irodák különféle variációit tesztprojektek során próbálták ki a gyakorlatban. A próbákat célirányos tesztek (ONE) formájában, a munkaképes korú népesség kb. 10 százalékát lefedő tizenkét területen végezték el. Ez alatt az időszak alatt egyes helyi irodák teljes mértékben integrált, egyablakos kapcsolattartási ponttá alakultak át, míg más térségekben a szociális ellátással és a munkaügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatok továbbra is elkülönülő, de fokozott hatékonyságú szervek között oszlottak meg. A regionális különbségek lehetővé tették a kutatóknak, hogy megbízható hatástanulmányokat folytassanak le. A ONE próbák során összegyűjtött tapasztalatokra alapozva 2001-ben 17 terület létesített Jobcentre Plus irodát. A rendszer egész országra kiterjedő bevezetése csak 2002-ben indult meg, és 2007-ig tartott. A Jobcentre Plus modell ezen időszak során számos kiigazításon és finomításon ment keresztül, mire elnyerte végleges formáját (Európai Bizottság 2015f).

PÉLDA



Régióként változó integrációs modellek Németországban

A német Hartz reformok jó példaként szolgálnak az alternatív kialakítási lehetőségek tesztelésére. Habár ez esetben a régiók szerinti eltérés nem szerepelt a kezdeti tervekben (és ennek megfelelően nem volt véletlenszerű), az a körülmény, hogy az önkormányzatok lehetőséget kaptak arra, hogy kivonják magukat a szövetségi reformfolyamatból, jelentős különbségeket eredményezett az egyes régiók új intézményi szerkezete között. Ezek a különbségek lehetővé tették a kutatóknak, hogy összehasonlítsák a különféle szervezeti struktúrákat (Boockmann et al. 2013; Holzner, Munz és Buttner 2009; Konle-Seidl 2008).



2. FEJEZET.

MUNKAERŐPIACI INTEGRÁCIÓS MEGÁLLAPODÁSOK

1. lépés:

A munkaerőpiaci integrációs megállapodások megtervezése és kidolgozása



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ Hogyan mérhető fel az ÁFSZ munkaerőpiaci integrációs megállapodások kidolgozására és végrehajtására való képessége?
- ▶ Hogyan azonosíthatók a munkaerőpiaci integrációs megállapodások azon minőségi jegyei, amelyekre a szervezetünk által kiszolgált tartósan munkanélküli személyeknek szüksége van?
- ▶ Hogyan állítsuk össze a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokat a fenti két kérdés fényében?



FŐ ÜZENETEK

- ▶ A munkaerőpiaci integrációs megállapodásnak személyesnek és szolgáltatás-központúnak kell lennie, és rögzítenie kell a közös célokat;
- ▶ Egy munkaerőpiaci integrációs megállapodás akkor a leghatékonyabb, ha hatékony egyéni értékelésen alapul.
- ▶ A munkaerőpiaci integrációs megállapodást egyeztetni kell egy személyi munkaügyi tanácsadóval, aki meghatározott időközönként találkozik az ügyféllel és értékeli az előrehaladást.

1.1 Hogyan állítsuk össze a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokat?

A munkaerőpiaci integrációs megállapodásnak tartalmaznia kell (a) az illető személy helyzetének értékelését; (b) a munkakeresést szolgáló minimális, személyre szabott szolgáltatási ajánlatot, valamint (c) az álláskereső és a szolgáltató pontos céljait és kötelezettségeit. Ne feledjük, hogy a megállapodás kidolgozását nem kell a nulláról kezdeni, hiszen minden európai ÁFSZ rendelkezik már valamennyi tapasztalattal az egyéni cselekvési tervek területén. Fontos kiindulópont a szervezetünkön belül alkalmazott ECST-k kritikai felülvizsgálata, szem előtt tartva, hogy a tartósan munkanélküliek gyakran komplex problémákkal küzdenek, amelyek meggátolják őket a munkaerőpiacra való visszatérésben.

Ahhoz, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodás ténylegesen hozzájáruljon az ügyfelek reintegrációjához, személyre szabottnak kell lennie. Ennek megfelelően a megállapodás három alapvető tartalmi elemének kidolgozásakor figyelembe kell venni az alábbi két kérdést:

- ▶ Milyen információk alakítják a személyre szabási folyamatot?
- ▶ A munkaerőpiaci integrációs megállapodások mely elemeit kell személyre szabni?
- ▶ Milyen gyakran és ki által kerül értékelésre a haladás?

Általánosságban a személyre szabásnak az egyén helyzetének **mélyreható vizsgálatán** kell alapulnia. A legegyszerűbb, ha ezt a meglévő profilkészítő és ügyfélszegmentációs eszközökkel tesszük (Európai Bizottság 2014). Azonban ezeket az eszközöket felül kell vizsgálni, tekintetbe véve, hogy azok gyakran (i) viszonylag felületes információkon alapulnak és (ii) csak szélesebb csoportokba tudják beosztani az egyes személyeket. A nehezen elhelyezhető álláskereső esetében fontos *holisztikus képet* kialakítani az érintett személyről, és be kell szerezni rőla az adminisztrációs nyilvántartásokból könnyen hozzáférhető, és a tudásalapú készségekre („hard skill”) vonatkozó információkon túlmenő információkat. Ennek megfelelően mérlegelnünk kell, hogyan integrálhatjuk az ún. puha készségeket („soft skill”), így különösen az álláskereső motivációját és elvárásait. Az ilyen információk megszerzésének nem kell bonyolultnak vagy költségesnek lennie, de fontos, hogy közvetlenül bevonjunk tanácsadókat az értékelési folyamatba.

Ennek célja gondoskodni arról, hogy (i) az ügyfélnek lehetősége legyen egy személyes beszélgetésen betekintést nyerni a folyamat jellegébe és céljaiba, valamint hogy (ii) a tanácsadó is elköteleződjön a folyamat mellett. A komplex és holisztikus értékelés kidolgozása nehéznek (és költségesnek) tűnhet, de a profilkészítő és ügyfélszegmentációs eszközökkel kapcsolatos korábbi tapasztalatok, valamint a módszerek ÁFSZ-ek közötti megosztása segíthet leszűkíteni a lehetőségeket. A mélyreható értékelések lefolytatásának módjával kapcsolatos további információkért lásd az alábbi 2. lépést.

A tartósan munkanélküli személyek szükségleteihez igazított megfelelő szolgáltatások és intézkedések kulcsfontosságúak a reintegráció előmozdítása szempontjából. E tekintetben több kulcsfontosságú kérdést is mérlegelni kell.

Először is meg kell vizsgálni, hogy a szervezetünkben már meglévő **szolgáltatások és intézkedések**, amelyekre a tartósan munkanélküliek jogosultak (és amelyekben ténylegesen részesülnek is) elégségesek-e, figyelembe véve az ügyfelek előtt álló akadályokat. Ezen folyamat során (i) szükségünk lesz a tartósan munkanélküli személyek jellemzőinek, és az előttük álló nehézségek előzetes felmérésére; valamint (ii) rálátást kell szerezni arra, hogy mely szolgáltatások és intézkedések segítik elő a reintegrációt. Lehetséges, hogy az első kérdés a szervezetünkben már meglévő információk felhasználásával, illetve a nemzeti statisztikai hivatal által biztosított statisztikai adatokra támaszkodva is megvizsgálható. A második kérdés azonban szükségessé teheti programjaink értékelését. E kérdés vizsgálatakor figyelembe kell vennünk az integrált szolgáltató egységünkben és a külső szolgáltatásokon (így többek között NGO-kon) keresztül rendelkezésre álló (kiegészítő) szociális szolgáltatásokat is.

Ezenfelül a fenti elemzés alapján meg kell határozni (vagy felül kell vizsgálnunk) a szervezetünk által a tartósan munkanélküli személyek számára kínált **minimális szolgáltatási ajánlatot**.

