



EUROPEJSKI SEMESTR – ZESTAWIENIE INFORMACJI TEMATYCZNYCH

PUBLICZNE SŁUŻBY ZATRUDNIENIA

1. WPROWADZENIE

Publiczne służby zatrudnienia to główne instytucje rynku pracy bezpośrednio odpowiadające przed rządami, ustanowione w celu ułatwienia integracji osób poszukujących pracy na rynku pracy oraz, w niektórych przypadkach, w celu wypłacania zasiłków dla bezrobotnych lub świadczeń społecznych. Chociaż struktura publicznych służb zatrudnienia jest różna w poszczególnych państwach, to jednak wszystkie one pomagają dopasować podaż i popyt na rynku pracy poprzez świadczenie usług informacyjnych, usług pośrednictwa pracy i usług aktywnego wsparcia na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim. Służby te mają również swój udział w skutecznych zmianach stanu zatrudnienia na rynku pracy, a tym samym w lepszym dopasowaniu umiejętności i kwalifikacji zawodowych do potrzeb rynku pracy, a także w poprawie możliwości rozwoju, stabilności fiskalnej i społecznych efektów edukacji.

W czasach ostatniego kryzysu gospodarczego publiczne służby zatrudnienia stały na czele walki z bezrobociem. W wielu państwach członkowskich musiały zmierzyć się ze znacznym wzrostem liczby osób poszukujących pracy, borykając się jednocześnie z istotnym ograniczeniem zasobów finansowych i ludzkich w następstwie cięć w sektorze publicznym i konieczności ograniczenia wydatków publicznych.

W rezultacie publiczne służby zatrudnienia stoją w obliczu wyzwania polegającego na dostosowaniu się do ewoluujących realiów rynku pracy, a jednocześnie muszą osiągnąć większą wydajność, w większym stopniu racjonalizując działania i usługi. Publiczne służby zatrudnienia muszą przekształcić się w „agencje zarządzania przemianami”¹, łącząc w nowatorski sposób swoje

¹ Komunikat Komisji „[W kierunku odnowy gospodarczej sprzyjającej zatrudnieniu](#)”, COM(2012) 173 final.

„czynne” i „bierne” funkcje w celu wspierania zrównoważonych zmian stanu zatrudnienia na rynku pracy w toku kariery zawodowej pracowników. „Aktywne instrumenty” obejmują: szkolenia, zachęty w dziedzinie zatrudnienia, zatrudnienie wspierane i rehabilitację zawodową, bezpośrednie tworzenie miejsc pracy i zachęty do zakładania przedsiębiorstw typu start-up. Przykładami „biernych” środków jest utrzymanie i wsparcie dochodu dla osób bezrobotnych oraz wcześniejsza emerytura.

W świetle przyszłych wyzwań w dniu 18 czerwca 2014 r. weszła w życie decyzja w sprawie wzmocnionej współpracy między publicznymi służbami zatrudnienia² ustanawiająca sformalizowaną europejską sieć publicznych służb zatrudnienia. Platforma, której celem jest wzmocnienie zdolności, skuteczności i wydajności publicznych służb zatrudnienia, posłuży jako platforma umożliwiająca porównywanie wyników tych służb na szczeblu europejskim, identyfikację dobrych praktyk i ustanowienie systemu wzajemnego uczenia się.

Niniejszy dokument ma następującą strukturę: w sekcji 2 dokonano przeglądu wyników państw UE w konfrontacji z wyzwaniami dla polityki. W sekcji 3 omówiono dostępne dowody dotyczące odpowiedniej polityki skutecznego rozwiązywania problemów; a w sekcji 4 nakreślono dobre praktyki polityczne wśród państw UE.

² Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 573/2014/UE z dnia 15 maja 2014 r.

2. WYZWANIA POLITYCZNE: PRZEGLĄD WYNIKÓW W PAŃSTWACH UE

2.1. Rejestrowanie osób poszukujących pracy i bezrobotnych oraz docieranie do osób biernych zawodowo (podaż pracy)

Na terytorium UE obowiązują różne kryteria w zakresie rejestracji osób poszukujących pracy. W niektórych państwach członkowskich do zarejestrowanych osób poszukujących pracy mogą należeć osoby bierne zawodowo lub osoby już zatrudnione.

