

**BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS**

**Az aktív korú inaktívak mobilizálása**

Esetszintű együttműködés az önkormányzati szociális rendszerek és az állami foglalkoztatási szolgálatok között, néhány OECD-ország gyakorlatában

A tanulmány az aktív korú nem foglalkoztatottak aktivizálásának intézmények, ágazatok és professziók közötti feladatrendszerét járja körül. Bemutatja néhány OECD-ország jó gyakorlatát a foglalkoztatáspolitikai és a szociálpolitikai határterületét jelentő klienskör aktiválásában. Ismerteti néhány, a foglalkoztatási és a szociális intézményrendszerekkel kapcsolatos téves elvárást, amely előzetes tisztázása a két intézményrendszer közötti későbbi partnerkapcsolat alapja lehet. Végigkíséri a felhasználó/kliens útját az első kapcsolatfelvételtől a tartósan regiszterbe szorult munkanélküliek kezelésének problémájáig. Elemzi a nemzetközi „jó gyakorlatok” hazai vonatkozásait és rámutat az esetmunka szintű együttműködés megkezdhetetlenségére.

**Bevezető**

A hosszú ideje rendszeres és hivatalos (bér)munka<sup>1</sup> nélkül lévők munkaerő-piaci reintegrációja akkor is számtalan nehézségbe ütközik, ha egyéb tényezők kedvező állást mutatnak: jól szabályozott az intézményrendszer, tisztázottak a bürokrácia szerepei és feladatrendszerei, világosak a kompetencia és illetékességi szintek, elegendő állami (önkormányzati) forrás áll az intézkedő rendelkezésére, és ami talán a legfontosabb: a munkaerőpiac alapvetően keresletvezérelt. A munkaadói elvárások irá-

<sup>1</sup> A bérmunkával elválasztott aktív és passzív rétegek megkülönböztetése egyébiránt az új gazdaságok kialakulásával, a bérmunka alapú kapitalista rendszerek átalakulásával egyre többet veszít jelentőségéből, miközben az európai kormányok, gyakorta belpolitikai céloktól vezérelve folyamatos kísérletet tesznek a bérmunka alapú munkaerő-piaci értelmezések restaurációjára. Például az idehaza előbb felfuttatott, majd újrakorlátozott Alkalmi Munkavállalói (kis) Könyv, a „Kék Könyvvel” szembeni fő érv az volt, hogy így a munkaadók kiváltják a határozott idejű Mt. szerződéseket, ahelyett, hogy a közteherviselés és az öngondoskodás egészség- és nyugdíj-biztosítási perspektívájából vizsgálták volna a kérdést.

nya pedig lényegében összhangban áll az inaktív vagy gazdaságilag aktív munkanélküliek jellemzőivel.<sup>2</sup>

Magyarországon *egyik rendszerjellemező sem segíti* a kormányzat és az önkormányzatok azon munkáját, hogy az – egyébiránt makroszintű demográfiai okokból kifolyólag messzemenően indokolt – törekvéseiket sikerre juttassák. A hazai munkanélküliség 2008-ban inkább még némi növekedésnek is indult a korábbi alacsony szintről, a KSH legfrissebb mérése alapján 7,7 százalékon áll.<sup>3</sup> A foglalkoztatottak száma a 2008. február–április időszakban 3850 millió volt, a munkanélkülieké 323 ezer. A foglalkoztatottak száma év elején<sup>4</sup> 67 ezerrel volt kevesebb, mint egy éve, a munkanélkülieké 25 ezerrel több, mint a bázisidőszakban. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) szerepének további bővítése pedig a regisztrációban szereplők számának gyarapodását hozta magával. (Pl. az egészségbiztosítási rendszer jogosultsági rendszerének letisztítása implicit módon növeli a regisztrációba igyekvők számát, igaz ehhez a hiányos tájékoztatás is hozzájárul!) A 2008. májusi zárásakor 424 500 fő szerepelt az állami munkaügyi szervezet regiszterében, ami az idei év téli hónapjaihoz képest csökkenés, de 2007 azonos időszakával összevetve 11 ezer fővel több.<sup>5</sup> Az összes foglalkoztatott száma idén tavaszra a 2000-es szint (3856 millió) alá csökkent (3850 millió).

A munkakeresés hosszában a KSH mérései alapján romlott a helyzet; egy évnél tovább keres munkát a munkanélküliek 47,3 százaléka, amíg a munkanélküliség átlagos időtartama 17,1 hónapra emelkedett. A munkaügyi szervezet regiszterében szereplők harmada egy évnél régebben szerepel a nyilvántartásban.

*A hazai tartósan regisztrált (továbbiakban: TRM azaz Tartósan Regisztrált Munkanélküli, 2005. november 1. után az új terminológiában tartósan regisztrált álláskereső) és inaktív rétegek kialakulása és helyzetük tartósodása már-már generációkon átívelő, átöröklődő problémát jelent.*<sup>6</sup> A rendszerváltás folyamatában, a kilencvenes évek elején kialakított, de az erőszakos iparosodásig visszanyúló helyzet megoldása így aligha képzelhető el generációváltás nélkül, hiszen a kereslet és kínálat összeegyeztetése rövid távú programok segítségével nem orvosolható.

A kezelés legfontosabb eszköze makrogazdasági és társadalmi szinten tehát a kereslet és kínálat egyensúlyának helyreállítása, amelyet csak masszív intézményi reformok (felsőoktatás, szakképzés átalakítása, TB átalakítása stb.) képesek létrehozni. Jelen írás *a hosszú ideje munkanélkülikle foglalkozó intézmények sikeresnek tetsző nemzetközi gyakorlatából mutat*

2 Életkor, földrajzi lokáció, képzettség (vagy munkaerő-piaci rövid távú képzéssel-térninggel, 3–9 hónap alatt megszerezhető tudás)

3 KSH Gyorstájékoztató 2008. február–április  
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog20804.pdf>

4 KSH Gyorstájékoztató 2007. november–2008. január  
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog20801.pdf>

5 Foglalkoztatási és Szociális Hivatal 2008. májusi sajtótájékoztató  
[http://www.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=sajto\\_sajtotajekoztato\\_200805\\_1](http://www.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=sajto_sajtotajekoztato_200805_1)

6 Megjelentek a másod- és harmadgenerációs munkanélküliek, miközben a társadalom egyes csoportjaiban életstratégiák alakultak a szociális szférák és a be nem jelentett munka alapján történő megélhetésre. Ezek az évtizedes életvezetési stratégiák kellő gazdasági hajtóerő hiányában, tömegesen aligha kezelhetőek rövidtávon.

be néhány elemet, amelyek talán sikerrel alkalmazhatóak a rendszeres szociális segélyezettekkel és más inaktív csoportokkal foglalkozó szociális és munkaügyi intézmények munkájában.

Ezért már munkájuk elején alapvető fontosságú, hogy megértessük az aktív korú nem foglalkoztatottakkal dolgozó kollégáinkkal, hogy bármely becsületes munka esetén sem érhetnek az esetek jelentős részében célt, ha a munkaerőpiac nem rendelkezik felvevő kapacitással. Ezért a munkanélküliekkel foglalkozó szociális munka természete és a kiégés veszélye is másként jelenik meg a szociális munka más területeihez képest, ahol ilyen külső és objektív függőség sokszor nem alakul ki a felhasználó – segítő – piac viszonylatában.

Elsőként néhány közkeletű és makacs félreértelmezést érdemes bemutatnunk a hazai gyakorlatból; számos ilyen félreértés leírása ugyancsak megtalálható a nemzetközi irodalomban. Talán a magyar családsegítés, kirendeltségi élet gyakorlatából szemlélve a problémát nehezen hihető, hogy a német, dán, brit stb. kollégák ugyanezekkel a problémákkal küzdenek a mindennapokban.

*1. A munkaügyi szervezet irodái azért vannak, hogy azonnal munkát adjanak minden rászorulóknak*

Ez a feltevés két szempont miatt is tévedésen alapul. Egyfelől a munkaügyi szervezet, akárcsak a magánközvetítők, kölcsönzők, a munkaerőpiacra, a munkaerőpiacon dolgozik (más kérdés, hogy mennyire eredményes állásfeltáró tevékenysége), így csak azokat a munkahelyeket tudja felajánlani és kiközvetíteni, amelyeket a gazdaság létrehoz, vagy amelyekben munkaerőcsere/generációváltás (nyugdíjazás), migráció (elvándorlás) zajlik. A munkaügyi szervezetek önmagukban sehol sem teremtenek munkahelyet. Ezért a szakirodalom megkülönbözteti a foglalkoztatáspolitikát ill. gazdaságpolitikát és az állami munkaügyi szervezet által folytatott munkaerő-piaci politikát, amely minden esetben egy átfogó, nemzeti szintű szakpolitika részterülete. A munkaügyi szervezetek eredeti feladata a piaci alapú munkaerő kereslet és kínálat egymásra találásának elősegítése.

Másfelől, direkt munkahelyteremtés tekintetében a munkaügyi szervezetek csak a mindenkor aktív eszközökre szánt források erejéig képesek (vagy direktben, vagy más hatóságon keresztül kezelve a forrásokat) azonnal munkahelyeket létrehozni, amelyekkel a későbbiekben gyakorta jelentkezik a piaci fenntarthatóság problémája. Még a nem piaci munkahelyek (tranzit, közfoglalkoztatás, szociális gazdaság) létrehozásához is idő kell! Amelyek esetében számolatlan makrogazdasági, munka-gazdaságtani probléma merül fel, hazai viszonyok között az önfenntartásuk jellemzően megoldatlan. Az új munkahelyek létrehozásáért és működtetéséért felelős szereplők számának növekedésével egyenesen arányosan csökken a munkaügyi szervezet reakcióképessége. Az eszközműködtetés és a források elaprózottá, koordinálatlanokká válhatnak.