Ennek magában kell foglalnia legalább a mélyreható álláskeresői segítségnyújtást és tanácsadást, illetve az értékelési folyamatok leírását (így többek között a találkozások gyakoriságát), valamint rögzítenie kell az adott ügyfelet eligazító és segítő szociális munkás nevét. Optimális esetben az e csoport számára leghatékonyabbnak azonosított szolgáltatásokat és intézkedéseket is be kell vonni (ne feledjük azonban, hogy ez az ügyfél pályájának előrehaladásával változhat). Az ajánlat meghatározásakor korlátozó tényezőt jelenthet (i) a szervezetünkben szolgáltatásokra és intézkedésekre allokálható költségvetés és (ii) az egyes régiók között a szociális támogatási szolgáltatások rendelkezésre állásában tapasztalható különbségek.

1.2 Hogyan döntsünk a szolgáltatás minőségéről a munkaerőpiaci integrációs megállapodások tekintetében?

A munkaerőpiaci integrációs megállapodások minőségének megtervezésekor két fő kérdést kell megvizsgálni: a) a munkaerőpiaci integrációs megállapodás megszövegezésének részletességét, valamint b) hogy miként követhető nyomon a munkaerőpiaci integrációs megállapodásban meghatározott célok felé való haladás. Mindkét esetben fontos tényező, hogy mennyi időre van szüksége az ügykezelőknek az álláskeresők szükségleteinek és erősségeinek mélyreható felméréséhez, illetve a rendszeres, tájékoztató jellegű érdeklődő megkeresésekhez.

Ideális esetben minden tartósan munkanélküli személynek intenzív útmutatást kell kapnia a tanácsadóktól, de lehetséges, hogy ez az adott ÁFSZ esetében nem megvalósítható, illetve nem hatékony. Fontos gondoskodni arról is, hogy, figyelembe véve az ÁFSZ erőforrásainak korlátozottságát, a mélyreható vizsgálat és a felkínált szolgáltatások minősége összhangban legyen. A folytatáshoz el kell döntenünk, hogy kinek a részére milyen szintű szolgáltatást kívánunk bevezetni. Különösen érdemes lehet mérlegelni a következőket:

Milyen kiterjedtségű, illetve típusú szolgáltatásra van szüksége az egyes ügyfélcsoportoknak?

- ▶ Minden tartósan munkanélküli személynek intenzív szolgáltatásokra van szüksége, vagy csak egy meghatározott célcsoportnak?
- ▶ Milyen korán kerül bevezetésre az intenzív szolgáltatás az azt igénylő személyek számára?

Milyen formájú és intenzitású nyomon követés szükséges és megvalósítható?

- ▶ Minden egyes álláskeresőhöz kirendelésre kerül egy személyes tanácsadó?
- ▶ Milyen gyakran kell kapcsolatba lépnie a tanácsadónak a tartósan munkanélküli személyekkel?
- ▶ Ezek a kapcsolatfelvételek csak az álláskeresővel kapcsolatos fejlemények egyszerű ellenőrzésére terjednek ki?
- ▶ Ezek a kapcsolatfelvételek személyes találkozó formájában kell, hogy megvalósuljanak?
- ▶ Milyen gyakran kerül újraértékelésre az álláskereső helyzete, és adott esetben kiigazításra a munkaerőpiaci integrációs megállapodás?
- ▶ Ezek az újraértékelő beszélgetések személyes találkozó formájában kell, hogy megvalósuljanak?

Hogy ezekre a kérdésre választ kapjunk, tisztában kell lennünk a tartósan munkanélküli személyek számával és összetételével. Szükség van elsősorban egy becslésre azon álláskeresők számát illetően, akik előtt **több akadály** is áll az álláskeresőben, mivel valószínűleg nekik lesz leginkább szükségük intenzív támogatásra. Habár a meglévő ügyfél kategorizálási rendszerek adhatnak némi rálátást erre a kérdésre, további adatelemzésre lehet szükség.

A jelenlegi bevált gyakorlatok szerint a hátrányos helyzetű álláskeresők álláskeresésben való motivációjának fenntartásához legalább havi egyszer egy 30 perces személyes beszélgetésre van szükség a kijelölt személyi tanácsadóval (lásd pl.: Rosholm 2014). Ezenfelül az álláskeresők helyzetének újraértékelésére rendszeresen – hathavonta – sort kell keríteni. A tartósan munkanélküli személyek alapszintű nyomon követése háromhavonkénti személyes találkozót jelent a tanácsadóval, évenkénti újraértékeléssel.

Ennek megfelelően meg kell vizsgálnunk ÁFSZ-ünk jelenlegi gyakorlatait a tanácsadók és a tartósan munkanélküli személyek *találkozásainak gyakorisága, hossza és részletessége* tekintetében. Ez alapján megbecsülhető, hogy hány további tanácsadóra van szükség ahhoz, hogy a tartósan munkanélküli személyek mindegyike, illetve valamely alcsoportja számára intenzív nyomon követést biztosítsunk. Hogy képesek legyünk áthelyezni emberi erőforrásaink egy részét a tartósan munkanélküliek részére biztosított szolgáltatásokhoz, érdemes lehet például bizonyos szolgáltatásokat online felületre helyezni.

A rendszeres találkozások és újraértékelések jelentős mennyiségű információt kívánnak meg, illetve generálnak. Ennek megfelelően fontos észben tartani az nyomon követő beszélgetések megtervezése során, hogy az álláskeresők tevékenységére vonatkozó információk (programokban való részvétel, stb.) a szervezeten belül és a partnerszervezetek között időben rögzítésre és megosztásra kerül-e (további részleteket az 1. fejezet 2. lépésénél talál). Ahhoz, hogy a tanácsadók követni tudják az álláskeresők pályáját, tisztában kell lenniük azzal, hogy az álláskereső az egyes tevékenységeket sikeresen teljesítette-e. Amennyiben ez jelenleg nincs így, az új munkaerőpiaci integrációs megállapodás bevezetése előtt szükség lehet egy szabványosított dokumentációs rendszer bevezetésére.

1.3 Hogyan alakítsuk ki a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokban a „jogok és kötelezettségek” szemléletet?

Kulcsfontosságú, hogy az álláskereső maga határozza meg a munkaerőpiaci integrációs megállapodás részét képező célokat, azonban azok nemteljesítése esetére világos és kikényszeríthető szankcionálási politikát kell bevezetni. E politika tekintetében több tényezőt is figyelembe kell vennünk.

- ▶ A szankciók hatékonysága korlátozott lehet, ha az ügyfél semmiféle pénzügyi segítségben nem részesül.
- ▶ A túlzottan szigorú szankciók (pl. juttatások teljes megvonása) kontraproduktívak lehetnek.
- ▶ Habár a szankciók a munkába állás arányának megnövekedésével járhatnak, ez gyakran nem eredményez fenntartható foglalkoztatást (Arni, Lalive, and Van Ours 2013, Arni, van den Berg és Lalive 2015).

- ▶ A szankciók általi fenyegetettség – a kötelezettségszegés következményeire való figyelmeztetés – majdnem ugyanolyan hatékony a munkakeresés terén tett erőfeszítések tekintetében, mint a tényleges szankció kiszabása (Cockx és Dejemepe 2012), ezért a szankciók kiszabásának automatizálását rendkívül meg kell fontolnunk.
- ▶ Jelentős különbségek figyelhetők meg az álláskeresők között a tekintetben, hogy miként reagálnak a szankciókra, és habár ezeket a tényezőket még nem értjük teljesen, úgy tűnik, hogy ez az álláskereső személyiségétől függ (DWP 2012).

Ennek megfelelően a rendelkezésre álló bizonyítékok azt mutatják, hogy a leghatékonyabb rendszer a világos és fokozatos szankcionálási politika, a szankcióknak nem kell automatikusnak lenniük, és biztosítani kell némi önállóságot a tanácsadóknak a szankciók kiszabása terén.



2. lépés: A munkaerőpiaci integrációs megállapodás bevezetése



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben tájékozódhat:

- ▶ A megvalósításhoz és a mélyreható vizsgálathoz rendelkezésre álló különféle eszközökről;
- ▶ Annak előnyeiről és hátrányairól, ha a tanácsadó autonómiát kap a szolgáltatások felkínálása tekintetében;
- ▶ Azokról a módszerekről és készségekről, amelyekre a tanácsadóknak szükségük van ahhoz, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodás egy „élő dokumentum” legyen;
- ▶ A nyomon követő beszélgetések és értékelések ütemezésének módjairól;
- ▶ A tevékenységek kiszervezésének és a szankciók alternatív megközelítéseinek előnyeiről.



