



EU/EEA Public Employment Service Network

Mission Statement

Lahti, Finland 4 December 2006



European Commission



TABLE OF CONTENTS

EU/EEA Public Employment Service Network <i>Mission Statement</i>	5
Les services publics de l'emploi de l'UE et de l'EEE <i>Énoncé de mission</i>	9
Formulierung des Auftrags der öffentlichen Arbeitsverwaltungen in den EU-/EWR-Staaten <i>erweiterter Überblick</i>	15
Signatures	21

Introduction and Background

- In March 2000, the European Council launched the Lisbon Strategy to create sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion and, through its focus on increasing economic and employment activity, addresses also social exclusion as a central challenge. The Strategy was revised and reinforced in 2005 to better reflect new challenges and objectives. The Employment Guidelines are the principal instruments which underpin its implementation.
- Public Employment Services as public services have a specific role in the labour market: they deliver services free of charge to jobseekers (both unemployed and job-changers) as well as to employers, which aim to bring jobseekers and vacancies together, and also contribute to improved transparency in the labour market. They play this specific role among other actors.
- The Public Employment Services (PES), both as a stand alone public service and as a partner with other organisations, have a central role in implementing the new Lisbon Strategy. Those Guidelines which relate to attracting and retaining more people in employment, increasing labour supply and modernising social protection systems are of particular relevance in this context. The PES also have specific responsibility for certain targets and benchmarks, especially those covering new starts and the activation of long term unemployed people.
- The EU/EEA Public Employment Service Mission Statement aims to provide a common EU level framework that reflects shared objectives and

activities within the expanded European labour market. It also seeks to provide a framework for “transferable learning” and to develop a “policy pool” from which national governments can draw to develop their own PES. Individual Public Employment Services are encouraged to apply those activities and measures that best fit their respective national employment strategies.

- The Mission Statement is also intended to provide a relevant focus to support the preparation of Annual Work Programmes for the Heads of the PES network. This will improve the commitment and the contribution of our organisations to increase and focus cooperation as we move forward together.

1. “Long Term” Challenges

In a continually changing environment the Public Employment Services face challenges on several fronts. It is understood that the environmental context within which each PES operates will influence the prioritisation and response to these challenges.

(i) Global

- A globalised economy based on free trade and capital flows, together with rapid technological change, presents significant challenges to our economies, to our societies and to our labour markets. Manufacturing jobs and now increasingly service sector and research and development jobs, are moving to countries with lower labour costs. At the same time, increasing competition in product markets can create dynamism and stimulate labour demand. This highlights the importance of

developing a culture of continual business innovation and labour up-skilling in our economies. We can gain from international competition by developing new skills, improving productivity and increasing competitiveness. Globalisation presents challenges, but also creates new opportunities and new markets.

- Demographic changes and the ageing of the population mean that fewer workers are supporting large numbers of retirees. Older people must be prepared to stay in work longer, younger people must have the proper qualifications, and adults must be prepared to participate more actively in the labour force during their life cycle. The changing nature of working age concepts results in people finding employment opportunities at every phase of their working lives. The recognition of prior learning i.e. non- formally acquired competences, lifelong learning and life-long guidance will play an increasingly significant role in the response to the challenges posed through globalisation and demographic change. The availability, and access to, lifelong learning will be a key issue for societies in adapting their workforces to the continually changing needs of their economy and labour market.

(ii) Labour Market

The challenges facing member States within the labour market will differ due to different contexts and variables at a national level.

- Structural unemployment remains a persistent problem in many EU/EEA countries. Indeed, long-term unemployment at EU level has actually increased in recent years. Rapid

economic restructuring can make the situation all the more difficult. Structural unemployment creates many individual, social and economic problems. These include poverty, social problems, a drag on economic growth and affordability pressures for the benefits system.