A munkaerőpiac az egyik legszenzitívebb és leginkább a személyes kapcsolatokon nyugvó piac, így az intézményesített része jellemzően kisebb, mint az informális. Az informális–formális részek közötti átváltás,

a közvetítőpiac felszínre kerülése (értsd: ügynökséghez, hivatalhoz kerülő állások száma) direkt összefüggést mutat egy gazdaság–társadalom bizalmi indexével és ezen belül annak átláthatóságával.

*2. A munkaügyi irodák személyzete, a működési protokollok túlzottan bürokratikusak*

Ez az állítás gyakorta igaz, ugyanakkor nem számol azzal a ténnyel, hogy az igazgatás részét jelentő (egyben Magyarországon az ellátórendszert is magában foglaló) állami rendszer fő feladata a munkába helyezés mellett az állami pénzek védelme, a csalások, visszaélések számának csökkentése. Ugyanez a funkció például jól kidomborodik a brit állami munkaügyi szervezet, a Job Centre Plus (JCP) hároméves, kormányzattal kötött szerződésében. A JCP mint ügynökségként működő szervezet értékelésének egyik fő indikátora éppen a munkanélküli járadékkal kapcsolatos csalások, visszaélések kiszűrésére és százalékos arányuknak csökkentésére irányul.

Azaz, mindaddig, amíg a kirendeltségek feladata kétirányú marad (ellátás–szolgáltatás-nyújtás), fennmarad a fent bemutatott ellentmondás. Az OECD/EGT államok többféle módon kezelik ezt a problémát. A franciák a de Gaulle-i V. köztársaság hagyományából adódóan, külön intézményben kezelik az ellátó és az aktiváló szervezetet (Les 'ASSociations pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce (ASSEDIC<sup>7</sup> – UNEDIC)/ Agence National Pour L'emploi (ANPE<sup>8</sup>). Több államban jellemző a brit mintára megkötött közszolgáltatási szerződés vagy ügynökségi működés (Nagy Britannia – Job Centre Plus (JCP)<sup>9</sup>, Ausztria – Arbeitsmarktservice Österreich (AMS)<sup>10</sup>, Svédország – Arbetsförmedlingen (AMS)<sup>11</sup>, ahol az állami szervezet egésze válik érdekeltté a jobb teljesítménymutatók realizálásában. Külön úton jár Európában a holland munkaügyi szervezet, a Centrum Wiskunde & Informatica (CWI)<sup>12</sup>, de az OECD-államok között hasonló a Centre Link, az ausztrál munkaügyi szervezet működése is, amely önmaga nem nyújt szolgáltatásokat – azokat közbeszerzés, tartós közszolgáltatási szerződés-kötések alapján vásárolja meg. Miközben maga az állami szervezet teljes körű szakmai és pénzügyi monitoringot és szupervíziót valósít meg.

A félreértés második eleme ugyanannyira igaz a magánközvetítőkre, mint az államira. A szociális munka esetenként nem veszi figyelembe, hogy a munkaügyi szervezeteket alapvetően a kereslet és a kínálat összeegyeztetése, és nem a társadalmi kohézió erősítése hajtja. Így sok esetben kerül látókörükbe olyan felhasználó, álláskereső, munkaadó, akivel szemben tehetetlenek. Mivel a finanszírozásuk alapvetően a piachoz kapcsolódik, a magánszervezetekre még inkább érvényes ez az állítás. A probléma megoldására több OECD-állam tett kísérletet az állami mun-

7 <http://www.assedic.fr/assedic/assedic.portal>

8 <http://www.anpe.fr/>

9 <http://www.jobcentrepplus.gov.uk/JCP/index.html>

10 <http://www.ams.at/>

11 <http://www.arbetsformedlingen.se/>

12 <http://www.cwi.nl/>

kaügyi szervezet funkciók szerinti szétosztására (elsődleges piaci közvetítő/tranzitfoglalkoztató, pszicho-szociális felkészítő szervezet...), melynek sikere nem abban mérhető, hogy hány jogilag önálló szervezet látja el a feladatokat. Sokkalta fontosabb az egyes szervezeti egységek tiszta és összeegyeztethető (önmagában kongruens) feladatprofiljainak kialakítása.

Magyarországon az aktív korú szociális segélyezettek és egyéb, aktív korú inaktív rétegek ellátásában leginkább érintett családsegítő központok (CSSK) és munkaügyi kirendeltségek között tovább növeli a fennálló szakmai és szemléletmódbeli eltéréseket, hogy míg az egyik a nyolcvanas évek rendszerrel szembeni ellenállásának, a „szabad szellemnek” és kis-közösségi összetartozásnak kifejeződéséeként alakult ki, az utóbbi a kilencvenes évek elején felülről létrehozott, a központi igazgatás részét jelentő intézményrendszer. Sajnos, vagy szerencsére igaz, hogy a két eltérő célú és indíttatású intézménytípus mára sokkal közelebb került egymáshoz. A CSSK nagy részében az új és újabb feladatokból adódóan ma már szó sincsen a papírmentességről; gyakran ugyanolyan, csak lényegesen fejletlenebb informatikai támogatottsággal ellátott adminisztratív munkát végeznek, mint a kirendeltségek. Fontos és a közeljövőben tisztázandó kérdés, hogy a jogosan és olyannyira hiányolt és időigényes pszicho-szociális, egyénre, családra és mikroközösségre szabott felkészítést kik, melyik intézményrendszer fogja majd elvégezni. Esetleg jön a harmadik feladatvégző, és a jövőben kizárólag az NGO-k (Non-Governmental Organization – Nem Kormányzati Szervezet) lesznek ezzel a feladattal megbízhatók?

3. *A munkaügyi szervezet módszertanilag jobban felvértezett a tartósan regisztráltak, inaktívak, aktív korú nem foglalkoztattak szakszerű segítésére, mint a CSSK, vagy egyéb szociális intézmények*

Bármily hízeglőnek is tűnik ez a megállapítás az állami munkaügyi szervezet számára, a valóságtartalma igen csekély. A kilencvenes években kialakított, állami munkaügyi eszközkészlet (munkatanácsadás, Foglalkozási Információs Tanácsadó, Álláskereső Klub, közvetítés eljárásrendje) a nagy tömegű, rövid ideje regisztrált, és alapvetően az elsődleges munkaerőpiacon elhelyezhető munkanélküliek segítésére jött létre.

A kilencvenes évek második felétől (1996. [Pályakezdők Elhelyezkedési Programja], 1998. – az első rehabilitációs program, 1999. Tartós Program...) az állami szervezetre rakódó feladatokkal sem a szervezet felépítésének fejlesztése, átalakítása, sem módszertani lehetőségeinek fejlesztése és a fejlesztések tömeges használatba adása nem tartott lépést. *Valójában a ma regisztrált álláskeresők jelentős részével szemben az állami szervezet ugyanolyan eszköztelen, mint ahogy a fejlett országok egy részében is az.* Az uniós/OECD terminológiáknak megfelelő fejlesztések, az önálló álláskereső hangúlyossá válása, az öntájékoztató terek dinamikus fejlesztése (önkiszolgáló kioszkok, internet, Foglalkozási Információs Tanácsadó stb.) pontosan azokat az ügyfeleket nem éri el, akik jellemzően a szociális szférával közös ügyfélkört alkotnak: a digitális és hagyományos értelemben vett analfabétákat, alacsony végzettségűeket, elavult szaktudással rendelkezőket, hátrányos helyzetű és elzárt települések lakóit stb.. Miközben a

munkaügyi szervezet által kivitelezett vagy kiszereződött elérő (out-reach) programok száma relatíve csekély.

Annak érdekében, hogy a rendszerváltást követően a részben láthatóvá vált (vö. vatta foglalkoztatottak), részben kialakult (vö. elavult képzettségűek, munkanélküli karriert befutók...) társadalmi csoportok ellátására országosan egységes elvek mentén legyen mód, *alapvetően új eszközkészlet kidolgozására és bevezetésére van szükség.* (Ilyen céllal indult például az NFT HEFOP 2.2. központi intézkedése.)<sup>13</sup> Ebben az esetben marad a kérdés; mennyire lenne drága egy ilyen rendszer? (Ide értve annak társadalmi és gazdasági árát és esetleges megtérülését is.)

### **Az együttműködés menete intézmény(rendszer) és intézmény(rendszer) között**

A két vagy több intézménytípus és konkrét intézmény együttműködésére épülő *integrált, vagy kooperáló modellnek elméleti erőssége, hogy több irányból, több irányú „rálátásból” foglalkoznak az ügyféllel*, így a hozott problémájára előbb kaphat választ, vagy egyszerre több irányból kaphat segítséget. Ez a megközelítésmód már a szakmai stáb szintjén is a multiprofessionális megközelítésmódot alkalmazza (szociális munkás, szakpszichológus, munkatanácsadó, munkaközvetítő, jogász...), annak érdekében, hogy a beavatkozás jól célzott és hatékony legyen. A gyakorlati munkaszervezésben azonban a konstrukció erőssége egyben annak legsebezhetőbb pontját is jelenti, hiszen az intézmények és szakmák között elvész az ügyfél, a probléma, vagy olyan megvilágításba kerül, hogy az a felhasználónak a legkevésbé sem kínál valódi segítséget. A sokszereplős együttműködésekben komoly veszélyt jelent az ügyfélre nézve a hospitalizáció, a túlgondozás, vagy pont a gondozás hiánya (vö. „azt, hittem, hogy a munkaügyi központban, a szociális irodán ezt elmondták”).