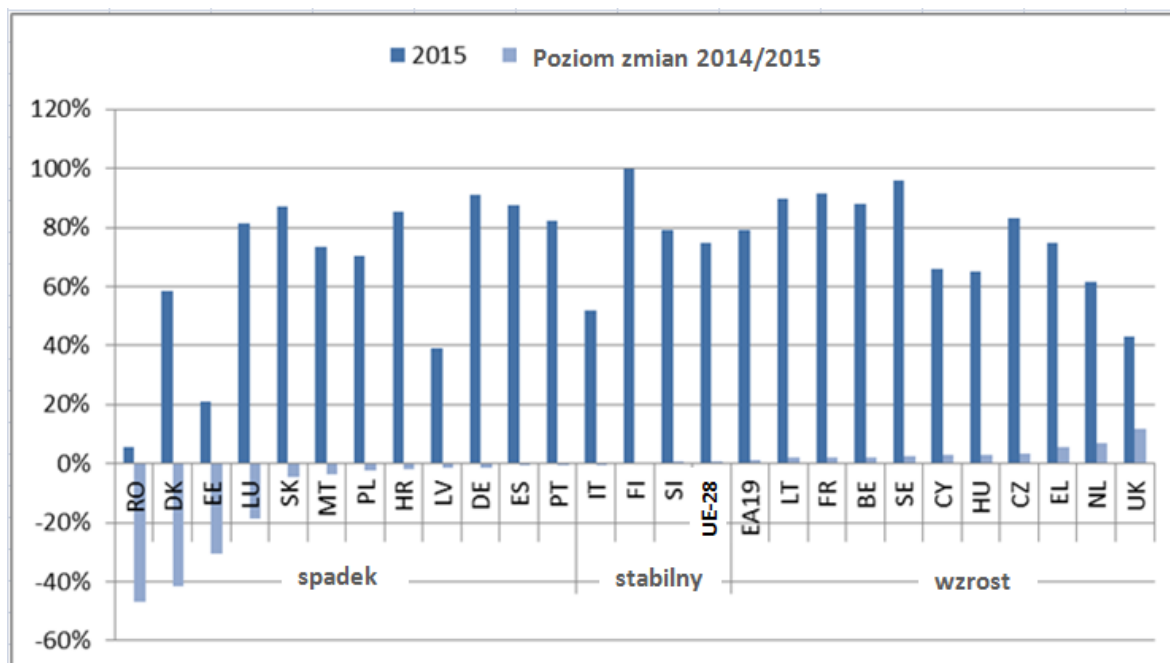
Rejestracja w publicznych służbach zatrudnienia jest warunkiem koniecznym do uzyskania dostępu do aktywnych instrumentów rynku pracy i wsparcia w poszukiwaniu pracy. W rezultacie wskaźniki rejestracji mają silny wpływ na zdolność publicznych służb zatrudnienia do docierania do ludności biernej zawodowo, w tym do biernych zawodowo osób młodych, kobiet i osób starszych, oraz do eliminowania zjawiska bezrobocia długotrwałego³.

Istnieje duże zróżnicowanie pod względem rejestracji długotrwale bezrobotnych w poszczególnych państwach członkowskich. Wysokie wskaźniki rejestracji (powyżej 85%) odnotowuje się w tak odmiennych państwach, jak Niemcy, Hiszpania i Słowacja, znacznie niższe (w okolicach 50%) – we Włoszech, w Wielkiej Brytanii, Holandii i Bułgarii, a bardzo niskie – w Rumunii (wykres 1).

Zróżnicowanie wskaźników rejestracji w poszczególnych państwach to wynik różnych czynników, w tym jakości i atrakcyjności usług świadczonych przez publiczne służby zatrudnienia, poziomu i czasu trwania zasiłków dla bezrobotnych i świadczeń społecznych oraz uprawnień do tych zasiłków i świadczeń, jak również obowiązków i kar związanych z tymi świadczeniami. W niektórych państwach członkowskich obywatele będący osobami bezrobotnymi muszą się rejestrować w publicznych służbach zatrudnienia, aby uzyskać dostęp do takich usług, jak opieka zdrowotna.

³ Zob. również Europejski semestr – zestawienia informacji tematycznych, w których szczegółowo omawia się te zagadnienia.

Wykres 1 – Odsetek długotrwale bezrobotnych zarejestrowanych w publicznych służbach zatrudnienia w 2015 r. oraz wskaźnik zmiany w porównaniu z rokiem 2014



Źródło: obliczenia na podstawie danych Eurostatu (Ifsa_ugadra).

Uwaga: słaba dostępność danych dotyczących Austrii i Irlandii.

2.2. Gromadzenie ofert wolnych miejsc pracy (popyt na pracę)

Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed publicznymi służbami zatrudnienia jest maksymalizacja liczby ofert pracy dostępnych dla osób poszukujących pracy. Podstawowym zadaniem publicznych służb zatrudnienia jest zatem zbieranie od pracodawców informacji na temat wolnych miejsc pracy. Pracodawcy mogą zgłaszać wolne miejsca pracy na różne sposoby (korzystając z bezpłatnego połączenia telefonicznego, faksem lub za pośrednictwem aplikacji internetowych). Ponadto publiczne służby zatrudnienia kontaktują się z pracodawcami bezpośrednio zapytaniem o wolne miejsca pracy, przeprowadzając ankiety telefoniczne, prosząc o wypełnienie kwestionariuszy, odbywając wizyty oraz poprzez innego rodzaju kontakty bezpośrednie. W latach 2012–2015 znacznie wzrosła ilość napływających w ciągu miesiąca informacji na temat wolnych miejsc pracy. W 2015 r. łącznie każdego miesiąca liczba wolnych miejsc pracy, o których poinformowano 25 publicznych służb zatrudnienia, które przekazały dane, była średnio o 200 000 większa niż w roku 2012⁴.