- Demographic changes and a shrinking labour force are creating labour and/or skill shortages in a number of occupations and sectors of the economy in many countries. Skills shortages are expected to increase in the future.
- At the same time many countries have a high youth unemployment rate, which is a special risk for the future of Europe's economy and welfare model.
- Labour market mismatches mean that high levels of unemployment can exist side-by-side with high demand for labour. Labour market mismatches usually occur where a jobseeker's employment readiness, occupation choice, skills/competencies or earning requirements do not match employers' demands. Regional mismatches of labour are also an issue in many countries. The PES has an important role in building an appropriate relationship with its employer clients in order that it can deliver effectively on its role as "Broker" between unemployed people/job-changers and employers. Through its brokerage role, and the provision of strategic labour market information, the PES helps to address the challenge of labour market mismatches.

- Labour market mismatches are closely linked to labour mobility and immigration. In many countries, these mismatches are being tackled by encouraging cross-border worker mobility.

Increasing immigration levels may help some countries alleviate labour shortages, but may equally exacerbate mismatch issues in others. The tightening labour market has also seen the emergence of new forms of employment and atypical working arrangements. A well functioning labour market and increasing employment participation rates, e.g. women returning to the workforce, are growing more important to maintain sustainable economic growth.

- Long-term unemployment is one of the main causes of social exclusion. It creates both human suffering and reduces the pool of available workers in a tightening labour market. The challenge is to improve the conditions for the least advantaged jobseekers and to provide them with sufficient supports to bring them closer to and into the labour market.

2. Public Employment Service Objectives

The overall objective of the PES is to help people to find suitable employment and to help employers to fill their vacancies, in the most efficient and effective manner. As outlined above, the PES will also need to achieve a balance between its economic and social outcomes. Through its interventions it contributes to an improved transparency and equity in the labour market, while simultaneously addressing the economic needs of matching supply and demand. In improving the functioning of the labour market, the PES will set national targets and outcomes which will benefit directly their jobseeker and employer customers. The labour market context within which each PES operates will influence the prioritization of targets.

However, the PES should strive to achieve the following:

- A significant role in influencing and contributing to the development of labour market policy through the provision and analysis of relevant labour market information and trends
- The appropriate implementation of labour market policies
- An improved transparency in the labour market e.g. increase in number and range of vacancies, CVs etc. to reflect customer and changing market needs and intense cooperation at EU level with a view to improving the quality and uniformity of job vacancy descriptions
- A decrease in unemployment
- A guaranteed intervention for young people to support their entry into the labour market
- A reduction in bottlenecks and mismatches in the labour market
- An increase in labour market participation rates and employment
- Helping the disadvantaged and the more marginalised jobseekers into the active labour market
- Partnership with other relevant organisations
- Continuous development of staff skills

3. Strategies to achieve Objectives

To meet future challenges and to achieve its objectives, the Public Employment Services will need to continue modernising its structures and service delivery – a process which began during the 1990s at the European level. The PES network has identified the following areas for development;

- **Customer focus.** The needs of our customers – both jobseekers (unemployed and job-changers)

and employers – are clearly the starting point for the PES to develop its customised services. In future, PES will need to emphasise the needs of the labour market and demand led ways of working. This means strengthening proactive working methods such as labour market analysis – anticipating changes and developing closer working relationships with employers. Systematic and ongoing customer feedback should be an important part of this service development for both customer groups.

- **Early identification and intervention.** A key element of the PES service model should be a “strong start”. This means that assistance is freely and quickly available to all customers and that needs are identified and acted on as soon as possible. This allows PES to shorten unemployment spells, to fill vacancies speedily and efficiently and to provide high levels of customer service from the initial point of contact. To encourage jobseekers in their activities, an active “work first” approach should be adopted. Activation measures, including guidance, should be linked to receipt of unemployment benefit to help with active job search which will be facilitated by access to guidance, training and other appropriate supports within a framework of mutual engagement between PES and the jobseeker.
- **Modernising service delivery.** The PES service model should be based on the use of multi-channel service delivery. The effective and systematic use of call centres and internet based self service can help PES deliver professional, high quality and individually tailored services to employers, jobseekers and those customers who need more help. New business processes may need to be developed and integrated with current

processes to ensure an effective seamless service delivery. An increase in self service facilities will allow staff resources to be assigned to more intensive support for those most disadvantaged job-seekers.