A nemzetközi irodalomban a fent említett probléma kezelésének ma bevált ellenszere *több fokozatú; a szisztematikus szakmai koordináció kialakításától a közös szakmai protokollokon, eszközökön, ügyfélszolgálati programokon át, az egy helyre gyűjtött „szolgáltató házak”, centrumok koncepciójáig* terjed. Egyes OECD-országokban (élenjáró Ausztrália, Hollandia, Franciaország, Új-Zéland) a hosszú távú munkanélküliek ellátásában érintettektől eleve pályázati-közbeszerzési alkalmassági kritériumként elvárják, hogy a teljes szolgáltatási palettát lefedni képes kínálattal (szakembergárdával, eszközökkel, infrastruktúrával) rendelkezzenek.

A másik lehetséges modell a *konzorciumalakítás kényszere az állam, illetve önkormányzati ellátási feladatok elnyerésére* (pl. Németország, Ausztria, Franciaország). Ebben az esetben egyetlen ellátó-gondozó szervezet önmagában nem rendelkezik a szükséges összes tudással vagy eszközzel, de valamilyen előzetesen kialakult szakosodás, specializáció mentén áll össze a majdani segítő szervezetrendszer. A megoldás előnye, hogy igazi specialisták jönnek létre a piacon, akik magas eredményességi rátával

<sup>13</sup> Ld. részletesen [http://szmi.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=368&Itemid=105](http://szmi.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=368&Itemid=105)

tudnak tevékenykedni (pl. a kilencvenes évek közepéig, ameddig a frissen felállított Álláskereső Kluboknak (ÁK) létezett eredményességi monitoringja, 70–80 százalékos elhelyezkedést garantált a specializált módszer). Értelmeszerűen, ahogyan a reális célállással nem rendelkezőket is beemeljük az ÁK tagok közé, hanyatlik annak hatékonysága.

Egy harmadik lehetséges megoldás, amikor az állami munkaügyi szervezet egyes ellátási helyeken szinte összeolvad a szociális szervekkel és egyéb intézményekkel (egészségügyi ellátók, képzők...). Ez történt az Európában sokat citált finn modell esetében, ahol egyes körzetekben létrejöttek a LAFOS/JOIS<sup>14</sup> integrált szociális-munkaügyi irodák.

Profil	Hagyományos kirendeltség	Deprivált ügyfelekkel dolgozó iroda (JOIS, LAFOS)
Fő cél és célcsoport	Az elsődleges nyílt munkapiacra elhelyezkedni kívánók	Személyre szabott segítségre (support, tanácsadás, mentorálás stb.) szoruló
Fő szolgáltatások	Állásfeltárás, közvetítés, karrier tanácsadás, információnyújtás, tréning, skill feltárás (AC)	Holisztikus segítő szemlélet, személyre szabott kiválasztás és támogatás
Hangsúly	Önkiszolgálás (akár interneten keresztül is – virtuális ügyfél és kirendeltség), helyi együttműködés a partnerekkel	Komplett, egyénre szabott szolgáltatási út szervezése, az egész életmód és egyén megtámogatása, kapcsolat egyéb rehabilitációs szervekkel (hajléktalanellátó, átmeneti otthon, OOSZI, drogterápiás intézetek stb.)
Kulcs együttműködő partnerek	Regionális központok, üzleti élet, önkormányzatok	Önkormányzatok, harmadik szektor szervei, védett munkahelyeket biztosító munkaadók

Forrás: Arnkil, Robert „Crossroads” for the reform of PES in Finland 2003, PPT 8.o.

A Hartz-törvények hatására Németországban 2005-ben, a német szövetségi munkaügyi hivatal „vette el” az önkormányzatok ügyfeleinek egy részét, megszüntetve a szociális segély egyik típusát, egyben a korábban az önkormányzatok által ellátott munkanélküli csoportokat keményebb együttműködési kötelezettségre ösztönözve. A halmozottan hátrányos helyzetű aktív korú, de a munkaerőpiactól indokolatlanul távol lévők ellátásában pedig a kiszereződött szolgáltatókkal konzorciumokban fogják össze a szükséges multiprofesszionális szakembergárdát. 2005. január 19. után hasonló megoldás indult útjára Franciaországban is. A szociális köhézióról szóló új törvény elfogadását követően megjelentek a konzorciumi „szolgáltató házak” (*maisons de l'emploi*), amelyekben csak az egyik szereplőként vesz részt a francia nemzeti munkaügyi szervezet (ANPE);

14 Labour Force Service Centres (LAFOS) és Joint Services Centres (JOIS)

a házak szervezésében az önkormányzatok játsszák a vezető szerepet. Franciaországban<sup>15</sup> 2007. december 31-ig 227 ilyen típusú új szolgáltatási konzorcium jött létre a munkaerő-piaci reintegráció elősegítése érdekében.

### Az együttműködés menete az intézmény(ek) szakemberei és a felhasználók között

Az esetmunka módszertana és módszertani problémái szempontjából a legfontosabb kérdés, hogy a *több szakember párhuzamos ellátása, gondozása, támogatása alatt álló felhasználó esetében hogyan érnek össze az esettel kapcsolatos információk*. Kialakul-e a tipikus játszma-helyzet, a szakemberek egymással történő kijátszásának lehetősége? Ilyen helyzetek kialakulásakor, vagy akár már előzetesen is, a legtöbb segítő szakember reflexszerűen védekezik, de ez az ösztönös védekezés nem mindig a felhasználó számára legelőnyösebb irányban jelenik meg. Lehetséges megoldás a párhuzamos kezelés, a segítségnyújtás megtagadása, amikor ez külön jogszabályi előírásba nem ütközik. Így biztosan kizárható a túlgondozás fellépése. A szociális segélyen lévő munkanélküliek esetében ez a megoldás általában nem alkalmazható, mert a különböző jogszabályok ettől elétérő protokollt írnak elő az intézményeknek és a szakembereknek.<sup>16</sup>

Felülről jövő megoldás lehetne a különböző szociális és munkaügyi jogszabályok egyesítése. Ezzel élt például a 2000-es években a német és a francia kormányzat is. Franciaországban például bevezették a szociális kohézióról szóló, egységes kódexet, amely magába foglalta a korábbi szociális, gyermekvédelmi, munkaügyi, családjogi, migráns-ügyi stb. önálló szabályozásokat. Ilyen típusú változás azonban a nagymértékben széttagolt hazai rendszerben a belátható jövőben nem várható. (Vö. a Szolid törvénycsomag bemutatását már többször be is jelentette az akkori szociális miniszter, majd a tervezet csendben lekerült a napirendről.) Az ilyen irányú törvényi szabályozás még esetleges megszületése esetén sem jelenthet önmagában megoldást a szétszabdalt fenntartói-tulajdonosi háttér kérdésére.

Ugyanakkor *a mindennapokban* a konkrét eset és intézmény szintjén *felmerül a szakmai koordináció és kooperáció kérdése*. Ennek megvalósítására szintén széles skálán mozognak a lehetőségek, a „telefon felemelése” (e-mail küldés, átsétálás) és az egységes adatlaptól az azonos on-line adatbázisig terjednek a módszerek. A kérdés azonban korántsem egyszerűsíthető le technikai problémává. A munkaügyi szervezetek szerte a fejlett világban alapvetően a guidance és counselling (magyarul általában tanácsadásra, konzultációra fordítjuk a fogalmat) módszertanára építik a segítségnyújtást, amennyiben egyáltalán szervezeten belül végeznek ilyen típusú munkát. A szociális szervezetek pedig – és így a CSSK is –

15 Rapport d'activité ANPE 2007

16 A települési önkormányzatok szociális rendeleteikben jellemzően az illetékes munkaügyi kirendeltséget jelölik meg az aktív korú nem foglalkoztatott rendszeres szociális segélyezettek együttműködési kötelezettségének teljesítésére. Ezzel a kör formálisan de kévéssé eredményesen bezárul.



a szociális munka valamely válfajában végzi tevékenységét. A két szakma között nincsenek áthidalhatatlan szakadékok, sőt, módszertanukkal a gyakorlott szakember vice versa is dolgozik, de ez az átjárás a kezdő vagy képzetlen szakemberek számára nem egyértelmű. Különösen az adminisztratív feladatokkal nagymértékben megterhelt ellátó – szolgáltatóhelyeken merül fel a szakképzetlenség, félig képzettség problémája.

A felhasználó szempontjából az intézmények és szakemberek közötti összhang hiánya komoly veszélyekkel jár mindenkire nézve (felhasználó, a felhasználó mikrokörnyezete, segítő, finanszírozó). A jobbik, bár meglehetősen bosszantó esetben duplikálva foglalkoznak vele (pl. kétszer veszik fel az első/explorációs interjút). Ennél veszélyesebb eset, amikor vakfoltok (egyik vagy másik, vagy akár egyszerre egyik szakember sem látja át) és fehér foltok (senki sem foglalkozik vele) alakulnak ki. Ilyenkor a több szervezet és több segítő akár ki is olthatja egymás munkájának hatását, vagy pontosan fordított negatív eredményt ér el. (Vö. a munkanélküliség kétszer-háromszor kell egy nap sorban állnia a kirendeltségen, a CSSK-ban és az önkormányzatnál, végül inkább dönt, és egyik helyre sem megy el.)