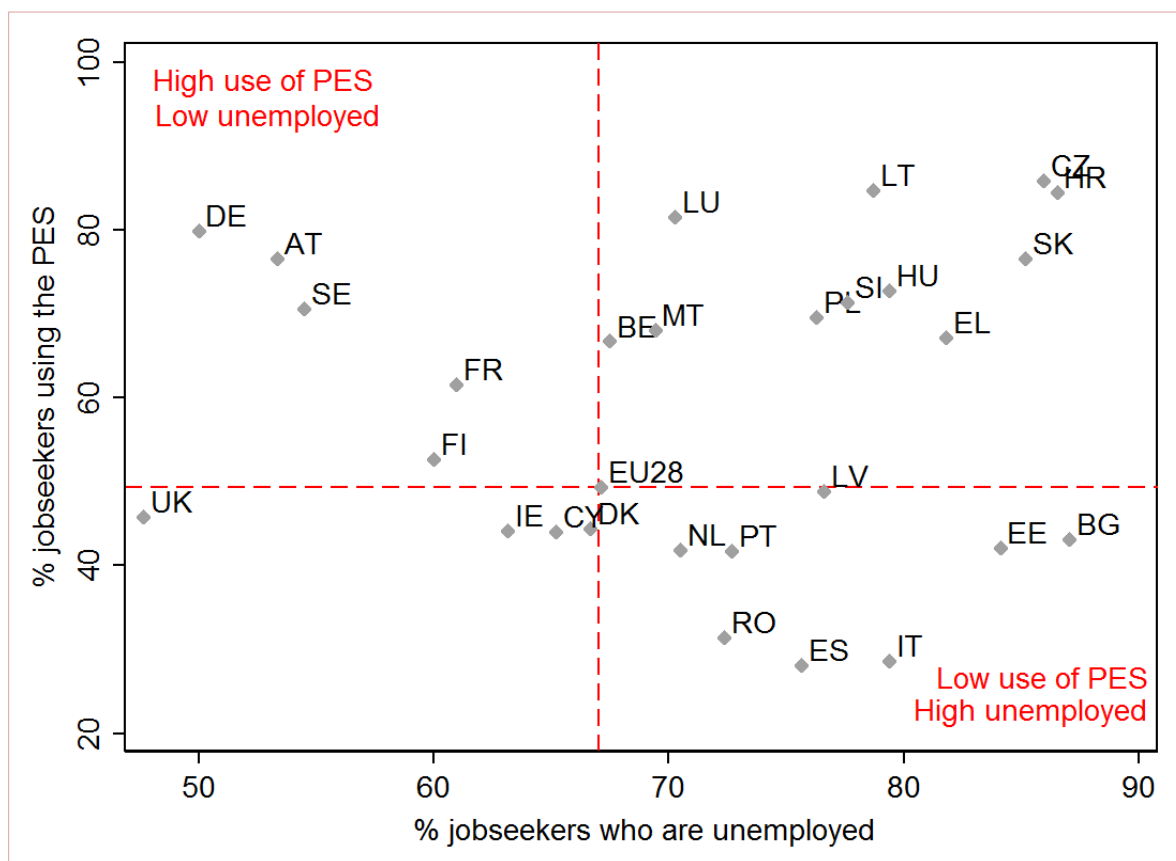
2.3. Zapewnienie skutecznego wykorzystania usług publicznych służb zatrudnienia w zakresie szukania pracy i pośrednictwa pracy (dopasowanie podaży do popytu)

W takich państwach, jak Niemcy, Austria i Szwecja, korzystanie z usług oferowanych przez publiczne służby zatrudnienia w zakresie poszukiwania pracy znacznie przekracza średnią dla UE, mimo że wśród osób poszukujących pracy stosunkowo niewielki odsetek stanowią bezrobotni. Z drugiej strony, w Bułgarii, Hiszpanii i we Włoszech korzystanie z usług oferowanych przez publiczne służby zatrudnienia znajduje się znacznie poniżej średniej pomimo wysokiego odsetka bezrobotnych wśród osób poszukujących pracy.

Różnice te mogą wynikać z dostępu do publicznych służb zatrudnienia i jakości oferowanych przez nie usług, a także dostępności alternatywnego wsparcia ze strony innych podmiotów, takich jak prywatne agencje zatrudnienia.

⁴ Dane pochodzą z [2016 Assessment Report on PES capacity](#) [sprawozdanie z oceny zdolności publicznych służb zatrudnienia z 2016 r.].

Wykres 2 – Wykorzystanie publicznych służb zatrudnienia w procesie szukania pracy i odsetek osób bezrobotnych szukających pracy, 2014 r.



Źródło: Eurostat, badanie aktywności ekonomicznej ludności z 2014 r.

Z najnowszych dostępnych danych wynika, że w 2012 r. publiczne służby zatrudnienia były do pewnego stopnia zaangażowane w znalezienie pracy dla 9,4% nowo zatrudnionych pracowników. Odsetek ten wynosi ponad 15% w Chorwacji, Luksemburgu, na Węgrzech i w Finlandii, lecz poniżej 3% w Hiszpanii, Włoszech i na Cyprze. Chociaż osoby młode mają największą szansę stać się nowo zatrudnionymi pracownikami, to jednak poziom świadczenia usług pośrednictwa pracy przez publiczne służby zatrudnienia w tej grupie był niższy (8,5%) niż w przypadku starszych grup wiekowych (9,3% w przypadku osób w wieku 25–49 lat i 12,1% w przypadku osób w wieku 50–64 lat). Nie dotyczy to jednak wszystkich państw członkowskich. Poziom świadczenia usług pośrednictwa pracy przez publiczne służby zatrudnienia w przypadku osób młodych jest wyższy niż w przypadku osób należących do innych grup wiekowych w Belgii, Chorwacji, Polsce i Rumunii.

Aby udoskonalić rynki pracy, europejskie publiczne służby zatrudnienia same stwierdziły⁵, że muszą wesprzeć proces przekwalifikowania zawodowego. Dlatego też, biorąc pod uwagę wyzwania związane ze zmianami stanu na rynku pracy, polityka aktywizacji musi koncentrować się na osiąganiu stałych wyników.

3. NARZĘDZIA POLITYCZNE POZWALAJĄCE SPROSTAĆ WYZWANIAM POLITYCZNYM

Aby zagwarantować optymalne funkcjonowanie rynku pracy i szybszy dostęp do miejsc pracy dla bezrobotnych i osiągnąć cele określone w strategii „Europa 2020”, publiczne służby zatrudnienia muszą udoskonalić świadczone przez siebie usługi.

Aby zagwarantować optymalne funkcjonowanie rynku pracy i szybszy dostęp do miejsc pracy dla bezrobotnych i osiągnąć cele określone w strategii „Europa 2020”, publiczne służby zatrudnienia muszą udoskonalić świadczone przez siebie usługi.