FŐ ÜZENETEK

- ▶ A mélyreható felmérésnek holisztikusnak kell lennie, és ki kell terjednie az álláskereső puha készségeire és az ügyfél önképére is;
- ▶ A vonatkozó intézkedésekhez és szolgáltatásokhoz (ideértve a kiegészítő szociális szolgáltatásokat is) való hozzáférés hiányában a munkaerőpiaci integrációs megállapodás tartalmilag hiányos;
- ▶ A tanácsadók a hatékony munkaerőpiaci integrációs megállapodás egyik fő beviteli elemét jelentik, ezért speciális képzésben kell részesülniük, és megfelelő időt kell biztosítani nekik;
- ▶ A világosan meghatározott minimális szolgáltatási standardokon felül a tanácsadók számára biztosítható bizonyos fokú önállóság és felelősség a munkaerőpiaci integrációs megállapodás személyre szabása és a nyomon követés terén.

2.1 Hogyan végezzünk mélyreható egyéni felméréseket?

Az egyéni felmérések kulcsfontosságúak az ügyfelek várakozásai és szükségletei, valamint az előttük álló akadályok megértéséhez, ezért megvalósításuk során nagy gonddal kell eljárni.

A megvalósítással kapcsolatos főbb kérdések az alábbiak:

- ▶ Mennyi információt gyűjtünk rendszeresen és rögzítünk szisztematikusan az ügyfelek helyzetéről?
- ▶ Ki kell egészíteni ezeket az információkat a készségek / társadalmi tőke / egészség vagy pszichológiai szükségletek mélyreható felmérésével? Ennek a felmérésnek egy formalizált teszten kell alapulnia, vagy inkább a tanácsadó ítélőképességére bízunk?
- ▶ Milyen szerepet játsszon az ügyfél a saját felmérése során?
- ▶ Érdemesebb specializált tanácsadókat megbízni a felmérés egyes aspektusainak elvégzésével, illetve annak eredményeinek értékelésével? Amennyiben igen, hogyan fognak ezek a tanácsadók együttműködni az ügyfél kijelölt munkaügyi/munkaerőpiaci ügykezelőjével?
- ▶ Milyen erőforrás-szükséglete van ennek a felmérésnek?

Minden ÁFSZ nagy mennyiségű, az álláskereső munkanélküliségének ideje alatt adminisztrációs célokból összegyűjtött információhoz fér hozzá. Ez a potenciálisan fontos információforrás felhasználható az ügyfél jelenlegi helyzetének felmérésére, ezért legalább a tanácsadók számára hozzáférést kell biztosítani hozzá. Egy következő lépés lehet az, hogy ezeket az adatokat bevisszük egy statisztikai profilkészítő eszközbe, amely képes összefoglalni az információkat a tanácsadók számára.

Egyre több bizonyíték utal arra, hogy egyes „puha készségek” nagy befolyást gyakorolnak a munkanélküli személyek munkaszerzési képességére.

Ha a szervezetünknel még nem került bevezetésre ilyen mélyreható felmérés, akkor három fő megközelítés közül választhatunk. (Ezek áttekintését lásd: (Európai Bizottság 2014).)

- ▶ Információt gyűjtünk egy **strukturált beszélgetés** során, melynek keretében egy tanácsadó különböző szempontok szerint értékeli az ügyfelet.
- ▶ Pszichológusok segítségével az álláskereső számára egyenesen megválaszolható kérdésekből álló **teszteket fejlesztünk ki**, melyek eredményét aztán egy tanácsadó értékeli.
- ▶ Igénybe vesszük egy **foglalkozásügyi pszichológus** szolgáltatait, aki szabványosított pszichológiai kérdőíveket alkalmaz.

Bármelyik megközelítést is alkalmazzuk a felmérésekhez, a legtöbb esetben fontos az ügyfél véleményét is visszacsatolni a folyamatba. Ez egyrészt nagyobb önrendelkezést tesz lehetővé az érintett személy számára, másrészt segít megszerezni olyan információkat, amelyek felett a statisztikai profilkészítő rendszerek esetleg elsiklanának. Ezenfelül költséghatékony eszközt jelenthet (különösen, ha online, egy önprofilozó eszköz formájában alkalmazzuk, mint amilyen például a dán vagy a holland rendszer), amennyiben képes kiszűrni azokat az ügyfeleket, akiknek további, specializált felmérésekre van szüksége.

A személyre szabott felmérések speciális készségek meglétét kívánhatják meg a tanácsadók részéről, ezért érdemes lehet *specializált tanácsadói csoportokat* alkalmazni. Jelenleg is ezt a gyakorlatot alkalmazzák egyes olyan ÁFSZ-eknél, ahol a kezdeti, „szűrő” beszélgetést nem az ügyfél személyi tanácsadója vezeti le, és alkalmazása pontosabb eredményekhez vezethet (lásd: [Oschmiansky et al. 2014]). Azonban bizonyos okokból nem minden esetben ez az optimális megoldás. Először is a felmérési és a tanácsadási feladatok különválasztása információvesztéssel járhat. Másodsor, az ügyfél szükségleteinek alapos megismerése és az ügyfél és a tanácsadó közötti összhang kiépítése a siker elengedhetetlen feltétele. Harmadsor, ugyanazok az interjúztatási készségek segítenek a tanácsadási folyamat során információt szerezni az ügyféltől, amelyek ezen kezdeti felmérés során is szükségesek.

A mélyreható felmérések erőforrás-igényesek, és különösen a tanácsadóktól (vagy egyéb szakemberektől) kívánnak meg jelentős időbefektetést. Az ÁFSZ-nek *elégendő időt kell szánnia erre a tevékenységre*: a munkatervezési folyamat során ezzel számolni kell, a belső szabályzatokban meg kell határozni egy minimális időtartamot, és elegendő időt kell hagyni az egyéb szükséges adminisztrációs feladatokra. A felméréssel járó adminisztrációs terhek csökkentéséhez elengedhetetlen a *megfelelő informatikai háttér*.

Amikor a felmérés végrehajtásának módjáról döntünk, tisztában kell lennünk azzal, hogy mindegyik megközelítéshez gyakorlati tesztekre és jelentős kezdeti befektetésre van szükség. A további foglalkozásügyi pszichológusok igénybe vétele erőforrás-igényes, ezért érdemes lehet megfontolni (esetleges első lépésként) a készségfelmérés egy egyszerűbb formáját.

2.2 Hogyan egyeztessük össze a szolgáltatási szükségleteket?

A mélyreható felmérés elvégzését követően a tanácsadónak és az álláskeresőnek meg kell állapodnia abban, hogy a) mik az álláskereső általános céljai, amelyekért dolgozni fog, és b) mely szolgáltatásokat (és intézkedéseket) tudja felkínálni számára az ÁFSZ.

Ezzel kapcsolatban az első kérdés, hogy **mekkora önállóságot biztosítsunk a tanácsadóknak** az ügyfelek részére felkínált szolgáltatások megválasztásában, és mennyire szigorú *szabályok* közé kell szorítani a tanácsadókat a folyamat során.

A kevés önállóságot engedő megközelítés esetén a szabályoknak elő kell írnia bizonyos célokat (és szolgáltatásokat) az álláskereső egy adott jellemzőkkel bíró csoportja tekintetében. Ezzel biztosítható, hogy minden ügyfél hozzáférjen a szolgáltatások egy meghatározott minimális köréhez, és hogy az alternatív stratégiák (relatív) hatékonyságára vonatkozó bizonyítékok visszacsatolhatók legyenek a mindennapos gyakorlatba. A beépített ajánlásokat lehetőleg egy statisztikai kezeléskijelölő modellre kell építeni, amely egy vagy több javaslattal látja el a tanácsadókat. A következő probléma, hogy miként érjük el, (a) hogy a tanácsadók elkötelezetté váljanak a folyamat mellett, és (b) képesek legyenek úgy kiigazítani az eredményeket, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodások ne váljanak túlzottan szabványosítottá. Megjegyeznénk, hogy ez a megközelítés szükségessé teszi egy teljesen integrált informatikai rendszer felállítását, amely végigvezeti a tanácsadókat a felmérés, valamint a célok és szolgáltatások megválasztásának folyamatán.