- **Partnerships and networking:** To meet changing customer needs, PES should work more effectively with other actors and service providers in the labour market. Our aim should be to collaborate with other organisations, e.g. Education, Social Welfare, Private Employment Agencies etc. for improved quality service to our customers. We will explore forms of co-operation and outsourcing of certain services for customers. An emphasis on complementing, rather than competing with others, will be expected increasingly by our stakeholders.
- With a view to the increasing interdependence of labour markets in the EU/EEA, the close cooperation between PES within the European PES network, and in particular their membership of the EURES network, is of growing strategic importance. We will actively seek to further promote the benefits of this co-operation.
- **Effectiveness and quality:** Meeting customer needs, managing resource pressures and working with increasing numbers of other service providers will make it necessary for PES to further develop our effectiveness and the quality of our service. Active labour market measures, services and customers’ satisfaction should be assessed and evaluated regularly to ensure they meet the needs of our customers as well as the broader labour market. Each PES should develop performance indicators linked to the PES strategy as outlined in the Mission Statement.

The development of PES staff and their competencies is critical to the delivery of a quality service to our customers. An ongoing skills/competency review of management and staff should be in place, with training and development responses implemented as appropriate. .

- **Transfer of Learning:** We should build on the existing strong foundation of international collaborations among PES. There is much we can learn from each other, particularly in the context of an expanded E.U. The challenge is to ensure there is a real transfer of learning from collaboration and networking.

Sources of potential learning include:

- HOPES network
- EURES network
- MISEP network
- Benchmarking
- Working Groups
- Peer Reviews
- Exchange of evaluation studies
- WAPES Thematic Days
- Staff exchange



Introduction et contexte

- En mars 2000, le Conseil européen a lancé la stratégie de Lisbonne dans le but d'instaurer une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. En outre, il s'attaquait au défi majeur que constitue l'exclusion sociale en concentrant son action sur l'accroissement de l'activité économique et de l'embauche. Cette stratégie a été révisée et renforcée en 2005 de manière à mieux refléter les nouveaux défis et objectifs. La mise en œuvre de celle-ci repose essentiellement sur les lignes directrices pour l'emploi.
- En tant que services publics, les services publics de l'emploi (SPE) ont une mission particulière à remplir au sein du marché de l'emploi, à savoir fournir aux demandeurs d'emploi (chômeurs et personnes désireuses de changer de travail) ainsi qu'aux employeurs des prestations gratuites visant à mettre en adéquation l'offre et la demande et contribuer par ailleurs à une plus grande transparence sur le marché de l'emploi. C'est un rôle spécifique qu'ils jouent parmi d'autres acteurs.
- En tant que services publics autonomes ou partenaires d'autres organisations, les services publics de l'emploi (SPE) ont un rôle primordial à jouer dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de Lisbonne. Dans ce contexte, les lignes directrices portant sur les trois objectifs suivants revêtent une importance particulière: attirer et retenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail, accroître l'offre de main-d'œuvre et moderniser les systèmes de protection sociale. Les SPE ont également une responsabilité spécifique en ce qui concerne certains objectifs et critères de référence, en particulier ceux portant sur les nouveaux départs et sur l'insertion des chômeurs de longue durée.
- L'énoncé de mission des SPE de l'UE et de l'EEE vise à fournir un cadre commun à l'échelle de l'Europe reflétant les objectifs et activités qui sont similaires au sein d'un marché de l'emploi européen élargi. Il cherche également à définir un cadre propice au « transfert des enseignements » et à mettre sur pied un « vivier de stratégies » dans lequel les gouvernements nationaux pourront puiser pour développer leur propre SPE. Chaque service de l'emploi est invité à entreprendre les activités et mesures les mieux adaptées à ses stratégies nationales en matière d'emploi.
- L'énoncé de mission a également pour but d'offrir un cadre de référence utile aidant les responsables du réseau des SPE à élaborer leur programme de travail annuel. Cela améliorera l'engagement et l'action de nos organisations en faveur d'une coopération renforcée et ciblée à mesure que nous avancerons ensemble.

1. Défis « à long terme »

Dans un environnement en perpétuelle mutation, les services publics de l'emploi ont à faire face à des défis dans plusieurs domaines. Il est évident que l'environnement dans lequel évolue chaque SPE influencera l'ordre des priorités et la réponse apportée à ces défis.