A problémával gyakorlatilag az összes OECD/ EGT-ország kormánya (és önkormányzataik) szembesültek, a hetvenes éveket követően tartóssá váló munkanélküliségi mutatók kapcsán. Nem véletlen megoldás a rendszeres intézményrendszer-átalakítás. Ugyanakkor a politikai, szakpolitikai beavatkozások azokban az esetekben kecsegtetnek tartós eredményekkel, ahol a fent vázolt holtjátékokat, vak- és fehérfoltokat tudatosan, vagy pusztán véletlenből sikerül csökkenteni. Az alább bemutatandó országok mindegyikében szisztematikus monitoring rendszert építettek ki a folyamatos változások menedzselésére. Azaz a változtatások eredményességét, hatékonyságát a rendszeren belüli adatösszesítések és elemzések mellett állandó külső értékelésnek is alávetik. Így élnek a kontroll-csoportos vizsgálatok, a hosszú és időigényes, ám igen megbízható adatokat produkáló longitudinális elemzések alkalmazásával.

### A dán éltanuló modell

A dán jóléti modell a többi uniós tagállam számára ajánlott megoldási módja a rugalmas biztonság (flexicurity) fogalmával írható le. A Bizottság jelenlegi ajánlata értelmezésében a flexicurity az átmenet biztonságával azonos fogalom. Az átmenet megjelenhet az oktatás és a munkaerőpiac, a háztartás és a munka, a különböző munkák, pozíciók, munkaalkalmak, munkahelyek között, a munkanélküliség és a munkavállalás, a különböző munkaszerződés-típusok, a különböző munkavégzési formák között.

Ebben az összefüggésben a mobilitás elősegítésére a flexicurity nyújtja a kellő támogatást (szektorok, ágazatok, munkakörök között és földrajzi értelemben is). Támogatja az uniós munkaerő, az európai állampolgárok munkavégzéshez szükséges képességekkel, ismeretekkel való felruházását, a munkanélküliség idejére biztosítja a szükséges transzfereket, és mindenki számára egyenlő esélyeket ad, különös tekintettel az alacsony képzettséggel rendelkezőkre.

A dán arany háromszög: bőkezű szociális ellátórendszer, rugalmas

## MAGYAR VALÓSÁG

munkaerőpiac, aktív munkaerő-piaci politikák. Lényegében pontosan a bőkezű jóléti rendszer mellett tartja fent az unióban egyedülálló rugalmasságát. Az egyes támogatásokba, ellátásokba, eszközökbe való be- és kilépési korlátok igen alacsonyak.

Az ún. dán modell a legtöbbet idézett, és ennek következtében talán a leginkább vitatott megoldási út a közösségben. A vele szemben megfogalmazott kritikák két nagy csoportba sorolhatók. (1) A dán megoldás (az erős szociális háló és a hozzá tartozó magas szintű redisztribúció) túlságosan drága. Ebből következő érv, hogy (1A) a társadalom- gazdaság szereplői számára a skandináv államokat leszámítva nem elfogadható ez a magas ár. (2) Olyan magas szintű foglalkoztatással (lásd ábra) és alacsony szintű munkanélküliséggel (3,9% 2006, EU-27 8,2%) jár együtt, ahol nem kell túlságosan sok ember számára fenntartani a bőkezű rendszert. (2A) A bőkezű rendszer Dániában és a többi skandináv országban olyan társadalmi konszenzussal jár együtt, amely a „skandináv szociálpolitikai modell” mentén minimalizálja a szociális transzferekbe merülést, a támogatásokból élést, mint megoldási sémát. A széles tömegek ezen fajta állampolgári tudatossággal az EU több államában nem rendelkeznek.

A dán modell a 19. századig nyúlik vissza, az 1899. szeptemberi meg egyezésig, amely az alkalmazás és az elbocsátás, valamint a közösségi ellátórendszer fejlesztését fektette le. Az 1960-as években az ÁFSZ felállításával az állam magára vállalta a munkanélküliek ellátásának főbb feladatait, csökkentve ezzel a munkahely elvesztésének kockázatát. A nyolcvanas évek végén és a kilencvenes évek elején a munkanélküliek motiválására, aktivizálására és ismereteik, képességeik munkaerő-piaci igényekhez való alakítására aktív munkaerő-piaci politikák és eszközök kerültek be a rendszerbe.

*Forrás* Employment in Europe, Európai Bizottság (2006) II.fejezet 9.oldal

A modell mérsékelt munkanélküliség mellett, tartósan a regiszterben ragadt munkanélküliek nagyon alacsony szintjén működik (0,8% 2006-ban). Eközben az élethosszig tartó tanulásba bevontak száma nagyon magas: 27,4%. (Az EU egészére nézve 2021-re 12,5% a cél!)

Ebben a rendszerben a kiemelt szerepet játszó népfőiskolák egyfajta *egyablakos rendszerként* funkcionálnak a munkaügyi szervezet erőteljes támogatása mellett, és teljes, részletes diagnózist alkotnak a munkanélküliről. A rendszer a nagyon magas adóterheléseknek és a magas szintű redisztribúciónak köszönhetően hosszasan képes benntartani a rászorultakat a képzésben-átképzésben-felkészítésben, ahol multiprofessionális szakembercsoportoktól kapnak támogatást a felhasználók. (Lásd pl. a dán termelőiskolai modellt, amelynek átvételével hazánk is próbálkozott, „második esély” iskolaként.)

### **Jó gyakorlat az ÁFSZ és NGO együttműködésére, Németország, Észak-Rajna-Westfália, bon-rendszer és sikerdíjazás**

A német rendszer a gazdasági lehetőségeiből és eltérő társadalmi háttéréből adódóan kevésbé bőkezű, mint a dán. Az öt új tartomány integrációja a mai napig komoly feladatot ró az állami adminisztrációra. A föderálisan működő Bundesagentur für Arbeit (BA) mellett a Landerek (megyék/régiók) különböző megoldási módokat is preferálnak. Észak-Rajna-Westfália tartományban az álláskeresők már évek óta kérhetik, hogy számukra álláskeresési bont állapítsanak meg. *A regisztrált munkanélküliek három hónap után egy ügynevezett álláskereső bont kapnak, amelyet bármely munkaközvetítő irodánál felhasználhatnak.* Így mehetnek piaci közvetítőhöz, alapítványhoz – és párhuzamosan használhatják az állami, tartományi munkaügyet és szociális szervezeteket is az álláskereséshez. A bont akkor váltják be, ha az adott szervezetnek sikerül elhelyeznie az álláskeresőt. Azaz már az alacsony képzettségű munkavállalók tekintetében is kvázi sikerdíjasként működik a rendszer.

Idehaza ez idáig csak a valódi felső- és középvezetőket kereső fejvadász cégeknél terjedt el ez a gyakorlat. Az elhelyezést követő harmadik hónapban, amennyiben az elhelyezett még mindig dolgozik, a szervezet újabb összeget kap az állami munkaügytől, majd kilenc hónapos monitorozás után még néhány száz euró jár a sikeres szervezetnek.

*A rendszer egyik hasznélvezője az álláskereső, a másik – bármennyire is furcsán hangzik – az állami költségvetés, és ezen keresztül az adófizető német állampolgár.* Hiszen minél rövidebb ideig munkanélküli a dolgozó, annál kevésbé épülnek le kulcsfontosságú készségei, tudása, és annál kevesebbe kerül az ellátása az állami költségvetésnek. A bon-rendszer így egészséges versenyt teremt az állami munkaügy dolgozói és a magáncégek között. Ez a verseny mindenképpen a hatékonyság javítását szolgálja. Ugyanakkor Németországban is komoly gond az állami foglalkoztatási szolgálat ügyintézőinek szakképzettsége és munkaterhelése, mivel jelenleg középfokú képzettségű dolgozókra jut 200–300 ügyfél ha-

vonta. Ebben a munkaszervezésben és szakmai környezetben aligha várható a profiling rendszer hathatós alkalmazása. (Egy első interjú legalább egy óra, és további háttér-információk megszerzését is igényli.) A jelenleg futó német reformelképzelések két, egymással ellentétes irányban hatnak: egyrészt kanadai mintára az állami munkaügyi kirendeltségek állományának átcserélését serkentik, munka-pályatanácsadókra (counselor), másrészt a „törődést és sok beszélgetést” igénylő profiling rendszer kiszervezését erősítik, a non-profit szférába.

*A teljesítményértékelés bevezetésével* (amelyben a BA ügyintézője gyakorlatilag versenyben áll az NGO munkatársával!), *valamint a szektor-semleges bonokkal és a teljesítmény alapú sikerdíjjal az állami munkaügyi szervezet és a többi ellátó-aktíváló szervezet egyszerre váltak egymás minőségi versenytársaivá és együttműködő partnereivé*, amennyiben a bont befogadó (beváltó) szervezet számára a BA-nak kötelező átadnia a konkrét munkanélkültre vonatkozó, az elhelyezkedését segítő adatokat. A feladatot ellátó civil viszont hasonlóan jár el az elhelyezési folyamat során keletkezett, összes olyan információval, amely az egyén személyiségi jogait nem érinti (első interjú adott részei, maradék/részképesség mérő tesztek, próbamunkák, munkatesztek, AC eredményei stb.).

### **Álláskeresők Teaháza, egyházi gyakorlat az USA-ban és magyar adaptáció<sup>17</sup>**

Az *Álláskeresők Teaháza* (ÁT) a szerző kezdeményezésére 2003-ban került át a tengerentúlról Magyarországra, ahol ezzel a módszerrel több helyszínen folyt a munka 2003 és 2006 között. Részben az értő segítség elmaradása vezetett oda, hogy az önkéntes munkában folytatott fejlesztés mára sokat veszített lendületéből, miközben *egy szinte ingyenes megoldást ajánl fel a CSSK és a munkaügyi kirendeltség együttműködésére*, ráadásul ki is nyitja azok kapuját a nem regisztrált álláskereső, munkakeresők (váltók) számára is.