Az alternatív megközelítés esetében a tanácsadók mindössze „útmutatást” kapnak, de viszonylag nagy a szabadságuk az ügyfeleiknél alkalmazott aktiválási stratégia megválasztásában. Ehhez olyan jól képzett tanácsadókra van szükség, akik teljes mértékben átlátják az alternatív aktiválási stratégiák relatív előnyeit. Ennél a megközelítésnél fontos, hogy világosan meghatározott minimum kritériumokat alkalmazzunk, és az integrációs megállapodások kidolgozásának folyamata rendszeres ellenőrzés alatt álljon. Ezenfelül a munkaerőpiaci integrációs megállapodások bevezetésekor az ügykezelőknek oktatásban kell részesülniük annak érdekében, hogy megfelelően személyre szabott megállapodások szülessenek, és hogy a személyzet is elköteleződjön a rendszer mellett; ellenkező esetben lehetséges, hogy a személyzet a munkaerőpiaci integrációs megállapodást egyszerűen a korábbi gyakorlatai szabványosított változatának tekinti majd ([Európai Bizottság 2012b](#)).

A második probléma, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodásnak szorgalmaznia kell, hogy a munkaügyi **tanácsadók egymást kiegészítő, az adott személy szükségletei tekintetében releváns szolgáltatások egy adott körét kínálják** fel az álláskeresőknél. Ennek megfelelően a munkaügyi tanácsadóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy ezek a szociális és egészségügyi szolgáltatások milyen potenciális hozzáadott értékkel bírnak ügyfelek számára. Ez a foglalkoztatási és szociális támogatási rendszer különböző egységei közötti információáramlást tesz szükségessé (erről részletesebben lásd az 1. fejezet 2. pontját).

A harmadik probléma, hogy egyensúlyt teremtsünk a helyi **kapacitásbeli korlátok** és az ügyfelek részére optimális esetben rendelkezésre álló szolgáltatások és intézkedések között. Különösen lényeges ez a kérdés azokban a rendszerekben, ahol a tanácsadók jelentős szabadsággal rendelkeznek a támogatási terv összeállításában.

Erre megoldás lehet, ha a költségvetést a helyi szükségletek tükrében határozzuk meg, lehetővé téve a tanácsadóknak, hogy bizonyos szolgáltatások helyi (külső) szolgáltatótól való megvásárlására tegyenek javaslatot. Ez a kérdés szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy az aktuális szükségletfelmérések hogyan alakítják a jövőbeni kapacitásterveket. Ezt könnyebb megvalósítani egy szigorú szabályokat alkalmazó rendszerben, míg a jelentős önállóságot biztosító rendszerekben részletesebb tervezést és korrekciós mechanizmusokat tesz szükségessé az ügykezelők számára.

2.3 Hogyan tegyük a Megállapodást „élő dokumentummá”?

Ahhoz, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodás ténylegesen hatással legyen az álláskereső viselkedésére, és megfelelően alakítsa azt, az adott személyi szükségleteire kell szabni, ösztönözni kell a tanácsadó és az álláskereső közötti kölcsönös megértés és bizalom kialakulását, és be kell vezetni olyan mechanizmusokat, amelyek által az álláskereső a magáénak érzi a folyamatot.

E folyamat irányításában kulcsfontosságú szerepet játszik a **tanácsadó**. Gondoskodnunk kell arról, hogy a már meglévő tanácsadók a feladataiknak megfelelő képzésben és támogatásban részesüljenek, valamint hogy az új tanácsadók képzése elégséges és a célnak megfelelő legyen. A tanácsadóknak további képzésre lehet szükségük különösen abban, hogy képesek legyenek tömören fogalmazni, magabiztosan összefoglalva anyagok tartalmát úgy, hogy az megfelelő információt adjon az ügyfél céljairól és szükségleteiről, és a jogi normáknak is megfeleljen. A korábbi tapasztalatok alapján világossá vált, hogy a hátrányos helyzetű ügyfelek számára kulcsfontosságú, hogy rendelkezésükre álljon egy őket a munkanélküliként töltött időszak alatt támogató és felügyelő *személyi tanácsadó*. Ha a saját szervezetünk még nem alkalmazza ezt a gyakorlatot, ezt minél előbb be kell vezetni a munkaszervezetbe. Ezen megközelítés egyik közvetlen folyamánya, hogy szükségünk van a tartósan munkanélküli (hátrányos helyzetű) ügyfelekkel való munkára specializált tanácsadókra.

További problémát jelent, hogy miként szolgáljuk ki az országunk hivatalos nyelvén alig beszélő álláskereső szükségleteit. Fontolóra vehetjük a tolmácsok alkalmazását, az országunkba legnagyobb számban bevándorló népcsoportok által használt nyelveket beszélő tanácsadók felvételét, valamint a munkaerőpiaci integrációs megállapodás lefordítását is.

Habár gyakran nehéz hatékonyan dolgozni a tartósan munkanélküli ügyfelekkel, a szükséges készségek *képzés* útján elsajátíthatók. Az eddigi bizonyítékok azt mutatják, hogy a főbb szükséges kompetenciák közé tartoznak a jó interjúvaló és hallgatási készségek, valamint zárkózottabb esetekkel való munka során egyes viselkedési készségek (határozottság és érzékenység egyensúlya; türelem és kitartás). Ennek megfelelően további, ezeket a technikákat és készségeket érintő kurzusokat kell kidolgozni, amelyeket a tartósan munkanélküli személyekkel való munkára specializálódó tanácsadóknak lehetőség szerint el kell végeznie.

PÉLDA



A német négyfázisú modell

A német közfoglalkoztatási szolgálat szigorú szabályokat alkalmaz annak érdekében, hogy mindenki a szükségleteinek leginkább megfelelő szolgáltatásokban részesüljön. Az elhelyezési és tanácsadási szolgáltatások egy négyfázisú modellbe rendezve működnek: az első fázisban profilot készítenek az ügyfélnek a megcélzott szakma tekintetében releváns erősségeiről és gyengeségeiről, és felmérik a saját személyes, illetve a környezetével (pl. családi állapotával) kapcsolatos szükségleteit. A második fázisban az elhelyezésért felelős tisztviselő és az ügyfél közösen meghatároz egy reális munkaerőpiaci célt, amelynek meg kell felelnie a VerBIS informatikai rendszerben rendelkezésre álló tíz lehetőség valamelyikének.

Ezt követően a harmadik fázisban meghatározzák a cél eléréséhez alkalmazott stratégiát. Ezt az ügyfél erősségei és gyengeségei alapján különféle stratégiákat felkínáló informatikai rendszer is támogatja. Végül az utolsó fázisban a stratégia az egyéni cselekvési terv részévé válik; ez a terv tartalmazza az integráció felé vezető következő lépéseket mindkét fél számára. Mind a négy fázis az első beszélgetés részét képezi, és mindegyiket megismétlik a nyomon követő beszélgetések során, ezzel lehetővé téve a profil, a célok és a stratégiák kiigazítását.

A német ÁFSZ ügykezelői és vezetői által lefolytatott felmérés során kiderült, hogy a szabályozás átláthatóbbá tette a folyamatokat mind az ügyfél, mint a tanácsadó számára, javította a profilok és stratégiák érvényességét és megvalósíthatóságát, valamint elősegítette az egyes esetekkel kapcsolatos tapasztalatok megosztását. A modell bevezetése óta az ügyfél-elégedettség is nőtt. Mindezekkel együtt azonban az új megközelítés megnövelte az ügykezelők munkaterheit, és a személyes adatok védelmével kapcsolatos kérdéseket vetett fel (Európai Bizottság 2012a; Európai Bizottság 2011).