Aby to osiągnąć, należy w szczególności udoskonalić:

- świadczenie dostosowanych do potrzeb usług na rzecz podmiotów na rynku pracy zarówno po stronie podaży, jak i popytu, w tym za pośrednictwem e-usług i w ramach rozwoju zdolności cyfrowych;
- świadczenie na wczesnym etapie zindywidualizowanych usług wsparcia zdolności do zatrudnienia;
- rozwój solidnych partnerstw i sprawniejszej (wielopoziomowej) koordynacji, w szczególności z innymi służbami zatrudnienia, w celu lepszego świadczenia usług, w tym w innych państwach członkowskich.

3.1. Wydajność i poziom zasobów

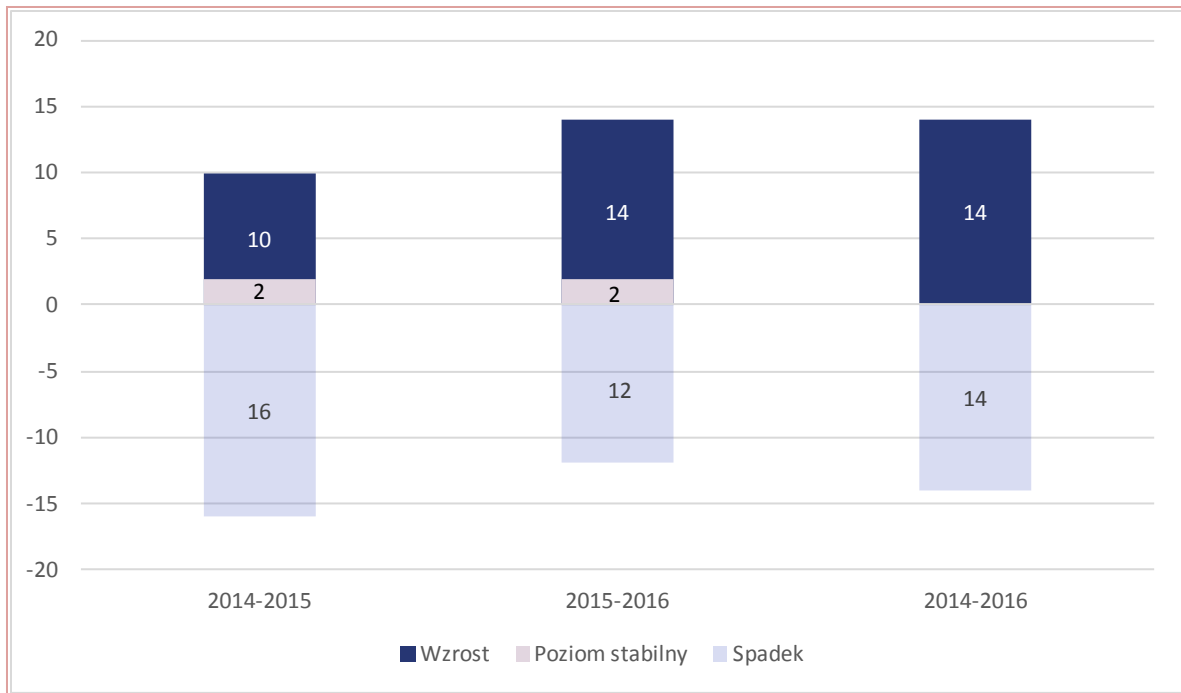
Z dostępnych dowodów wynika, że po znacznych cięciach na początku kryzysu na ogół od 2012 r. nastąpił ponowny wzrost zasobów ludzkich w publicznych służbach zatrudnienia.

Z dostępnych danych wynika, że po znacznych cięciach na początku kryzysu liczba pracowników zatrudnionych w publicznych służbach zatrudnienia w 2012 r. na ogół zaczęła ponownie rosnąć. Od 2014 r. całkowita liczba pracowników utrzymuje się na stałym poziomie. W latach 2014–2016 odnotowano spadek o 1,6%. Te zagregowane dane nie pokazują jednak różnic między poszczególnymi publicznymi służbami zatrudnienia: w latach 2014–2016 odnotowano spadek liczby pracowników w przypadku połowy publicznych służb zatrudnienia, w odniesieniu do których dostępne są

⁵ [Wkład publicznych służb zatrudnienia w strategię „Europa 2020”, dokument w sprawie strategii dotyczącej publicznych służb zatrudnienia na okres do 2020 r.](#)

dane w tym zakresie. W ostatnim czasie 12 publicznych służb zatrudnienia ograniczyło całkowitą liczbę pracowników w 2016 r. w porównaniu z rokiem 2015.