(i) Mondialisation

- Une économie qui se mondialise, fondée sur la liberté des échanges, les flux de capitaux ainsi que sur la rapidité des évolutions technologiques présente des défis majeurs pour nos économies, nos sociétés et nos marchés du travail. Les emplois de l'industrie manufacturière et, de plus en plus, ceux du secteur des services, de la recherche et du développement sont transférés dans des pays à coûts salariaux moindres. Dans le même temps, la concurrence accrue sur les marchés de production peut engendrer un dynamisme et stimuler la demande de main-d'œuvre, ce qui souligne l'importance qu'il convient d'accorder à l'instauration d'une culture d'innovation permanente dans les entreprises et au développement continu des compétences de la main-d'œuvre dans nos économies.

Nous pouvons tirer parti de la concurrence internationale en mettant au point de nouvelles compétences, en améliorant la productivité et en renforçant la compétitivité. La mondialisation comporte certes des défis mais elle ouvre également de nouvelles perspectives et de nouveaux débouchés.

- L'évolution démographique et le vieillissement de la population impliquent qu'un nombre de plus en plus restreint d'actifs soutient un nombre croissant de retraités. Les personnes âgées doivent être disposées à travailler plus longtemps, les jeunes doivent posséder les qualifications adéquates et les adultes doivent être prêts à participer plus activement à l'emploi au cours de leur période d'activité. Etre en âge de travailler est un concept dont la nature évolue, ce qui amène le travailleur à trouver des

possibilités d'emploi à chaque étape de sa vie active. La reconnaissance des acquis, c'est à dire des compétences obtenues dans la pratique, l'éducation, la formation et l'orientation tout au long de la vie sont appelées à jouer un rôle de plus en plus déterminant dans la réponse que l'on apportera aux défis posés par la mondialisation et l'évolution démographique. L'offre d'éducation et de formation ainsi que l'accès à celles-ci tout au long de la vie sera une préoccupation essentielle des sociétés [soucieuses] d'adapter leur main-d'œuvre à l'évolution constante des besoins de leurs économies et de leurs marchés du travail respectifs.

(ii) Marché du travail

Les défis auxquels sont confrontés les États membres au sein de leurs marchés du travail respectifs dépendront des contextes et variables qui diffèrent selon les pays.

- Le chômage structurel demeure un problème persistant dans nombre de pays de l'UE et de l'EEE. Au cours des dernières années, le chômage de longue durée a en effet augmenté à l'échelle européenne et une restructuration économique rapide peut encore aggraver la situation. Le chômage structurel engendre de nombreux problèmes personnels, sociaux et économiques: la pauvreté, les difficultés sociales, le ralentissement de la croissance économique et les contraintes qui pèsent sur la viabilité du système de prestations sociales.
- Dans de nombreux pays, l'évolution démographique et la diminution de la main-d'œuvre engendrent des pénuries de main-d'œuvre et/ou de compétences dans un

certain nombre de professions et de secteurs économiques. D'après les prévisions, ces pénuries iront en s'accroissant.

- Simultanément, de nombreux pays connaissent un taux de chômage des jeunes élevé, ce qui menace particulièrement l'avenir du modèle économique et social européen.
- Les inadéquations du marché du travail impliquent qu'un taux de chômage élevé peut coexister avec une forte demande de main-d'œuvre. Ces inadéquations apparaissent généralement lorsque la disponibilité à l'emploi du demandeur, ses choix professionnels, ses compétences et qualifications ou ses prétentions salariales ne correspondent pas aux attentes des employeurs. Les inadéquations régionales qui existent en matière d'emploi posent également problème dans de nombreux pays. Les SPE contribuent largement à l'instauration d'une relation adaptée à leurs « usagers patrons » afin d'exercer leur fonction de « courtier » entre demandeurs d'emploi - chômeurs ou personnes désirant changer d'emploi - et employeurs de manière efficace. En assumant cette mission de courtage et en fournissant des informations stratégiques sur le marché de travail, les SPE apportent leur concours face au défi posé par le manque d'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.
- Les inadéquations du marché du travail sont étroitement liées à la mobilité de la main-d'œuvre et à l'immigration. De nombreux pays tentent d'y remédier en encourageant la mobilité transfrontalière de leurs travailleurs. L'accroissement de l'immigration peut certes aider certains pays à atténuer la pénurie de main-d'œuvre, mais peut tout autant accentuer