Ezenfelül, mivel a munkaerőpiaci integrációs megállapodás megszövegezése és nyomon követése az informatikai rendszerek megfelelő ismeretét feltételezi, szükség lehet az informatikai készségfejlesztő oktatásban való részvétel lehetőségére is.



PÉLDA

A flamand személyre szabott megközelítés

A belgiumi Flandriában az álláskeresés során akadályokba ütköző álláskeresők számára a VDAB (a flamand ÁFSZ) tanácsadója biztosít intenzív útmutatást. Ilyen intenzív útmutatásra lehet szükség akkor, ha az álláskereső nem rendelkezik tapasztalattal, illetve technikai kompetenciákkal, vagy egyéb tényezők akadályozzák abban, hogy munkát találjon. Az ügykezelő már az álláskereső regisztrációjakor azonosítja ezeket a problémákat, figyelve nemcsak a foglalkozás specifikus képesítésekre, hanem a szociális és kommunikációs készségekre, fogyatékoságokra, mentális egészségbeli problémákra, mozgáskorlátozottságra és gyermektartási kötelezettségekre is. Ezen jellemzők és körülmények alapján kidolgozzák az egyéni cselekvési tervet.

Ha az ügyfél problémába ütközik az álláskeresés során, bármikor kérhet időpontot egy találkozóra. Ha felmerül a gyanú, hogy az ügyfél/álláskereső súlyos mentális problémákkal küzd, az ügykezelő diagnózist kérhet egy VDAB pszichológustól, vagy multidiszciplináris szűrést igényelhet egy külső foglalkoztatáskutató központtól. Ha a munkaképességet korlátozó fogyatékoságra vagy mentális egészségbeli problémára derül fény, akkor az álláskereső specializált támogatást kap az álláskereséshez (Európai Állami Foglalkoztatási Szolgálatok Hálózata 2015; OECD 2013a; Európai Bizottság 2015a).

A *nyomon követő találkozások* kulcsfontosságú elemei a Megállapodás személyre szabásának, valamint a tanácsadó és az álláskereső közötti összhang megteremtésének. Általánosságban hasznos, ha viszonylag gyakran kerül sor találkozásra, mivel így a tanácsadók hatékonyabban nyomon tudják követni az ügyfélnek a kitűzött célok felé, illetve az egyes feladatokkal kapcsolatos haladását, ami által az ügyfél felelősebbnek érzi magát a tevékenységéért. Ezenfelül hasznos az ügyfélnek azért is, mert morális támogatásban részesül, további segítséget kap az álláskeresési technikák terén, és esetlegesen több munkáltatónál ajánlhatják be. A fentiekben túl elmondható az is, hogy a rendszeresebb találkozások által jobb rálátás nyerhető az ügyfél szükségleteire. Érdemes meghatározni a találkozások *minimális gyakoriságát* (legalább háromhavonta). Ha biztosítunk némi helyi autonómiát az intézkedések megválasztása terén, akkor a gyakori találkozások eredményeképp a tanácsadók személyre szabott intézkedéseket és támogatást kínálhatnak fel.

További előnyökkel jár, ha *több önállóságot biztosítunk a tanácsadóknak* a találkozások ütemezése terén. Így biztosítható, hogy mindig az ügyfél szükségleteire reagáljunk, több támogatás nyújtható az azt leginkább igénylőknek, és közelebről nyomon követő az ügyfél tevékenysége (pl. amennyiben valakiről gyanítható, hogy feketemunkásként dolgozik). Megjegyeznénk azonban, hogy a tanácsadóknak nem szabad lehetőséget biztosítani a minimális kapcsolattartási szint nem teljesítésére, mivel ez annak kockázatával járna, hogy az ügyfelek „parkoló pályára” kerülnek bármiféle kapcsolattartás nélkül – és éppen ezt igyekszünk elkerülni.

Mind a rendszeres időközönkénti találkozók, mind az ügykezelők önállósága esetén fontos, hogy a tanácsadó felelősséget vállaljon az ideje beosztásáért és a találkozók ütemezéséért. A gyakorlatban ez azzal segíthető elő, ha meghatározunk egy adott időt, amelyet a tanácsadóknak az álláskeresőkkel való kapcsolattartásra kell szánniuk, valamint ha bevezetünk egy olyan számítógépes alkalmazást, amely megjelöli a beszélgetésre behívandó ügyfeleket.

A fentiekhez szorosan kapcsolódik, hogy fontolóra kell vennünk az álláskeresők profiljának rendszeres időközönkénti újraértékelését célzó, dedikált személyes találkozók beütemezését. Habár optimális esetben a tanácsadók és az álláskeresők folyamatosan korrigálhatják a munkaerőpiaci integrációs megállapodásban lefektetett célokat, fontos, hogy rendszeres időközönként összesítsük ezeknek az újraértékeléseknek az eredményeit, bevonva az összes, a munkaerőpiaci integrációs megállapodás kidolgozása előtt felhasznált diagnosztikát.

A munkaerőpiaci integrációs megállapodás személyre szabott dokumentummá tételének utolsó eszköze, ha úgy módosítjuk azt, hogy tartalmazzon az ügyfelek kötelezettségeit megállapító elemeket (pl. az állásjelentkezések minimális száma, közmunka- vagy más hasonló programban való részvétel, stb.). Elviekben előnyökkel járhat, ha a tanácsadóknak biztosítunk némi működési szabadságot az ezen elemeket szabályozó jogi és szabályozási keretrendszerben.



PÉLDA

Az ügykezelők nagyobb fokú önállósága a hátrányos helyzetű álláskeresők tekintetében

A francia közfoglalkoztatási szolgálat intenzív támogatást („Accompagnement renforce”) biztosít a több nehézséggel szembenéző – zömmel tartósan munkanélküli – álláskeresőknek. Esetükben gyakoribbak a tanácsadó által kezdeményezett beszélgetések, melyek minden esetben személyes találkozó formájában történnek. A tanácsadó egy értesítéseket és megfigyelési pontokat biztosító rendszer segítségével tájékozódhat az álláskereső helyzetének változásairól (változó juttatási rendszer, a képzési programból való kilépés, beilleszkedési programok elvégzése stb.), ami biztosítja az álláskereső pályájának nyomon követését.

Az intenzív támogatást igénylő ügyfelekkel foglalkozó munkaügyi tanácsadók csökkentett munkateherrel dolgoznak (1:70); ezek a tanácsadók ezenfelül minden délután dedikált beszélgetéseket folytatnak, és a saját álláskeresői állományukkal kapcsolatos munkát végeznek.

Végül pedig, a tanácsadóknak nagyobb autonómiája van az ügyfelekkel lefolytatott (szemtől szembeni és telefonos) beszélgetések megszervezésében, és azok gyakoriságát az adott ügyfél szükségletei szerint határozhatják meg.

Az ügyfél-elégedettségre vonatkozó nemzeti felmérés szerint az intenzív támogatásban részesülők 60%-a gondolja úgy, hogy a felkínált szolgáltatásokat a helyzetükhöz és nehézségeikhez igazították (Európai Bizottság 2015c).

A szankció kockázatát magukban hordozó, kötelező tevékenységek a tanácsadó és az ügyfél közötti konfliktust eredményezhetnek, de azáltal, hogy mindkét oldalon világos elvárásokat hoznak létre, gyakran egy együttműködően alapuló kapcsolat kialakulását eredményezik.

Az adott ügyfél hozzáállása, személyes bizalmának mértéke, az egyes szektorokba való reintegrációra való kilátásaival kapcsolatos reális várakozásai és az aktuális külső munkaerőpiaci helyzet mind olyan tényezők, amelyeket a tanácsadóknak mérlegelniük kell a szankciós politikák alkalmazásáról való döntés során.