A módszer őshazája nem véletlenül az USA, ahol nagy hagyományai vannak mind az *öngondoskodáson alapuló szociálpolitikának*, mind a *csoportozásnak*. Az ÁT valójában erre a két fő elemre épít a CSSK és a munkaügyi kirendeltség közös kezdeményezéseként, miközben megkísérel önálló közösséget létrehozni.

Az eredeti ötlet az Amerikai Egyesült Államokban mint gyakorló piacgazdaságban régóta működő *klubszerű csoport-összejövetelekből* származott. (Unemployed find comfort in groups Star-Telegram Business Section 2001. október 27.) A tengerentúli kultúrának hosszú ideje alapvető jellemzője a különböző csoportok alakítása. Idehaza a rendszerváltást megelőző évtizedben kezdtek elterjedni a csoportok. Jelenleg Magyarországon a csoportok térhódítása még mindig tart, habár már korántsem a kilencvenes évek lelkesedésével. Ugyanakkor a *munkaügyi szervezet és a szociális szféra gyakorlati, mindennapi szakmai együttműködésében még számos kihasználatlan és kiaknázzható lehetőséget látunk a csoportokban*.

<sup>17</sup> 2008 elején már 59 magyar nyelvű találatot hoz a témában a Google.

Szintén a több évszázados piacgazdasági modellben (itt alapvetően az észak-amerikai rendszerekről van szó) gyökerezik a munkavállalók flexibilitásának nemcsak reaktív, sokkal inkább proaktív kezdeményező-készsége. Az USA-ban recesszió idején megszokott jelenség a gyors elbocsátás (szemben a halódó EU-s és japán modellekkel), majd konjunktúra alatt az újbóli alkalmazás. Ehhez azonban a munkaadó elvárja, hogy a munkavállaló gyors döntéseket tudjon hozni, és mobil legyen (földrajzi, és szakmai értelemben egyaránt). Úgy gondoljuk, hogy a rendszeresen működő *Teaházban a tagok informális tapasztalatcseréje az állás-, szakmakeresésről, és természetesen a hozzájuk kapcsolódó életpályákról* (Super 1957.), *magánéleti, családi életi választásokról hosszú távon valóban képes elősegíteni a tudatosan flexibilisebb munkavállaló kialakulását.*

*Rejtett és nyilvános célok:* A Teaház reklámjában kimondott nyílt tartalomként (a részletes sajtó-PR munkát lásd lentebb!) a megszerezhető szakképzési, elhelyezkedési és álláskeresési információkat használtuk fel. Megígértük például, hogy bemutatjuk az OKJ szerkezetét, az önéletrajz készítés, a kísérőlevél írás mikéntjét, vagy eljuttatjuk a telefonos álláskeresés tipikus helyzetét. Gyakorlati szakmai munkánk alapján úgy tapasztaljuk, hogy az ügyfelek körében ezek a konkrét és megfogható ajánlatok könnyen elfogadható célok (legalábbis első körben). A „gyertek be beszélgetni, mert megkönnyebbültök” mentálhigiéniai hívószavak ma még csak az ügyfélkör töredékében találnak nyílt viszonzásra. Mindamellet a második, harmadik alkalom után számos Teaház-tag mondta ki, hogy számára nem is annyira a kapott információk, mint *inkább a sorsközösség nyílt felvállalhatósága* – a „munkanélküli vagyok és neheztelek magamra

és a környezetemre”, „mégsem vagyok egyedül, más sem talál, akkor nem olyan nagy baj, hogy én sem” – volt az igazi hozadéka a délutánoknak. Számunkra, a Teaház szervezőinek számára ez a rejtett cél volt a fontosabb, mivel a hagyományos napi ügyfélmunkában sokkal kevesebb lehetőség kínálkozik arra, hogy legalább ideiglenesen lebontsuk az ügyfelekben az átalakuló és bizonytalan társadalmi-gazdasági viszonyok között önmagukra polcolt kivédő mechanizmusokat, a valódi hatás elérésére.

Az oldott pszichés légkör, a bizalmi szint emelkedése azután már önmagától vezet el az informális állás- és céginformációk kicseréléséhez, ezzel az állások 80 százalékát jelentő rejtett álláshelyek személyre szabott feltérképezéséhez. (Nem egyszer előfordult, hogy a magának még csak célállást sem találó tag egy másik tag számára konkrét, a kapcsolati rendszeréből származó állásajánlattal érkezett.)

Az Álláskeresők Teaháza névre keresztelt kezdeményezés lényege, hogy mind a szociális, mind a munkaügyi alrendszerekre jellemző hivatalos utak és igénybevételi lehetőségek mellett megfelelő terepet teremtsen egy félig-meddig informális, kötetlen, „papírmunka mentes” együtt-  
létre.

A Teaház szervezésében fontos szerepet játszottak a következő tényezők:

1. *Munkaidő és a hivatalos ügyfélfogadási idő utáni időpont* (amely a családsegítő szolgálatnál a működés sajátosságaiból adódóan nem annyira merev, mint az igazgatás részét képező munkaügyi kirendeltségen).

2. *Nyitottság*, tehát sem területi (kerületi), sem életkori, nemi, etnikai, foglalkozási, foglalkoztatási státushoz nem kötődik a belépés, a részvétel lehetősége.

2.a *A nyitottság másodlagos értelmezése* alapján a klub szabályzata megengedi a rendszertelen részvételt, az elhelyezkedők, nyaralók, vagy egyéb családi kötelezettségeik miatt kimaradók visszatérését. Ezzel a jelenleg működő csoportokhoz és az Álláskeresők Klubjához képest egy jelentősen alacsonyabb küszöbű ellátást-segítségnyújtást hoznak itt létre.

3. *Fontos a „papírmentes környezet”* elvének betartása: a tagoknak semmiféle külön regisztrációs (a ránk nézve is kötelező jelenléti íven kívül) procedúrán nem kell keresztülmenniük, mielőtt az őket érintő kérdéseiket feltehetik.

4. *Oldott légkör* – valóban kerekasztal és tea mellett folytatott kötetlen vélemény- és információcsere zajlik.

5. *Fontos a csoportvezetés non-direktív, facilitáló jellege*, amely a munka- és pályatanácsadás sajátossága, és amellyel számos pszichológus és szociális munkás kolléga is szívesen azonosul. A rogersiánus-humanisztikus pszichológiai háttér lehetőséget teremt a különböző kulturális, iskolázottsági háttérrel és eltérő problémadefinícióval jelentkező ügyfelek-csoporttagok közös munkájához.

A foglalkozások teljesen szabadon látogathatóak, illetve sokaknak kötelező az egyszeri megjelenés, a munkaügyi kirendeltséggel kötött megállapodás értelmében. Ugyanakkor egyes települési önkormányzatok

szociális rendeleteikben a kötelezően előírt együttműködés egyik eszközeként is megjelölik a Teaházat.

### A francia PAP<sup>18</sup> és a hazai adaptációs munkálatok a profiling részeként

A munkanélkülivé vált munkavállalók kötelező megszólítását előíró luxemburgi folyamat (1997) ebben a tekintetben a „*terápia helyett prevenció*” felfogás érvényesítését jelenti a foglalkoztatáspolitikában. A regisztrált munkanélküliek egy éven belüli (pályakezdők esetében hat hónap) megszólítási kötelezettsége az ÁFSZ-ek részéről, a munkanélküli pályafutás lején való beavatkozás fontosságát és a szervezetek reakcióképességét kísérli meg egymással összeegyeztetni. Bár a célként kitűzött másodlagos prevenció cél nemes, ugyanakkor a legtöbbször nem képes találkozni a munkanélkülivé válás, a munkanélküliség egyéni pszichodinamikájával (Benedek 1996.). Hiszen a Borgen és Amundson nevéhez kötődő hullámvasút modell értelmében a relaxációt követő közös erőfeszítés szakasza a munkanélkülivé válás utáni második és negyedik hónap közé tevődik, így az ÁFSZ egy éven belül megvalósuló megszólítása ugyan statisztikailag sikeresen találkozik az uniós indikátoroknak való megfeleltetéssel, hathatós szakmai és emberi segítséget azonban gyakran már csak időbeli eltolódása folytán sem kínálhat. Ennek az egyfelől lélektani-szakmai, másfelől szervezetszociológiai és vezetéselméleti megfelelésnek az összeegyeztetésére a lisszaboni csúcserkeztetlet óta számos régi uniós tagállam kísérlet meg érdemi és értékelhető választ adni.