les déséquilibres dans d'autres domaines. La contraction du marché de l'emploi se manifeste également par l'apparition de nouvelles formes d'embauche et de formules de travail atypiques. Pour assurer une croissance économique viable, il devient primordial de disposer d'un marché du travail qui fonctionne bien et d'un taux d'activité en progression (ex : retour des femmes à la vie active).

- Le chômage de longue durée est l'une des causes principales d'exclusion sociale. Il entraîne des souffrances personnelles et diminue le nombre de travailleurs disponibles sur un marché du travail qui se durcit. Le défi consiste à améliorer les conditions des demandeurs d'emploi les moins favorisés et à leur fournir une aide suffisante pour les rapprocher du marché du travail et leur permettre d'y accéder.

2. Objectifs des services publics de l'emploi

La vocation principale des SPE est d'aider les personnes en recherche d'emploi à trouver un poste adéquat et d'assister les employeurs qui ont des postes à pourvoir de la manière la plus efficace possible. Comme déjà exposé plus haut, les SPE seront obligés d'équilibrer leurs résultats financiers et leurs réalisations sociales. Grâce à leur action, ils contribuent à faire progresser la transparence et la justice sur le marché du travail sans négliger l'impératif économique qui exige de faire coïncider l'offre et la demande. En améliorant le fonctionnement du marché du travail, les SPE fixeront des objectifs et résultats nationaux qui bénéficieront directement à leurs clients, qu'ils soient demandeurs d'emploi ou employeurs. Les caractéristiques du marché du

travail dans lequel évolue chaque SPE influencera l'ordre de priorité accordé aux objectifs à atteindre.

Néanmoins, les SPE devraient s'attacher à réaliser ce qui suit:

- jouer un rôle déterminant en influençant et en facilitant l'élaboration de la politique du marché du travail par la diffusion et l'analyse d'informations pertinentes sur le marché du travail et ses tendances ;
- veiller à la mise en œuvre appropriée des mesures relatives au marché de l'emploi ;
- contribuer à une plus grande transparence du marché de l'emploi en augmentant, entre autres, le nombre et la diversité des offres d'emploi et des CV pour refléter l'évolution des besoins du marché et ceux des clients et intensifier la coopération à l'échelon européen pour améliorer et uniformiser la description des offres d'emploi ;
- faire baisser le chômage ;
- assurer une intervention garantie en faveur des jeunes pour faciliter leur entrée dans la vie active ;
- réduire les goulets d'étranglement et les inadéquations sur le marché du travail ;
- accroître les taux d'activité et l'emploi ;
- faciliter l'insertion sur le marché actif du travail des demandeurs d'emploi défavorisés et les plus marginalisés ;
- établir des partenariats avec d'autres organisations concernées ;
- veiller au développement continu des compétences de leur personnel.

3. Stratégies pour atteindre les objectifs

Pour relever les futurs défis et atteindre leurs objectifs, les services publics de l'emploi devront continuer à

moderniser leurs structures et le mode de prestation de leurs services – processus qui a débuté au cours des années 1990 à l'échelle européenne. Le réseau des SPE a identifié plusieurs aspects à développer :

- **Priorité aux clients.** De toute évidence, les besoins des clients – tant ceux des demandeurs d'emploi (chômeurs et personnes désirant changer d'emploi) que ceux des employeurs – constituent le point de départ de l'action des SPE vers une personnalisation du service fourni. À l'avenir, les SPE devront mettre l'accent sur les besoins du marché du travail et sur les méthodes de travail souhaitées par la demande. Cela implique le renforcement des méthodes de travail anticipatives, telles que l'analyse du marché du travail, l'anticipation des changements et l'instauration de relations de travail plus étroites avec les employeurs. Un retour d'information systématique et permanent des clients devrait représenter une part importante du développement de ce service pour ces deux types de publics.
- **Identification précoce et action rapide.** Une des principales caractéristiques du modèle de service des SPE devrait être le «démarrage en force». Cela signifie la mise à disposition gratuite et rapide de l'assistance à tous les publics ainsi que la détermination et la prise en compte de leurs besoins dans les plus brefs délais. Cette façon de faire permet aux SPE de raccourcir les périodes de chômage, de pourvoir rapidement et efficacement les postes vacants et d'offrir un niveau de service élevé aux clients à partir du point de contact initial. Pour encourager les demandeurs d'emploi dans leurs recherches, une démarche active privilégiant « le travail d'abord » devrait être adoptée. Les mesures