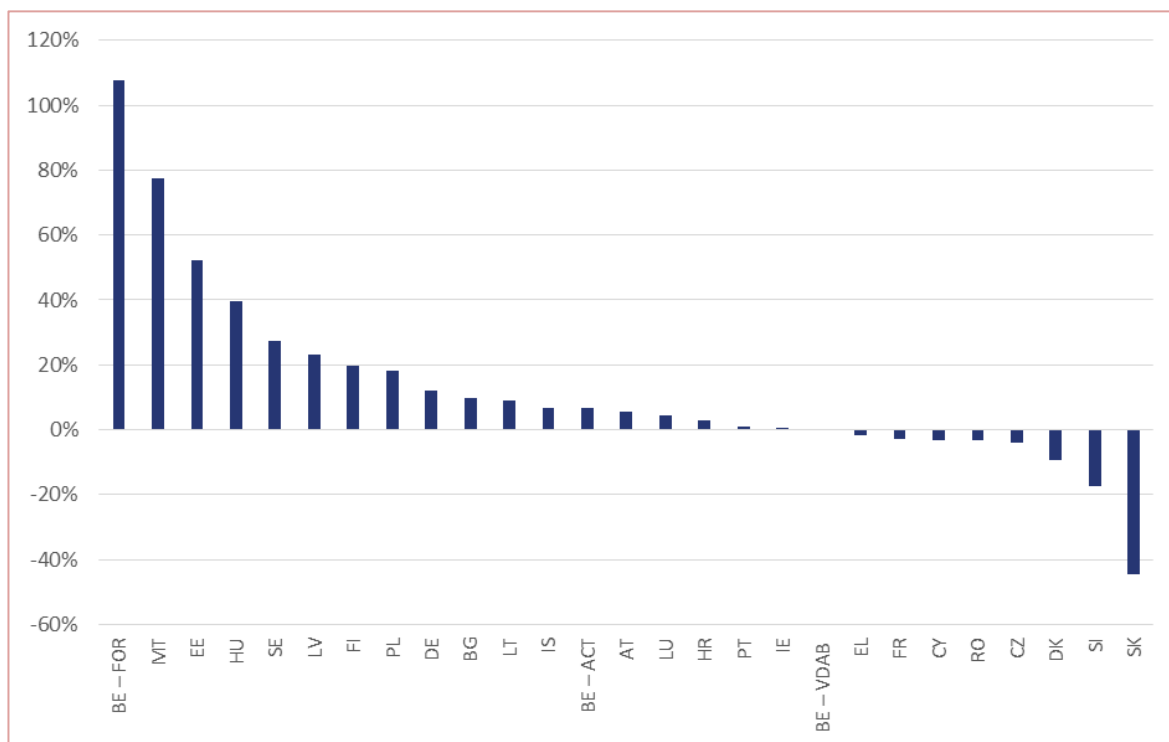
Wykres 3 – Liczba publicznych służb zatrudnienia, które zwiększyły lub ograniczyły całkowitą liczbę pracowników (EPC) w latach 2014–2016



Źródło: dane pochodzą z [2016 Assessment report on PES capacity](#)

Tendencja wzrostowa w zakresie budżetów publicznych służb zatrudnienia w latach 2013 i 2014 utrzymała się w latach 2015 i 2016. Spośród publicznych służb zatrudnienia, w odniesieniu do których dane są dostępne, w 2015 r. dziesięć zgłosiło wzrost wydatków odnotowany w poprzednim roku, przy czym w prognozach na 2016 r. liczba ta wzrasta do 19 publicznych służb zatrudnienia.

Wykres 4 – Procentowa zmiana wydatków ponoszonych przez publiczne służby zatrudnienia, z wyłączeniem zasiłków dla bezrobotnych, w latach 2015–2016



Źródło: dane pochodzą z [2016 Assessment report on PES capacity](#)

3.2. Wykorzystanie zasobów: profilowanie i segmentacja klientów

Zasoby i wsparcie są przydzielane do grup klientów na podstawie informacji uzyskanych z wykorzystaniem narzędzi do profilowania. Skutecznym sposobem działania jest identyfikacja osób poszukujących pracy, którym grozi bezrobocie długotrwałe i w przypadku których prawdopodobieństwo odniesienia korzyści z wczesnej interwencji jest największe. Publiczne służby zatrudnienia stosują w dużym stopniu zróżnicowane narzędzia do profilowania i segmentacji klientów.

Do takich narzędzi zalicza się: profilowanie statystyczne, profilowanie statystyczne w połączeniu z osądem własnym pracownika służb zatrudnienia, profilowanie „miękkie” (połączenie zasad kwalifikowalności, osądu własnego pracownika służb zatrudnienia i danych administracyjnych), bardziej subiektywne, jakościowe oceny i narzędzia do badań psychologicznych, a także prosta segmentacja na podstawie osądu pracownika służb zatrudnienia.

Tabela 1 – Wykorzystanie profilowania i segmentacji przez publiczne służby zatrudnienia, 2014 r.⁶

	Profilowanie i segmentacja klientów	Profilowanie bez segmentacji klientów	Opracowywanie/ zmiana systemów profilowania	Brak profilowania / segmentacji klientów
Państwa	BE, BG, DE, EE, FR, IE, LV, LT, PT, SE, SI, UK	AT, DK, FI, MT, NL	ES, HR, HU, PL	CY, CZ, EL, IT, LU, RO, SK

⁶ [Identification of latest trends and current developments in methods to profile jobseekers in European Public Employment Services](#) [Identyfikacja najnowszych tendencji i obecnych postępów w zakresie stosowanych przez europejskie publiczne służby zatrudnienia metod profilowania osób poszukujących pracy], 2015.

3.3. Ustanowienie gwarancji dla młodzieży

Ze względu na kluczową rolę, jaką publiczne służby zatrudnienia odgrywają we wdrażaniu gwarancji dla młodzieży, jednym z głównych wyzwań w najbliższych latach pozostanie poprawa usług na rzecz osób młodych poszukujących pracy. Jak wynika ze sprawozdania z 2016 r. na temat wdrażania gwarancji dla młodzieży przez publiczne służby zatrudnienia⁷, publiczne służby zatrudnienia zwiększyły zaangażowanie w partnerstwa i ułatwiają nawiązywanie różnego rodzaju partnerstw w wielu różnych celach na szczeblu krajowym i regionalnych oraz uczestniczą w tego rodzaju partnerstwach.

W 2014 r. ponad połowa publicznych służb zatrudnienia uruchomiła projekty pilotażowe przyczyniające się do realizacji gwarancji dla młodzieży, w tym projekty skierowane przede wszystkim do defaworyzowanej i szczególnie narażonej młodzieży. Również w 2014 r. ponad połowa publicznych służb zatrudnienia zorganizowała szkolenia dla swoich pracowników dotyczące konkretnych aspektów pracy z osobami młodymi. Dwie trzecie publicznych służb zatrudnienia prowadzi działania środowiskowe skierowane do młodzieży niekształcącej się, niepracującej ani nieszkolącej się. Działania te w większości polegają na współpracy ze szkołami, organizacjami pozarządowymi i organizacjami młodzieżowymi.