PÉLDA



Gyakori találkozások Dániában

Dániában 2008-ban „Alle I gang” néven folytattak egy kísérleti (RCT) programot, melynek keretében a szociális támogatásban részesülő, legalább fél éve munkanélküli személyek intenzívebb nyomon követésben részesültek. Ez azt jelentette, hogy hetente egyszer találkoztak a tanácsadóikkal (háromhavonta egy alkalom helyett), és a hat hónapos időszak során további tanácsadási alkalmakon vettek részt. Általánosságban a program rövidtávú eredményeként a foglalkoztatásba való visszakerülés elhanyagolható mértékű növekedése, valamint az aktív munkaerőpiaci intézkedésekbe (ALMP) való nagymértékű átkerülés jelentkezett. Azonban nagy különbségek jelentkeztek a régiók között, mivel a kilenc részt vevő munkaügyi központ kapott némi önállóságot a megvalósítás módját tekintve. Két munkaügyi központ esetében intenzívebb találkozási és tanácsadási rezsímet vezettek be anélkül, hogy ez az ALMP programokba való továbbutalás megnövekedésével járt volna. Ebben a két munkaügyi központban a résztvevők két héttel többet töltöttek munkában, mint azok, akik nem vettek részt, és a program tíz hónap alatt résztvevőnként hozzávetőleg 1300 EUR nettó haszonnal járt (STAR 2009).



3. lépés

A munkaerőpiaci integrációs megállapodások nyomon követése és értékelése

3.1 A munkaerőpiaci integrációs megállapodások nyomon követése folyamat- és minőségi indikátorok segítségével

A munkaerőpiaci integrációs megállapodások elkészítésének és nyomon követésének folyamatára vonatkozó kvantitatív indikátorok nyomon követése viszonylag egyszerű feladat, ha rendelkezésre állnak olyan integrált informatikai rendszerek, amelyek segítségével a tanácsadók naplózhatják tevékenységüket és frissíthetik az ügyfelek profilját, rögzítve a beavatkozásokat. Ez azonban csak a szolgáltatásnyújtás bizonyos alapvető feltételei fennállásának nyomon követésében segít, mint például:



A LÉPÉS FŐBB PONTJAI

Ebben a lépésben megtudhatja:

- ▶ Milyen indikátorokat és hogyan alkalmazzunk a munkaerőpiaci integrációs megállapodások folyamatának nyomon követésére
- ▶ Megismerhet egy olyan módszert, amellyel felmérhető, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodás eléri-e a szándékolt célját
- ▶ Hogyan állítsuk össze a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokat a fenti két kérdés fényében?



FŐ ÜZENETEK

- ▶ A rossz minőségű munkaerőpiaci integrációs megállapodások megnövelik az adminisztrációs terheket, miközben nem gyakorolnak nagy hatást a foglalkoztatás terén. Ennek megfelelően fontos bevezetni a nyomon követési rendszerbe olyan indikátorokat, amelyek a munkaerőpiaci integrációs megállapodások minőségét fejlesztik
- ▶ A nyomon követésen és értékelésen keresztül kiigazíthatjuk és finomíthatjuk a munkaerőpiaci integrációs megállapodás végrehajtásának folyamatát.

- ▶ Személyi felmérő eszközök használata;
- ▶ A mélyreható felmérések eredményei és a javasolt célok és támogatás közötti összefüggés;
- ▶ A találkozások gyakorisága és hossza;
- ▶ Az ügyfélprofilok és munkaerőpiaci integrációs megállapodások frissítésének gyakorisága.

E téren több kérdést is figyelembe kell vennünk. Először is az ilyen kvantitatív folyamatindikátorok nyomon követése nem ad betekintést a munkaerőpiaci integrációs megállapodások (és a tanácsadó és az álláskereső közötti interakció) minőségébe, ezért a minőség ellenőrzése is létfontosságú. Másodsorban, amennyiben a szervezetünk nem alkalmaz egy a folyamatokat valós időben rögzítő informatikai rendszert, a tanácsadók tevékenységének adminisztrációjához jelentős időbefektetésre lehet szükség. Ennek megfelelően ilyen esetben csak a legfontosabbnak ítélt indikátorokat (pl. a minimum szolgáltatási ajánlathoz tartozókat) javasolt rögzíteni.

A munkaerőpiaci integrációs megállapodások kvalitatív aspektusainak nyomon követése tapasztalt vagy specializált személyzet általi felügyeletet tesz szükségessé. Ez történhet a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokból összeállított mintákat megvizsgáló specializált munkacsoportokon, vagy csoportos eszmecserén és tanácsadók részére adott konstruktív visszajelzéseken keresztül.

3.2 A munkaerőpiaci integrációs megállapodások nyomon követése eredményindikátorok segítségével

Az ügyfelek időközi és végső eredményeire vonatkozó adatok a megállapodások minőségének ellenőrzésében is segítségünkre lehetnek; ami több módon is történhet.

Az időközi eredmények nyomon követése érdekében érdemes:

- ▶ Az ügyfél-elégedettség kérdőívekbe arra vonatkozó kérdéseket bevenni, hogy miként használták az álláskereső a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokat, és mennyire találták hasznosnak azokat;
- ▶ Nyomon követni, hogy az álláskereső tesz-e panaszt a munkaerőpiaci integrációs megállapodások kidolgozásának folyamatával kapcsolatban;
- ▶ Adatokat gyűjteni arról, hogy az álláskereső elérték-e a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokban meghatározott rövid távú céljaikat.

Mivel az ÁFSZ végső célja az álláskereső reintegrációja az elsődleges munkaerőpiacra, ajánlott adatokat gyűjteni a munkaerőpiaci integrációs megállapodásokat aláírók hosszú távú eredményeiről, és ezeket felhasználni a folyamat kialakításának felülvizsgálata során. Ez az információ felhasználható egy (összehasonlító) értékelő vizsgálat lefolytatásához, melynek célja felmérni, hogy a megállapodás megkötése hosszabb munkában töltött időt eredményez-e. Azonban egy ilyen vizsgálat lefolytatása esetén felmerülnek bizonyos nehézségek: a munkaerőpiaci integrációs megállapodás különböző elemek „halmaza”, amit minden álláskeresőnek alá kell írnia. Ez nem teszi lehetővé, hogy létrehozunk egy valódi kontrollcsoportot, sem azt, hogy a munkaerőpiaci integrációs megállapodás egyes elemeinek hatását különállóan is megvizsgáljuk.

PÉLDA



Az ECST-k minőségellenőrzése Észtországban

Észtországban az ECST-k minőségellenőrzése a teljesítményirányítási rendszer minőségre vonatkozó indikátorainak részét képezi. Az ECST-k minőségellenőrzésének célja biztosítani, hogy mindig figyelembe vegyék az álláskeresők szükségleteit, és a kijelölt támogató intézkedések relevánsak legyenek az álláskeresők számára. Egy speciális munkacsoport évente kétszer megvizsgál 130, a regionális irodákból véletlenszerűen összeválogatott ECST-t.

A speciális munkacsoport három olyan tagból áll, akik korábban már dolgoztak álláskeresőkkel, és következésképpen tisztában vannak az esetkezelés és a munkaközpontú tanácsadás alapelveivel. A specialisták rendelkezésére állnak emellett az ECST-k értékelésére vonatkozó irányelvek.

Az ECST-eket egy 1-4-ig terjedő skálán értékelik öt szempont alapján:

- ▶ Az adatok áttekintése és pontossága, kockázati csoport (meghatározza az ECST annak lehetőségét, hogy az álláskereső egy kockázati csoportba tartozik?);
- ▶ Azonosított akadályok, a tervezett, az álláskeresőt előmozdító tevékenységek, az azonosított akadályok leküzdése érdekében tett intézkedések;
- ▶ A kölcsönös megállapodás szerinti tevékenységek;
- ▶ A megállapodás szerinti tevékenységek eredményei;
- ▶ Az álláskeresővel megtárgyaltak összegzése, az álláskereső eredményei.

Az ECST-k minőségét regionális irodánként és az egész szervezetre nézve is pontozzák, emellett részletes visszajelzést adnak az ECST-kről. Az értékelés az évente kétszer az esetfelelősök részére adott visszajelzés alapjául is szolgál. Az indikátorokhoz rendelt célszámok évente kerülnek meghatározásra, és a tényleges pontozás a teljesítménnyel kapcsolatos párbeszéd részét képezi. Az ECST-k minősége 2012 és 2014 között 2,76-ról 3,14-re növekedett (Európai Bizottság 2012a; Radik 2016).