Franciaországban 2001. július elsején indult útjára a személyre szabott cselekvési terv. Az elmúlt években több millió együttműködési tervet vettek fel az ANPE közvetítói. 2003-ban havi átlagban a közvetítők már 600 ezer interjút készítettek, amely az indulási évhez képest 75 százalékos emelkedést jelentett. (2001. július és 2003. december között 8,8 millió cselekvési tervet készített az ANPE.) Mindehhez a 61,3 milliós népesség és 27 milliós munkavállalói réteg mellett 23 ezer ANPE dolgozó állt rendelkezésre. (Franciaországban a járadékos és segélyes ügyeket egy külön szervezet, az UNÉDIC<sup>19</sup> végzi.) Tehát havi átlagban az ANPE személyzete fejéenként – teljes személyzetre számítva – 26 személyre szabott cselekvési tervet készít el vagy újít meg.<sup>20</sup> A 12 hónapja regisztrált ügyfél és ÁFSZ iroda közötti együttműködés eredményeként az ügyfelek 64 százaléka talált fizetett állást és az utókövetéses vizsgálatok szerint 45%-uk még mindig dolgozik (önfoglalkoztatott, kölcsönzött dolgozó, határozott vagy határozatlan idejű szerződéses). A személyre szabott cselekvési tervben együttműködők 51 százaléka 6 hónapon belül, további 64 szá-

18 PAP: Le Projet d'Action Personnalisé továbbá PAP-ND Programme d'Action Personnalisé – pour un Nouveau Départ

<http://www.mutual-learning-employment.net/peerreviews/2004/10/18-19> és [http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/Profilingseminar\\_outline\\_0105.pdf](http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/Profilingseminar_outline_0105.pdf)

19 Union Nationale pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce

20 Természetesen a számítás szépséghibája, hogy nem nyújt valós képet, mivel hiányzik az ügyintézők pontos száma.

zalékuk egy éven belül talált valamilyen fizetett munkát, bár ez nem látszik meg a foglalkoztatási adatokban. (ANPE 2004.) Az ANPE a cselekvési tervek számarányának emelése mellett folyamatosan emelte a szolgáltatásba bevontak arányát. Így a kezdeti 22,7 százalékos (2000.) cselekvési tervet készítették szolgáltatási részesüléséből az utolsó megvalósult statisztikai évben 60,1 százalék (2003.) vett igénybe szolgáltatást. A teljes képhez hozzátartozik – itt újból a gyakorlatban szembesülve a gazdaság- és szociálpolitikai célok ellentmondásosságával –, hogy a szolgáltatások alatt a készségek felmérésétől (amelyet külső cégek végeznek el) az intenzív támogatásig, mentorálásig és a csoportos tanfolyamokon való, pusztán megjelenésig mindent beszámítanak. Ha a humán szolgáltatási adatokat ebben a megközelítésmódban is elemezzük, akkor kiderül, hogy tanácsadás (counseling) illetve mentorálás értelemben vett humán segítségnyújtásban 2000-ben a regisztrált cselekvési terves ügyfelek csupán 9,1 százaléka, és 2003-ban is mindössze negyede részesült.

Francia terminológiával a *humán tanácsadáson* (conseil) egy, a *munkaerő-piaci státusról ügynevezett személyre* szóló SWOT analízis (lásd a Mellékletben szereplő magyarított ábrát!) felvételét értik (leszámítva a CIO: Centre Information et L'Orientation, azaz a német BIZ és a magyar FIT munkáját). Ennek elsődleges felvételét tekintik az *első interjú*nak, amelyet 10-25 perc alatt töltenek ki az elkülönített bokszokban dolgozó középfokú végzettségű ügyintézők, az ügyfél kikérdezése alapján. Normál ügymenet szerint, azaz ha csak az ügyfél maga ezt nem kéri előbb, az első cselekvési terv felvételéig akár hat hónap is eltelhet. Ebben a felállásban hazai szóhasználatunkkal aligha beszélhetünk humán szolgáltatásnyújtásról. Az ANPE ügyintézői az ügyfélre vonatkozó, rövid és relatíve egyszerűen eldönthető kérdések megválaszolását kapják feladatul. Tehát munkájuk magyarul nem fordítható tanácsadásra, mint inkább a magyar ÁFSZ fejlesztését elindító PHARE project terminusa szerint *profilíng*<sup>21</sup> szakmunkára.

A nemzetközi szakirodalom értelmében pedig valójában pusztán *tényeken alapuló kockázatelemzést* (risk assessment) készítene az ügyintézők, amelyek érdemi módon befolyásolhatják a további humán szolgáltatásokba való bevonást. Azonban a személyes tulajdonságok felmérését, a konkrét állásra, képzésre való szakmai alkalmasságot vagy külsős cégek által működtetett AC/DC-ben (Assessment Centre/Development Centre – Kiválasztó és Értékelő Központok) végeztetik el (pl. a vendéglátók képzési beiskolázásait vendéglátó cégek szakemberei ítélik meg), vagy továbbirányítják az ügyfeleket a CIO irodáiba, esetleg pszichológushoz. A francia PAP modell ebben az összetételben nagyszámú ügyfél gyors szűrésére alkalmas, ezzel lehetővé teszi a személyes cselekvési tervek nagy volumenű használatát, amely jelen indikátorok mellett minden tagállami ÁFSZ célja. Ugyanakkor, mivel a rendszer az ügyintézők gyors kiképzésén alapul – hiszen tömegek kezelésére kell alkalmasnak lennie, így nem

21 A kilens/felhasználótartóan a regiszterben ragadásának előrebecslésére szolgáló értékelési módszer. Ennek két ága van 1. a biztosítási matematikán nyugvó statisztikai elemzés, amelyhez nem szükséges találkozni az ügyféllel és a 2. szocio-kulturális elemeket figyelő kérdőív, interjú alapú megoldás, amelyben a kliens és segítő találkozására épül az értékelés. Amíg az előbbi objektív, addig ez utóbbit szubjektív értékelésnek/profilíngnak is szokták nevezni.



is igen tehet mást –, nem teszi lehetővé a személyes jegyek feltérképezését, mivel erre sem a rendelkezésre álló idő, sem az ügyintézők felkészültsége nem alkalmas, ezzel viszont emeli a tévedés vagy az elszigetelt kategorizálás lehetőségét. Mivel az ANPE bemutatása szerint a kirendeltéseken nincsen szakpszichológus vagy tanácsadó (counselor), az ügyintézők bizonytalanságuk esetén nem is tudnak kitől azonnali konzultációt, segítséget kérni. Ilyen és ehhez hasonló feltételek fennállása okán a rendszer magában hordozza a mechanikussá és személytelenné válás erőteljes kockázatát. Ezzel az emberi problémák mellett (képzés-, személyiség nem megfelelés, közvetítési hiba stb.) jelenthetik az első ránézésre költség-hatékonynak tűnő rendszer díszfunkcionalitását is. Az ANPE és a francia minisztérium értékelése szerint a PAP rendszer jól vizsgázott. Megtorpanásának fő okát a bevezetést követő gazdasági recesszió és a magasán stabilizálódó munkanélküliség okozta (9,9 százalékos munkanélküliségi ráta 35 órás munkahét mellett).

2005 januárjától a szociális kohézióról szóló törvény megjelenését követve, a magas francia munkanélküliségi adatok következményeként előtérbe kerültek a szociális és munkaügyi- vállalkozásélénkítési koordinációt elősegítő, többszereplős intézmények, de az önkormányzati szervezésben működő „szolgáltató házak” (*maisons d'emploi*) és az inaktívak bevonását, aktivizálását érintő más eszközök is. Például a különböző változatokban létező „foglalkoztatási csekk” (*chèque d'emploi*),<sup>22</sup> amelyet adott feltételek között a munkanélküliek/inaktívak kapnak meg, és amit a foglalkoztató vált be.

Az elmúlt három évben a kiemelkedően magas francia munkanélküliségi rátát némileg sikerült lefaragni (2007-ben 8,3%), ám ez az adat még mindig egy százalékkal meghaladja az EU-27-ek átlagát. A foglalkoztatási szint viszont ellentétes irányban tér el az uniós átlagtól (2007-ben FR 64,6%, EU-27 65,4%)<sup>23</sup>. A merev munkajogi szabályozást és a széttagolt aktiváló rendszert sem sikerült jelentős mértékben javítani.

## A brit kategorizálás és a New Deal

A munkáspárti brit kormányzat által bevezetett Új Alku (New Deal) szintén épít a közszféra és a magánszféra együttműködésére, valamint az ügyfelek kategorizálására. A Job Centre Plus irodáiban a regisztrált munkanélküliek gyakori visszahívására (kétheti rendszerességgel) és azonnali helyzetfelmérő interjújának elkészítésére épít. A WFI (work-focussed interview) alapján kötik meg az ügyféllel az álláskeresési szerződést (JSAG Job-seeker's agreement). A szerződésben foglalt célok teljesüléséről, az álláskeresés sikerességéről az álláskeresőnek minden két hétben beszámolósi kötelezettsége van a kirendeltségen. Sikertelen keresés esetén az első interjút háromhavonta megismételik, minden esetben 30 percet szánva a kiker-

22 [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/conf2006/p69630en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/conf2006/p69630en.pdf)

23 Forrás: EUROSTAT

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996\\_45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND\\_EMPLOI&depth=2](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996_45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND_EMPLOI&depth=2)

dezésre. Az első interjú során az ügyfeleket viszonylag részletesen kikérdezik anyagi-szociális és vagyoni helyzetükről. Az egyes ügyfeleket a foglalkoztathatóság és a motivációs szint kettős koordinátarendszerében kategorizálják. Így jönnek létre az egyes rizikófaktorú csoportok, szám szerint 9 altípus. A koordinátarendszer közepén az átlagos munkakereső áll, aki elolvassa a hirdetési lapokat és bemegy a kirendeltségre, de nem használ internetet az álláskereséséhez. Betanított munkásként dolgozott és elég sok munkakörben megfordult már, megfelelő minimális képességekkel és készségekkel rendelkezik a munkába állításhoz és a munkakörök széles skáláján elhelyezhető, de nem alkalmas munkaerő kölcsönzésre vagy rész-munkaidős foglalkoztatásra – hiszen nem rendelkezik a munkaadók által elvárt minimális képességekkel, készségekkel és szaktudással. A képzeletbeli „átlag Joe” elhelyezése átlagos költségekkel jár, ő teszi ki a Job Centre Plus ügyfeleinek 25 százalékát. Alatta helyezkednek el 20 százaléknyan a közepesen motivált és rosszul foglalkoztatható ügyfelek. Nem mobilak (pl. nincsen saját autójuk: az Egyesült Királyságra érvényes rizikó faktor!), nincsenek megfelelő munkatapasztalataik. A rendszer a fenti mintára elemzi az ügyfeleket. A mátrix folyamatos kontrollra és karbantartásra szorul, mivel a kilenc alcsoport százalékos aránya és jellemzői eltérőek, illetve az egyes rizikófaktorok súlyozott értékei is folyamatos változásban lehetnek. Pl. a számítógépes írástudás mára magasabb pontértéket kap egy foglalkoztathatósági analízisben, mint esetleg a részleges funkcionális analfabétizmus.