4. BADANIE OBECNEGO STANU POLITYKI

Ze względu na wyzwania i ograniczenia w zakresie zasobów publiczne służby zatrudnienia priorytetowo traktują kwestię wydajności. Chociaż publiczne służby zatrudnienia zaczęły w większym stopniu wykorzystywać cele dotyczące wydajności, praktyki w zakresie oceny wydajności nadal nie są jednak powszechne. Jedynie dwie trzecie publicznych służb zatrudnienia dokonuje pewnej formy oceny usług świadczonych osobom bezrobotnym lub pracodawcom. Do tej pory żadne publiczne służby zatrudnienia nie wprowadziły całościowego, nadrzędnego, zintegrowanego środka na rzecz efektywności. Niektóre publiczne służby zatrudnienia, które – aby lepiej monitorować wyniki – przyjęły metodę zarządzania przez jakość, wykorzystują zrównoważone karty wyników przedsiębiorstw. Podejście to może być skuteczne, jeżeli chodzi o unikanie określonych celów (stosowanych w oderwaniu od innych celów), które prowadzą do niepożądanych zachowań, jednak nie jest ono wystarczająco wyspecjalizowane, by napędzać samą alokację zasobów. Niektóre publiczne służby zatrudnienia wprowadziły bardziej ograniczone oceny kosztów względem wyników dla konkretnych programów rynku pracy, które to oceny umożliwiają ograniczoną analizę porównawczą.

⁷ <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14322&langId=en>.

Istnieje kilka aspektów zwiększania skuteczności, które wykraczają poza same oszczędności. Usługi są skuteczniejsze, kiedy ograniczone zasoby przydziela się najbardziej potrzebującym klientom i kiedy opłacalność połączona jest z usługą wysokiej jakości. Zwiększanie efektywności zależy w dużej mierze od zdolności publicznych służb zatrudnienia do dostosowywania wewnętrznych struktur operacyjnych i rozwijania nowych metod i narzędzi pracy oraz usług, które odpowiadają zmieniającym się potrzebom zainteresowanych stron w bardziej skuteczny sposób.

Decyzja w sprawie wzmocnionej współpracy między publicznymi służbami zatrudnienia⁸ weszła w życie dnia 18 czerwca 2014 r. Ustanowiono w niej sformalizowaną europejską sieć publicznych służb zatrudnienia, która jest konieczna, aby rozwijać i wdrażać ogónoeuropejską analizę porównawczą i wzajemne uczenie się („uczenie się oparte na analizie porównawczej”) w celu dalszej modernizacji publicznych służb zatrudnienia i poprawy ich wyników.

Za pośrednictwem tej europejskiej sieci wszystkie publiczne służby zatrudnienia mogą uczestniczyć w uczeniu się opartym na analizie porównawczej, czyli w procesie tworzenia systematycznego i zintegrowanego połączenia między analizą porównawczą a działaniami związanymi z wzajemnym uczeniem się. Uczenie się oparte na analizie porównawczej w ramach sieci publicznych służb zatrudnienia polega na identyfikowaniu dobrych wyników za pośrednictwem systemów analizy porównawczej opartej na wskaźnikach, w tym na gromadzeniu, zatwierdzaniu i konsolidacji danych oraz na ocenach, po których następują działania związane z wzajemnym uczeniem się w zakresie zidentyfikowanych obszarów priorytetowych. Przyczyni się to do poprawy gromadzenia danych

⁸ Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 573/2014/UE z dnia 15 maja 2014 r., która weszła w życie dnia 18 czerwca 2014 r.

dotyczących wyników i oceny świadczenia usługi.

Najlepsze praktyki⁹ wdrożone przez publiczne służby zatrudnienia w celu zwiększenia skuteczności można podzielić na pięć obszarów:

- 1) Reformy organizacji publicznych służb zatrudnienia, w tym racjonalizacja struktur instytucjonalnych, przeniesienie zasobów ludzkich do zadań związanych z usługami oraz wprowadzenie innowacyjnych modeli zlecenia na zewnątrz i rozwijania partnerstw publiczno-prywatnych.
- 2) Wykorzystanie nowych modeli zarządzania wynikami, aby je monitorować i wiązać bodźce finansowe z pożądanymi efektami.
- 3) Rozwijanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), aby lepiej docierać do klientów poprzez wykorzystanie wielu kanałów¹⁰ oraz rozszerzanie portfolio usług poprzez samoobsługę. Rozszerzenie e-usług, lepsza koordynacja z innymi organizacjami i organami. Modernizacja funkcji zaplecza administracyjnego poprzez proces standaryzacji i automatyzacji.
- 4) Poprawa usług dla osób poszukujących pracy poprzez profilowanie i segmentację klientów, jak również poprzez wykorzystanie nowych sposobów dotarcia do tych, którzy są najdalej od rynku pracy,

⁹ [HoPES – PES Efficiency Working Group Final report](#) [„Sprawozdanie końcowe grupy roboczej publicznych służb zatrudnienia ds. efektywności”], 2013.

¹⁰ Badanie z austriackich publicznych służb zatrudnienia wykazało, że nastąpiła pewna poprawa, jeżeli chodzi o zadowolenie użytkowników korzystających z kanałów internetowych, podczas gdy szybsza reintegracja była związana ze stosowaniem podejścia wielokanałowego. Można wynioskować, że indywidualna strategia wielokanałowa jest konieczna, aby zoptymalizować korzyści wynikające z inwestycji w technologię kontaktu cyfrowego. Badanie oparto na zadowoleniu klientów i czasie trwania środków na rzecz walki z bezrobociem dla grupy pilotażowej i grupy kontrolnej.

poprzez zastosowanie skutecznych partnerstw (poza wspomnianymi wyżej ICT). Słabe połączenia transportu publicznego i trudności związane z utrzymaniem sieci urzędów, która wspiera małe, rozproszone populacje, stwarza szczególne trudności w zapewnieniu dostępności usług dla wszystkich¹¹.