Az eseti elemzések elvégzése során a kutatóknak vagy a próbaidőszakra kell támaszkodniuk (amelyek esetében a munkaerőpiaci integrációs megállapodások használata megoszlik a helyi irodák között), vagy olyan kísérleti tanulmányokra, amelyek esetében a munkaerőpiaci integrációs megállapodások végrehajtásának bizonyos elemei varianciát mutatnak a véletlenszerűen kiválasztott álláskeresők között.

3.3 A nyomon követés és értékelés eredményeinek visszacsatolása a végrehajtásba

A munkaerőpiaci integrációs megállapodások végrehajtása során felhasználhatjuk a nyomon követés és értékelés során szerzett információkat az eredmények javítása érdekében. Például az ügyfelek szükségletei és az ajánlott intézkedések közötti eltérés arra utalhat, hogy a személyzetnek további képzésben kell részt vennie, vagy szigorúbb szabályokra van szükség. A tanácsadók részére a munkaerőpiaci integrációs megállapodások megszövegezésére és frissítésére szánt idő általános csökkenése a gazdaságosság illúzióját keltheti, azonban később a személyi állomány létszámának növelését teheti szükségessé a munkateher csökkentése érdekében. A különféle képzési programokba való továbbutalás helyett munkába állást eredményező, kiterjedtebb munkaügyi tanácsadásból származó különböző eredmények kérdése szintén olyan téma, amelyet érdemes lehet megvizsgálni.

PÉLDA



A flamand ügyfélszolgálat

Az egyéni cselekvési terv a flamand munkaügyi szolgálat esetében egy megállapodás a VDAB és az álláskereső között, és kötelező a juttatásokban és személyes szolgáltatásokban részesülő álláskeresők számára. Az ECST révén biztosítható, hogy az álláskeresők tudják, mit várnak tőlük. Mindazonáltal az ECST tartalmaz egy telefonszámot, amelyen a flamand munkaügyi szolgálat ügyfelei bejelenthetik a problémáikat, illetve panaszt tehetnek, ha nem megfelelő színvonalú szolgáltatásban részesültek. Ezeket a panaszokat egy független, az ügyfélre fókuszáló ügyfélszolgálat vizsgálja meg, amely közvetlenül az ügykezelő felé ad visszajelzést. Az ügykezelő visszajelzést kap mind a panasz indokolásáról, mind az arra adott válaszról. Ha ugyanarra az ügykezelőre gyakran érkezik panasz, akkor erről bejegyzés készülhet a személyes aktájában.

A VDAB minden évben jelentést készít a beérkezett panaszokról. A panaszok 2015-ben (és 2014-ben) elsősorban az egyéni cselekvési tervek (30%) és a képzésre (22%) vonatkoztak. Az ECST-kkel kapcsolatos panaszok zömmel a szakmai integrációs juttatások korlátozására, és az álláskereső munkakeresésben tett erőfeszítéseinek ügykezelő általi értékelésére vonatkoztak (ez utóbbi esetében az ügyfelek másképp látták a helyzetet) (az információk a VDAB-tól származnak).

Hivatkozások, további információ és anyagok

Hivatkozások

- ▶ AMS és az Európai Bizottság. 2013. 'AMS: HOST COUNTRY PES ISSUES PAPER. Peer Review „Performance Management in PES.” DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- ▶ Arni, Patrick, Gerard J. van den Berg és Rafael Lalive. 2015. „Treatment versus Regime Effects of Carrots and Sticks.” IZA Discussion Paper 9457. Institute for the Study of Labor (IZA). <https://ideas.repec.org/priza/izadps/dp9457.html>
- ▶ Arni, Patrick, Rafael Lalive és Jan C. Van Ours. 2013. „How Effective Are Unemployment Benefit Sanctions? Looking Beyond Unemployment Exit.” *Journal of Applied Econometrics* 28 (7): 1153-78. doi:10.1002/jae.2289.
- ▶ Arnkil, Robert. 2004. „The Active Labour Market Policy Reform-The Second Wave.” *The Active Labour Market Policy Reform-The Second Wave. Final Report. European Commission-DG EMPL-Peer Review Programme of the EES, OSB/IES, Vienna, Lásd még: http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/finland%2004/HCI_FIN04.pdf*
- ▶ Boockmann, Bernhard, Katrin Harsch, Andrea Kirchmann, Rolf Kleimann, Harald Strotmann, Hans Verbeek és Regina Weber. 2013. „Programmbegleitende Und Abschließende Evaluation Des Bundesprogramms Kommunal-Kombi.” Koln: ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, GmbH. Bredgaard, Thomas és Flemming Larsen. 2009. „Re-Designing the Governance of Employment Policies-Decentralised Centralisation in Municipal Job-Centres.” *The New Governance and Implementation of Labour Market Policies*, 45-68.
- ▶ Cockx, Bart és Muriel Dejemepe. 2012. „Monitoring Job Search Effort: An Evaluation Based on a Regression Discontinuity Design.” *Labour Economics*, Special Section on: Price, Wage and Employment Adjustments in 2007-2008 and Some Inferences for the Current European Crisis., 19 (5): 729-37. doi:10.1016/j.labeco.2012.05.017.
- ▶ Deloitte. 2015. „Tsttere Pa Job Og Uddannelse Evaluering Af Samarbejdet Mellem Kommuner Og Regioner Om Sundhedsfaglig Radgivning Og Vurdering Fra de Regionale Sundhedsenheder [Closer to Jobs and Education: Evaluation of Cooperation between Municipalities and Regions on Health Counseling and Assessment of the Regional Health Units -in Danish].”
DWP. 2012. „Evaluation of Support for the Very Long-Term Unemployed Trailblazer.” <http://www.natcen.ac.uk/media/26249/evaluation-support-very-long-term.pdf>
- ▶ Európai Bizottság. 2011. *PES to PES Dialogue: Profiling Systems for Effective Labour Market Integration. Use of Profiling for Resource Allocation, Action Planning and Matching*, Szerző: Konle-Seidl, R., *The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services*, Brüsszel: Európai Bizottság, A Foglalkoztatás, a Szociális Ügyek és a Társadalmi Befogadás Főigazgatósága. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langld=en&catId=105&newsId=1025&furtherNews=yes>
- ▶ 2012a. „Activation and Integration: Working with Individual Action Plans - Toolkit for Public Employment Services.” A Foglalkoztatás, a Szociális Ügyek és a Társadalmi Befogadás Főigazgatósága. Szerző: Helen Tubb. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14081&langld=en>
- ▶ 2012b. „Performance Management in Public Employment Services, Analytic Paper.” Szerző: Alex Nunn. PES to PES Dialogue. Brüsszel: Európai Bizottság.
- ▶ 2015a. „ESPN Report on the Integrated Support for the Long-Term Unemployed - Belgium.” Brüsszel. 2015b. „ESPN Thematic Report on Integrated Support for the Long-Term Unemployed - Denmark.” Brüsszel.
- ▶ 2015c. „ESPN Thematic Report on Integrated Support for the Long-Term Unemployed - France.” Brüsszel, Belgium: Európai Bizottság, szerző: Michel Legros.
- ▶ 2015d. „ESPN Thematic Report on Integrated Support for the Long-Term Unemployed - Slovenia.” Brüsszel.
- ▶ 2015e. „ESPN Thematic Report on Integrated Support for the Long-Term Unemployed - Sweden. Szerző: Daniel Fredriksson, Sebastian Siren, Johan Fritzell.” Brüsszel.
- ▶ 2015f. „Literature review and identification of best practices on integrated social service delivery.” Európai Bizottság, szerző: Agota Scharle. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13784&langld=en>