*Hathónapos regisztráció után – a New Deal alapján – a regisztrált ügyfél ajánlatot kap az aktív eszköz bevonására vagy addicionális humán szolgáltatások igénybevétele. A brit rendszer tehát gyorsabban reagál az ügyfél bevonásának igényére, ugyanakkor ehhez európai szinten igen alacsony szintje miatt a rokkantnyugdíjasokat, karkedvezményes nyugdíjasokat stb. célozta meg, akik viszont több milliós tömeget jelentenek. Esetükben nagyon is kérdéses, hogy az ügyintézők által nyújtható szolgáltatások és állapotfelmérések elégségesnek mutatkoznak-e a munkába állításhoz. Hogy a másik oldal, a gazdaság milyen munkaerő-tartaléknak tekinti őket, ez szintén nem egyértelmű. A tartósan foglalkoztatható regisztráltak elhelyezkedését segítő New Deal-t a konzervatív ellenzék többször támadta, mondván, a fejenkénti elhelyezésekre jutó 5000 fontos költség túlságosan magas. A program eredményei alapján azonban a bevontak 46 százaléka elhelyezkedett, és 82 százalékuk tartósan munkában is maradt. A tartós munkában maradás egyébként mind az állami, mind a velük együtt dolgozó magán munkaközvetítőknek (Manpower, Cap Gemini Ernst & Young) is elemi érdeke, hiszen az elhelyezésekért „fejpénz” jár, amelyet csak a legalább 13 hétig foglalkoztatottak után fizetnek ki. Maguk az elhelyezett munkanélküliek is pluszdíjazásban részesülnek, mivel bizonyos munkában töltött idő után 200 fontos munkában maradási bonuszt kapnak az államtól (hasonló eszközökkel operál 2004. január 1. óta a német rendszer is). A brit sikerekhez a *munkaállalók relatíve**

magas önállósága<sup>24</sup> mellett – ami azt jelenti, hogy képesek használni az önálló álláskeresés formáit (20–80% Walton 2004.) – a korábbi konzervatív kormányzatok által elvégzett gazdaságpolitikai intézkedések is hozzájárulnak.

## Összegzés

Az itt bemutatott OECD-példák többségéből néhány generális, hazánkban is helytálló *tapasztalatot összegezhethetünk*, amelyeket a munkanélkülieket/inaktívakat ellátó-aktiváló munkaügyi-szociális ellátórendszerek továbbfejlesztésekor is érdemes figyelembe venni.

1. A kulturális, társadalmi és földrajzi különbségek minden esetben alapjaiban befolyásolják egy támogató/aktiváló rendszer-szolgáltatás hatékonyságát. Amíg az európai kultúrának is máig fontos része, hogy a férfiak nem, vagy nehezebben kérnek segítséget, bevonásuk a különböző szolgáltatásokba az esetmunka szintjén nagyon is nehézkes. A hazai tapasztalatok (pl. Álláskeresők Teaháza) mondatja velünk, hogy a magyar lakosság nagy része – szemben az angolszász országok lakosságával – nem tartja „férfiasnak” a segítségkérést; személyes (munkaügyi) problémáinak másokkal való megismertetését kitergetésként, túlzott intimitásként értelmezi. Ezzel párhuzamos jelenséggént pedig nem képes a felkínált önszolgáltató, közösségi segítő erőforrások gyors egyéni mobilizálására, így sokszor olyan ügyfelekkel is hosszasan kell dolgoznia a segítőnek (szociális munkás, klubvezető, mentor, munkatanácsadó stb.), aki az első interjú értékelése alapján önálló munkakeresőnek tűnik. *Az ellátás-aktiváló szolgáltatás személyi feltételeinek szervezésében ezekre a differenciákra komoly figyelmet kell fordítani*, ellenkező esetben az új szolgáltató rendszer személyzetében hasonlóan alulkapacitálttá válik, mint a jelenlegi.

2. A rendszerbe belépő, újra belépő (visszakerülő) ügyfelek esetében elsőrendű fontossága van a helyes explorációs eljárásnak. S bár a szakmai standardok szerint az összes érintett segítő elkészíti a felméréseket, a színvonalukat tekintve ezek nagyon eltérőek, hiszen a fókuszpontok szakmánként, illetve intézményenként különböznek. *Az egységes ügymenet, a felesleges duplikációk elkerülése minden rendszer kialakításában elsődleges szerepet játszott*. A redundancia csökkentése az ellátó és a finanszírozó szempontjából is alapvető közös érdek. Volt, ahol ezt külön jogszabályi keretekkel (pl. Franciaország), volt, ahol a közszolgálati szerződéskötéssel és teljesítménycélok kialakításával (pl. Nagy-Britannia, Új-Zéland, Ausztrália, Hollandia) igyekeztek megoldani. Különösen akkor válik az első felmérés szerepe meghatározóvá, ha a szolgáltató szervezet (kirendeltség, NGO, CSSK stb.) teljesítményének (performance) mérése összekapcsolódik a javadalmazási, ösztönzési rendszerekkel.

Alapvetően hibásak azok az elképzelések, amelyek az állapotfelmérést

<sup>24</sup> A kirendeltségeken, munkaközvetítő irodákban nincsen szüksége az önéletrajzírásban nyújtott segítségre, az állásinterjúhoz megfelelő öltözék kiválasztására stb., mert mindezek a protokollok évszázados, töretlen gazdasági-társadalmi fejlődés eredményeként a társadalom tagjainak nagyobbik része számára magától értetődő tudást képviselnek.

egyszeri aktusként képzelik el, vagy csak akkor ismétlik újra, ha az ügyfél valamilyen aktív eszköz, passzív eszköz vagy pénzbeli, természetbeni ellátás megállapítása előtt áll. Az ilyen értékelés a segítőt és a szervezetet is jégre viszi, mert az ügyfelek legtöbbje teljesíteni fogja, amit „elvárnak” tőle, maszkolja saját helyzetének bemutatását, így nemcsak igazságtalan, de eredménytelen is. Jelentős holt súlyú rendszerek jönnek létre, amelyek kevésbé transzparenssek. A legtöbb OECD jó gyakorlat ezért az ügyfélrizikók mérését folyamatos tevékenységként képzelel el, amely az adatok folyamatos és visszakereshető rögzítésével párosul, építve az objektív (statisztikai alapú) és a szubjektív (a szakember értékelése) elemek ötvözésére. Az adatokba az adott egyén ellátásában/aktiválásában érintett összes szervezet (kirendeltség, CSSK, NGO) betekintést nyer (pl. közös esetenapló, közös külső felületű tanácsadó napló stb.). Ezzel csökkenthető a játszmahelyzetek kialakulásának veszélye is.

Az ügyfélrizikó kezdeti megállapítása és folyamatos karbantartása nemcsak a támogatások megítélése terén (munkaügyben aktív-passzív, szociális területen: pénzbeli-természetbeni), de a szisztematikusan építkező esetmunka kapcsán is szükséges. Az egyszeri értékelés, pl. egyszeri munkateszt ezért sem bizonyult hatékonynak.

3. Az országok többségében a munkapiactól hosszan távol lévők reintegrációjára a tömeges ügyfélkezelés terén kialakított módszerek nem bizonyultak hatékonyak. Ezért az uniós országok a kilencvenes évektől (főként a tartósan bent ragadt munkanélküliségi számadatok miatt) másfajta módszertan után néztek. Ezek egy része igen hatékonyak bizonyult, amennyiben végső soron a nyílt munkaerőpiacon rendelkezésre álltak szabad álláshelyek, ugyanakkor ezen próbálkozások nagy része igen drága. Számos válfaját Magyarországon is kipróbálták az elmúlt másfél évtizedben (pl. termelőiskola, speciális munkaerő-piaci programok az OFA<sup>25</sup> finanszírozásában), de fajlagos költségeik miatt nem válhattak széles körben elterjedtté. Egyes programoknál 1,5–2 millió forint jutott egyetlen esetre. Ezzel párhuzamosan a hazai monitoring rendszer széttagoltsága, az adatbázisok különállása miatt (ÁFSZ<sup>26</sup>, KIR<sup>27</sup>, FELVI<sup>28</sup>, OEP<sup>29</sup>, APEH<sup>30</sup>, OMMF<sup>31</sup> stb.) a programok hosszú távú költség-hatékonyasága, megtérülési rátája sem munkaerő-piaci, sem társadalmi vonatkozásban nem volt mérhető. Így gyakorlatilag nem állnak rendelkezésre olyan statisztikai adatok, amelyek főként a „puha tudásmagú”, alkalmazott humán szolgáltatások hatékonyságát és hatásosságát kimutathatnák. A folyamatos reformokkal a legtöbb bemutatott OECD-országban együtt jár a rendszeres *belső monitoring* és a fejlesztések *külső hatékonyságvizsgálata*. Ez utóbbinál már a pilot időszakokban komoly, és a későbbi dön-

25 Országos Foglalkoztatási Közalapítvány [www.ofa.hu](http://www.ofa.hu)

26 Állami Foglalkoztatási Szolgálat [www.afsz.hu](http://www.afsz.hu)

27 Közoktatási Információs Rendszer <http://www.kir.hu/kirstat/intstate/>

28 OFIK Országos Felsőoktatási Információs Központ [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)

29 Országos Egészségbiztosítási Pénztár a jogviszonyok tisztázása óta elérhető a taj-auto-  
rizáció <http://taj.oep.hu/taw/taa/index.html>

30 Adóés Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal [www.apeh.hu](http://www.apeh.hu)

31 Országos Munkaügyi és Munkavédelmi Főfelügyelőség <http://www.ommf.gov.hu/>

tések meghozatala szempontjából elengedhetetlen szerepet játszanak a kontrollcsoportos elemzések.