- 5) Rozszerzanie usług skierowane do pracodawców poprzez przydział personelu i ulepszone wsparcie w zakresie rekrutacji, jak również rozwijanie partnerstw z innymi pośrednikami rynku pracy.

¹¹ Według analizy osób poszukujących pracy, przeprowadzonej w regionie Highlands w Szkocji w Wielkiej Brytanii. Cooper, U., Nelson, J., Wright, S., Cooper, J. (2008). „Achieving access to work, improved social inclusion and reducing rural access costs. The potential and effectiveness of rural transport to employment services.” [„Uzyskiwanie dostępu do pracy, lepsza integracja społeczna i redukcja kosztów dostępu na obszarach wiejskich. Potencjał i skuteczność transportu wiejskiego do służb zatrudnienia.”].

Dla każdego z tych obszarów można wskazać kilka krajowych przykładów¹²:

1) Ogólna skuteczność organizacyjna i struktura instytucjonalna: we Francji w ramach wysiłków mających na celu zachęcenie do stosowania aktywnych instrumentów połączono organizacje zarządzające systemami zabezpieczenia społecznego i świadczące usługi pośrednictwa pracy. Nowe publiczne służby zatrudnienia *Pôle Emploi* utworzone w 2008 r. łączą aktywne i bierne instrumenty z racjonalizacją geograficzną i operacyjną, aby zwiększyć opłacalność; oferują osobom poszukującym pracy uproszczone i bardziej dostępne usługi. Pomimo wzrostu obciążenia pracą spowodowanego nadejściem kryzysu, który zbiegł się z połączeniem organizacji, oraz pomimo wymogu, by publiczne służby zatrudnienia świadczyły bardziej spersonalizowane wsparcie, wyniki pozostały na tym samym poziomie, koszty operacyjne się zmniejszyły a dostępność – poprawiła.

2) Zarządzanie wynikami: Austria wykorzystuje zrównoważoną kartę wyników, by mierzyć indywidualne wskaźniki, w tym zadowolenie klientów i personelu. Karty wyników nie wykorzystuje się, by kontrolować lub traktować priorytetowo podział zasobów w ramach publicznych służb zatrudnienia; analizę porównawczą stosuje się, aby dokonać oceny porównawczej wyników połączonych jednostek. Dostępne wyniki pokazują, że od wprowadzenia karty wyników w 2006 r. i do 2011 r. w tym samym okresie wyniki poprawiły się bardziej niż wzrosły koszty, co oznacza przyrost wydajności.

Dostosowanie bodźców do wyników: w Danii biurami publicznych służb zatrudnienia zarządzają gminy, które

finansują programy i którym następnie poniesione koszty są częściowo zwracane przez instytucje rządowe na szczeblu centralnym. Wyższe poziomy zwrotu kosztów zapewnia się w przypadku środków, które okazały się najbardziej opłacalne. Stworzyło to bodziec finansowy dla gmin, by zapewniać więcej opłacalnych aktywnych instrumentów, co doprowadziło do poprawy ogólnej skuteczności aktywnej polityki rynku pracy.

3) Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, aby lepiej docierać do klientów poprzez wykorzystanie wielu kanałów: w Szwecji istnieją punkty umożliwiające łączenie się za pomocą łącza wideo z odległymi ośrodkami, aby ułatwić bezpośrednie wsparcie w zakresie doradztwa dla poszukujących pracy osób z obszarów wiejskich.

Rozszerzanie usług poprzez wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych:

flamandzkie publiczne służby zatrudnienia (VDAB) w Belgii zainwestowały w realizację szkoleń za pośrednictwem internetu. Zaoferowały również usługi, które pomagają samodzielnie ocenić własne umiejętności oraz zautomatyzować dopasowanie przez system opisywania umiejętności, kompetencji i pracy. W Holandii znaczne zmniejszenie budżetu operacyjnego publicznych służb zatrudnienia było siłą napędową, która spowodowała przeniesienie do internetu większości usług związanych z obsługą klienta. Holenderskie publiczne służby zatrudnienia oferują obecnie szeroki wybór e-usług, w tym seminaria internetowe (szkolenia online) oraz interaktywne usługi takie jak e-coaching.

Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w celu lepszej koordynacji z innymi organizacjami i organami: Grecja stworzyła nową sieć IT łączącą publiczne służby zatrudnienia z

¹² [HoPES – PES Efficiency Working Group Final report](#) [„Sprawozdanie końcowe grupy roboczej publicznych służb zatrudnienia ds. efektywności“], 2013.

danymi dotyczącymi ubezpieczeń społecznych, zezwoleń na pracę oraz zatrudnienia. Spowodowało to redukcję kosztów (powodowanych biurokracją i dublowaniem zadań) oraz nadużyć finansowych poprzez umożliwienie automatycznego uzyskiwania informacji i weryfikacji danych. Zapewnia to oszczędność czasu i uwalnia środki na inne cele, jednocześnie poprawiając również jakość i skuteczność usług.