- Európai Bizottság, Maite Blazquez. 2014. „Skills-Based Profiling and Matching in PES.” PES to PES Dialogue Analytical Paper. Európai Bizottság, A Foglalkoztatás, a Szociális Ügyek és a Társadalmi Befogadás Főigazgatósága.
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14108&langId=en>
- ▶ Finn, Dan, Matthias Knuth, Oliver Schweer és Will Sommerwill. 2005. „Reinventing Public Employment Service: The Changing Role of Employment Assistance in Britain and Germany.” *Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society*. http://www.agf.org.uk/cms/upload/pdfs/R/2005_R1404_e_rein-venting_public_employment_service.pdf
 - ▶ Holzner, Christian, Sonja Munz és Thies Buttner. 2009. *Evaluating the Organisational Performance of Local Job Centers*. http://www.eale.nl/Conference2009/Programme/PapersE/add98654_hUuHHcpbym.pdf
 - ▶ INFAS és WZB. 2008. *Methodenanhang Zum Abschlussbericht Mai 2008: Evaluation Der Experimentierklausel Nach § 6c SGBII - Vergleichende Evaluation Des Arbeitsmarkt-Politischen Erfolgs Der Modelle Der Aufgabenwahrnehmung 'Optierende Kommune' Und 'Arbeitsgemeinschaft'*. Szerkesztette: Claus Reis. Frankfurt am Main.
<http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungs-bericht-f386-methodeanhang.pdf?blob=publicationFile>
 - Information Commissioners' Office. 2016. „Guide to Data Protection.” <https://ico.org.uk/for-organisations/guide-to-data-protection/>
 - Konle-Seidl, Regina. 2008. „Changes in the Governance of Employment Services in Germany since 2003.” IAB discussion paper. <http://www.econstor.eu/handle/10419/32752>
 - ▶ Lissenburgh, Steve és Alan Marsh. 2003. *Experiencing Jobcentre Plus Pathfinders: Overview of Early Evaluation Evidence; a Study Carried Out on Behalf of the Department for Work and Pensions*. Social Research Division, Department for Work and Pensions.
 - ▶ McQuaid, Ronald. 2010. „Theory of Organizational Partnerships: Partnership Advantages, Disadvantages and Success Factors.” <https://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/16959>
 - Mosley, Hugh. 2005. „Job-Centers for Local Employment Promotion in Germany.” *Local Governance for Promoting Employment-Comparing the Performance of Japan and Seven Countries, Tokyo*, 165-178.
 - ▶ Mosley, Hugh G. 2012. „Accountability in Decentralised Employment Service Regimes.” OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Paper 2012/10. OECD Publishing. <http://ideas.repec.org/p/oec/cfeaaa/2012-10-en.html>
 - ▶ Munday, Brian. 2007. *Integrated Social Services in Europe: Report*. Council of Europe.
<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=apg1WPiq-ToC&oi=fnd&Dg=PA7&dq=%22effective+integration+policies+and%22+to+the+more+theoretical+and+evidence-based+approach%22+%22key+topics%22+work+of+the+project+group+and+its+subsequent+report+follows+these+terms%22+&ots=swvCYrBPxN&sig=8yKFUh2AqAYZ9KofDbm6VfoWZ0>
 - OECD. 2008. *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers (Vol. 3)*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264049826-en>
 - ▶ 2013. *Mental Health and Work: Belgium*. OECD Publishing.
 - ▶ 2015. *Mental Health and Work Fit Mind, Fit Job From Evidence to Practice in Mental Health and Work: From Evidence to Practice in Mental Health and Work*. OECD Publishing.
 - ▶ Oschmiansky, Frank, Tim Grebe, Sandra Popp, Kristin Otto, Jorg Sommer és Nina Wielage. 2014. „Kompetenzdienstleistungen Im Vermittlungs- Und Integrationsprozess: Eine Qualitative Studie.” IAB-Forschungsbericht 201407. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg [Institute for Employment Research, Nuremberg, Germany]. <http://econpapers.repec.org/paper/iabiab-fob/201407.htm>
 - ▶ Radik, Marina. 2016. „Quality Assessment of Individual Action Plans (IAP).”
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15338&langId=en>
 - ▶ Rosholm, Michael. 2014. „Do Case Workers Help the Unemployed?” *IZA World of Labor*. doi:10.15185/izawol.72.
 - ▶ Stahl, Christian, Tommy Svensson és Kerstin Ekberg. 2011. „From Cooperation to Conflict? Swedish Rehabilitation Professionals' Experiences of Interorganizational Cooperation.” *Journal of Occupational Rehabilitation* 21 (3): 441-48. doi:10.1007/s10926-010-9281-1.
 - ▶ Stahl, Christian, Tommy Svensson, Gunilla Petersson és Kerstin Ekberg. 2009. „A Matter of Trust? A Study of Coordination of Swedish Stakeholders in Return-to-Work.” *Journal of Occupational Rehabilitation* 20 (3): 299-310. doi:10.1007/s10926-009-9205-0.
 - ▶ STAR. 2009. „Alle I Gang Factsheet.” Kopenhága: STAR (Danish Agency for Labour Market and Recruitment).
<http://star.dk/da/Om-STAR/Publikationer/2009/12/Alle-i-gang-faktaark.aspx>
- Az állami foglalkoztatási szolgálatok európai hálózata. 2015. „Benchlearning Initiative External Assessment: PES of Flanders - VDAB.” <https://www.vdab.be/sites/web/files/doc/trends/pes.pdf>

További információ és anyagok

A tartósan munkanélküli személyek foglalkoztatásba való visszahelyezésének előmozdításával kapcsolatos különféle témákról az Európai Bizottság ÁFSZ tananyagaiban talál további információt. A témát leginkább érintő anyagok:

- ▶ [PES approaches for sustainable integration of long-term unemployed](#)
- ▶ [Skills-based profiling and matching in PES](#)
- ▶ [PES Approaches for Sustainable Activation of Low Skilled Adults and Youths: Work-first or Train-first?](#)
- ▶ [Cost-benefit analysis of remedial interventions for the long-term unemployed](#)
- ▶ [Activation and integration: Working with individual action plans. Toolkit for Public Employment Services](#)

A további kapcsolódó témakörökre vonatkozó inspirációként az alábbi eszköztárakat ajánljuk:

- ▶ [Practitioner's toolkit: Performance management in PES](#)
 - ▶ [Quality Management: The Professionalism of Employment Counsellors - The Toolkit](#)
- [Practitioner's toolkit to assist PES with the development of customer satisfaction measurement systems](#)

Az időskorú munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatosan a következő anyagban talál hasznos részleteket: „[Meeting the Challenge of Europe's Aging Workforce: The Public Employment Service Response](#)”, és „[The Role of Public Employment Services in Extending Working Lives](#)”

ÁFSZ multidiszciplináris munkacsoportok Szlovéniában: Sendi Murgel, Szociális Munkaközpontok Egyesülete.
sendi.murgel@scsd.si

A VDAB megosztott adatbázisa: Filip Vanderstraeten, speciális ügyfélműveleti szakértő, folyamatgazda,
filip.vanderstraeten@vdab.be

Flamand Ügyfélszolgálat: Filip Vanderstraeten, speciális ügyfélműveleti szakértő, folyamatgazda,
filip.vanderstraeten@vdab.be

Észt ECST-k minőségellenőrzése, nemzetközi együttműködési tanácsadó,
Karolin.Korreeski@tootukassa.ee

HOGYAN SZEREZHETI BE AZ EURÓPAI UNIÓ KIADVÁNYAIT

Ingyenes kiadványok:

- egy példány:
az EU Bookshopon keresztül (<http://bookshop.europa.eu>)
- egynél több példány, posztterek és térképek:
az Európai Unió képviselőinél (http://ec.europa.eu/represent_en.htm); az Európai Unió nem EU-tagállambeli küldöttségeitől (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm); a Europe Direct szolgáltatáson keresztül (http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) vagy a 00 800 6 7 8 9 10 11 telefonszámon (az Európai Unió területén belül ingyenesen hívható) (*).
(*) A információ és a legtöbb hívás ingyenes (mindamellettt egyes szolgáltatók, telefonfülkék és szállodák díjat számíthatnak fel).

Nem ingyenes kiadványok:

- az EU Bookshopon keresztül (<http://bookshop.europa.eu>)