4. *A tömeges esetkezelés szintjén új módszerek szükségesek.* Az RSZS-t (rendszeres szociális segély) kapók esetében például hatékonynak bizonyult a V. Frankl nevével fémjelzett *logoterápia*, szemben a rogersi non-direktivitás módszerével. *A pszichoedukációnak így nagyobb szerepet szükséges juttatni, ugyanakkor a szolgáltatók részéről ez nagyfokú szakmai felkészítést és folyamatos szakmai továbbképzést, szupervíziót igényel.*

5. *A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy egyszerre kell az inaktívakkal/tartósan regisztráltakal folytatott munkában a szakmai professzionálisizáció és a verseny szabályozó mechanizmusaival élni,* miközben a rendszer teljesítményének értékelése során nem lehet figyelmen kívül hagyni az objektív munkaerő-piaci helyzetet (kereslet, stagnálás, recesszió...). Ellenkező esetben nagy mértékben nő a segítő személyzet kiegészése.

Ilyen megoldásokkal szolgál a kontinentális Európában is nagy számban alkalmazott, többlépcsős, szabadon beváltható ügyfél-bonrendszer (kvázi sikerdíj és teljesítménydíjazás), vagy a közszolgáltatási szerződéskötések, területi alapon indított ellátói tendereztetések (Ausztrália) és szerződéskötések.

*MAGYAR VALÓSÁG*

## Irodalom

- Adorján Zsuzsa – Sarkadi Sándor – Soporonyainé Harta Andrea (2006): Munkanélküliség, rehabilitáció Révai Digitális Nyomda
- ANPE (2007): Rapport d'activité
- Arnkil, Robert: The Finnish Experience on PAP, Párizs 2004. október 18–19. (Előadás)
- Bawden, David: Információs és digitális írástudás: a fogalmak áttekintése In: Bawden, Daniel: Information and digital literacies: a review of concepts (Journal of Documentation.vol.57, no.2, March 2001, 218–259). tanulmányát Koltay Tibor ismerteti) [http://www.ki.oszk.hu/kf/2002/1\\_2/bawden.html](http://www.ki.oszk.hu/kf/2002/1_2/bawden.html)
- Benedek László: Tanácsadás munkanélkülieknek A szociális munkás lehetséges szerepe a munkanélküli ellátásban 1996 in. Kézikön yv a szociális munkához/ [www.szochalo.hu](http://www.szochalo.hu)
- Blomsma, Martin: Flexicurity and social dialogue in the Netherlands 7th November 2007 MISEP ea.
- Borbély Tibor Bors: Kulcskézségek fejlesztése – civil módra. FigyelőNet karrier rovat 2004. január 28. [http://www.fnhu/allas/20040127/kulcskeszsegek\\_fejlesztese\\_civil\\_modra/](http://www.fnhu/allas/20040127/kulcskeszsegek_fejlesztese_civil_modra/)
- Borbély Tibor Bors: A személyre szabott cselekvési terv elkészítésének Uniós gyakorlata, Munkaügyi Szemle, 2005/7–8.
- Borbély Tibor Bors: A szociális partnerek szerepe az EU flexicurity koncepciójának alkalmazásában Munkaügyi Szemle 2008/2.
- Borbély Tibor Bors: Álláskeresők Teaháza, Munkaügyi Szemle, 2003. november.
- Borbély Tibor Bors: Az első, csepeli Álláskereső Teaház 2004-es éve (Kazsimér Antalnéval és Bercsák Nórával közösen), Munkaügyi Szemle, 2005/5.
- Borbély Tibor Bors: Nyitott kapuk és a munkaügyi szakigazgatás. Merre van az ügyfélkörünk, és mit kezdünk velük? Munkaügyi Szemle, 2001/7–8.
- Borbély Tibor Bors: Válságkezelés – Újra(gombolt) – gondolt foglalkoztatáspolitikára a finn a brit és a német ÁFSZ-ek gyakorlatában (kézirat), FH Kutatási Főosztály 2005.
- Burgermeister Ádám: A Csepeli Álláskereső Teaházzal kapcsolatos tapasztalataim összegzése (kézirat), 2004.
- Busch Irén – Adorján Zsuzsanna – Susányi Mária Magdolna – Pántya Imre – Bálint István – Borbély Tibor Bors: HEFOP 1.2. Intézkedés 1.1.3.1. Projekt FSZH Szociokulturális ügyfélrizikó értékelés munkacsoport – Besorolást Segítő Kérdőív család kialakítása, 2005–2007.
- Cavanagh, Michael E.: A konzultáció folyamata, 121–184. old. in Kastaly Ildikó (szerk.) (1995) HIETE, Budapest
- Csoportos önépítés (KABA). GATE, 1996.
- Dornelas, António Flexicurity: Feasible in Portugal, 7th November 2007, MISEP ea. EEO Review Autumn 2006 pp.52.
- Flexibility and security in the EU labour markets Employment in Europe 2006 Chapter 2 EC pp.44.
- Flexibility and social protection European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2003 pp.127.
- Frey Mária: Az állami foglalkoztatási szolgálatokkal kapcsolatos uniós elvárások, fejlesztési stratégiák HEFOP 1.2. Intézkedés 1.2.3. projekt 2005. november .
- Futó Péter – Hanthy Kinga – Lábyi Pál – Mihály András – Soltész Anikó (2005): A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon, NFI Felnőttképzési Kutatási Füzetek 1.
- Gladding, T. Samuel, magyar kivonat: Fonyó Ilona – Pajor András (szerk) (2000): Fejezetek a konzultáció pszichológiájának témaköréből, Bárczi, Budapest
- Hansen, Leif Christian Flexicurity and the role of the social partners, the Danish way

## MAGYAR VALÓSÁG

- HRM Szervezetfejlesztési Tanácsadó Kft. Megalapozó tanulmány az 'Álláskereső+' elnevezésű fejlesztési programhoz, 2006. június 7.
- Janssen, Ronald Flexi-security: The role of social partners and collective bargaining ETUC, 7th November 2007, MISEP előadás.
- Job Seeker Classification Instrument (JSCI) Department of Employment, Workplace Relations and Small Business Australia 1998 p.8.
- Kester, Jos Toward Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, DG EMPL. 7th November 2007 MISEP ea.
- Kongshøj, Per Madsen (1999): Employment and Training Papers 53 Denmark: Flexibility, security and labour market success ILO
- Makó Csaba – Simonyi Ágnes (2003): A munka és a párbeszéd új paradigmái OFA, Budapest
- Nesporova, Alena: Employment and labour market policies in transition economies ILO 1999
- Rác József (2001): Addiktológia 144–149. old. HIETE, Budapest
- Raisanen, Heikki The second wave of The Active Labour Market Policy Reforms in Finland, 2004. május 13–14. Finnország
- Santos, Suárez Roberto: The debate on flexsecurity: The employers' perspective Business Europe, 7th November 2007, MISEP ea.
- Schaffhauser Franz (2000): A nevelés alanyi feltételei. Telosz, Budapest
- Struyven, Ludo és Steurs, Geert (2005) Design and redesign of a quasi-market for the reintegration of jobseekers Empirical evidence from Australia and the Netherlands Journal of European Social Policy published in the Volume 15/Issue 2 or 3, May or August 2005 by Sage Publications Ltd, All rights reserved. © Sage Publications Ltd, 2005
- Sz. Molnár Anna (2005): Az idős felnőtt rétegek (45 év feletti) felnőttképzési igényei és képzési lehetőségei, NFI Felnőttképzési Kutatási Füzetek 15
- Szilágyi Klára (2005): A fiatalok és felnőttek pályorientációs és karrierépítési készségeinek szintje, fejlesztésének lehetősége, NFI Felnőttképzési Kutatási Füzetek 12.
- Szilágyi Klára (mcsop. vez.) – Suhajda Csilla Judit (szerk.) (2004): Új módszerek a felnőttképzésben, Kontakt Alapítvány, Budapest
- The operational model of employment and change security in Finland Employment Office (www.mol.fi) 2007.
- The pursuit of a (new) balance between 'flexibility' and 'security' is especially apparent within the European Employment Strategy. In the Council Decision on the revision of the Employment Guidelines (2003/578/EC)
- The role of the social partners on flexicurity Background Information submitted by MISEP Correspondents MISEP – EEO November 2007 pp.100.
- Toward Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security EC DG EMPL. July 2007 pp.38.
- Tringer László (1998): A gyógyító beszélgetés. HIETE, Budapest
- Tros, Frank: Towards „flexicurity” in policies for the older workers in EU-countries? Paper prepared for the IREC Conference Utrecht, August 2004.