- 4) Dostosowanie usług do specjalnych potrzeb i sytuacji obszarów wiejskich przez partnerstwa: w Bułgarii mobilne zespoły z lokalnych urzędów pracy raz w miesiącu wizytują obszary wiejskie i tworzą tam biura tymczasowe. Koszty tego działania dzieli się między lokalną gminę (koszt pomieszczeń oraz koszty bieżące, wydatki na transport zespołu wizytującego) a publiczne służby zatrudnienia (wszelkie inne dzienne wydatki zespołu i wszelkie potrzebne dokumenty, które są konieczne, aby biuro mogło sprawnie działać). Poprzez takie wizyty na odległych obszarach wiejskich mobilne jednostki operacyjne mogły monitorować indywidualne plany działania, potwierdzać, że zarejestrowane osoby bezrobotne poszukują pracy, dostarczać informacje o wolnych miejscach pracy i wzmacniać powiązania między publicznymi służbami zatrudnienia a

pracodawcami na obszarach wiejskich. Program umożliwił wielu niezatrudnionym osobom mieszkającym na obszarach wiejskich pozostanie w kontakcie z rynkiem pracy przy niewielkim lub zerowym koszcie dla publicznych służb zatrudnienia.

- 5) Rozszerzanie usług skierowanych do pracodawców: w Wielkiej Brytanii przyjęto model oparty na podziale na sektory, aby zarządzać kontami dużych przedsiębiorstw na poziomie krajowym. Wdrożono elastyczny system zgłaszania wolnych miejsc pracy, dzięki czemu prywatne służby zatrudnienia mogą wprowadzać wolne miejsca pracy do bazy danych publicznych służb zatrudnienia. W ramach usprawniania w systemie nadano priorytet samoobsłudze, chyba że zidentyfikowane zostaną szczególne potrzeby. Jeśli pracodawca wyraża chęć rozmowy z wskazanymi przez publiczne służby zatrudnienia klientami, którzy mają uboższą historię zatrudnienia, można ustanowić lokalne partnerstwa. Pomaga to zapewnić wsparcie publicznych służb zatrudnienia dla osób poszukujących pracy, które są zagrożone długotrwałym bezrobociem.

Data: 20.11.2017

5. PRZYDATNE ŹRÓDŁA:

- Publiczne służby zatrudnienia:
<http://ec.europa.eu/social/PES>
- Europejska sieć publicznych służb zatrudnienia:
<http://ec.europa.eu/social/PESNetwork>
- Centrum wiedzy publicznych służb zatrudnienia, w ramach którego można znaleźć publikacje sieciowe publicznych służb zatrudnienia:
<http://ec.europa.eu/social/PESknowledgecentre>
- Praktyki publicznych służb zatrudnienia, zawierające inspirujące praktyki z publicznych służb zatrudnienia w całej Europie:
<http://ec.europa.eu/social/PESpractices>
- Wkład publicznych służb zatrudnienia w strategię „Europa 2020”, dokument w sprawie strategii dotyczącej publicznych służb zatrudnienia na okres do 2020 r.:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en>

ZAŁĄCZNIK: DANE GROMADZONE W RAMACH UCZENIA SIĘ OPARTEGO NA ANALIZIE PORÓWNAWCZEJ

Publiczne służby zatrudnienia dostarczać będą dane administracyjne obejmujące następujące obszary:

- 1) Wkład w zmniejszanie bezrobocia wśród wszystkich grup wiekowych i wśród grup szczególnie wrażliwych:
 - a) liczba osób, które przeszły z bezrobocia do zatrudnienia w podziale na grupy wiekowe, płeć i poziom kwalifikacji, ukazana jako procentowy udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych;
 - b) liczba osób wykreślonych z rejestru bezrobotnych prowadzonego przez publiczne służby zatrudnienia, ukazana jako odsetek ogólnej liczby zarejestrowanych bezrobotnych.
- 2) Wkład w skracanie okresu bezrobocia i zmniejszanie bierności zawodowej, by reagować na bezrobocie długoterminowe i strukturalne, a także na wykluczenie społeczne:
 - a) liczba osób, które przeszły do zatrudnienia w ciągu na przykład 6 i 12 miesięcy bezrobocia w podziale na grupy wiekowe, płeć, poziom kwalifikacji, ukazana jako odsetek ogólnej liczby osób, które przeszły do zatrudnienia, zarejestrowanej przez publiczne służby zatrudnienia;
 - b) liczba wpisów w rejestrze publicznych służb zatrudnienia dotyczących osób uprzednio biernych zawodowo, ukazana jako odsetek ogólnej liczby wszystkich pozycji w tym rejestrze publicznych służb zatrudnienia, w podziale na grupy wiekowe i płeć.
- 3) Zapełnianie wolnych miejsc pracy (w tym poprzez dobrowolną mobilność pracowników):
 - a) liczba zapełnionych wolnych miejsc pracy;
 - b) odpowiedzi na pytanie włączone w badanie aktywności ekonomicznej ludności Eurostatu: czy publiczne służby zatrudnienia przyczyniły się do znalezienia Państwa obecnej pracy?
- 4) Zadowolenie klientów z usług świadczonych przez publiczne służby zatrudnienia:
 - a) ogólne zadowolenie osoby poszukującej pracy;
 - b) ogólne zadowolenie pracodawcy.

Dodatkowe informacje zostaną zebrane poprzez wywiady ustrukturyzowane, które umożliwią ocenę głównych czynników wspierających skuteczność publicznych służb zatrudnienia w następujących obszarach analizy porównawczej:

- 1) zarządzanie wynikami strategicznymi;
- 2) opracowanie procesów operacyjnych, takich jak skuteczne kierowanie/profilowanie osób poszukujących pracy oraz dostosowane korzystanie z aktywnych instrumentów rynku pracy;
- 3) trwała aktywizacja i zarządzanie przechodzeniem do zatrudnienia;
- 4) stosunki z pracodawcami;
- 5) oparte na dowodach opracowywanie i realizowanie usług publicznych służb zatrudnienia;
- 6) skuteczne zarządzanie partnerstwami z zainteresowanymi stronami;
- 7) przydział środków publicznych służb zatrudnienia.