d'insertion, assistance comprise, devraient être liées à la perception de l'allocation de chômage afin de favoriser la recherche active d'un emploi. Celle-ci sera facilitée par l'accès à l'assistance, à la formation et à d'autres formes de soutien dans le cadre d'un engagement réciproque entre le SPE et le demandeur d'emploi.

- **Modernisation de la prestation des services.**

Le modèle de service des SPE devrait être fondé sur une forme de prestation multimodale. L'utilisation efficace et systématique de centres d'appels et de fonctionnalités accessibles par Internet en libre service peuvent aider les SPE à fournir des services professionnels, personnalisés et de qualité aux employeurs, aux demandeurs d'emploi et aux clients qui nécessitent davantage de soutien. Il sera certainement nécessaire de concevoir de nouveaux processus de travail et de les intégrer aux méthodes actuelles pour assurer un service efficace et continu. L'augmentation des fonctionnalités proposées en libre service permettra d'affecter des ressources en personnel à un soutien renforcé en faveur des demandeurs d'emploi les plus défavorisés.

- **Partenariats et constitution de réseaux.**

Pour répondre à l'évolution des besoins de leurs clients, les SPE devraient collaborer plus efficacement avec les autres intervenants et prestataires de services présents sur le marché du travail. Notre objectif devrait être de coopérer avec d'autres structures telles que le secteur éducatif, l'aide sociale, les agences de recrutement privées, entre autres, en vue d'améliorer la qualité de nos services. Nous allons étudier de nouvelles formes de coopération ainsi que la possibilité d'externaliser certains services aux clients. Il conviendra de mettre l'accent sur la

complémentarité plutôt que sur la concurrence avec d'autres acteurs comme le demandent de plus en plus nos partenaires et interlocuteurs.

- Compte tenu de l'interdépendance croissante des marchés du travail à l'intérieur de l'UE et de l'EEE, l'étroite coopération qui existe entre les SPE au sein du réseau européen des SPE et, en particulier, leur appartenance au réseau EURES revêt une importance stratégique grandissante. Nous allons donc nous employer activement à promouvoir davantage les bienfaits d'une telle coopération.

- **Efficacité et qualité.** Compte tenu de la nécessité de répondre aux besoins des clients, de gérer les pressions exercées sur les ressources et de collaborer avec un nombre croissant d'autres prestataires de services, les SPE devront renforcer aussi bien leur efficacité que la qualité de leurs services. Les mesures actives du marché du travail, les services et la satisfaction des usagers devraient être évalués à intervalles réguliers, le but étant d'assurer qu'ils répondent aux besoins des clients ainsi qu'à ceux du marché du travail en général. Comme l'expose brièvement l'énoncé de la mission, chaque SPE devrait définir des indicateurs de performance correspondant à la stratégie des SPE.

Le développement des ressources humaines et des compétences au sein des SPE est un facteur déterminant pour assurer un service de qualité à nos clients. Il serait souhaitable de mettre en place un contrôle systématique et continu des compétences des dirigeants et des collaborateurs, assorti de formules adaptées de développement et de formation qui seraient mises en œuvre en fonction des besoins.

- **Transfert d'enseignements.** Nous devrions nous appuyer sur la base solide constituée par la collaboration internationale qui existe entre les SPE. Nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres, particulièrement dans le contexte d'une Europe élargie. Il s'agit ici de faire en sorte qu'un véritable transfert d'enseignements se produise par le biais de la collaboration et de la constitution de réseaux.

Font partie des sources potentielles d'enseignements:

- le réseau HOPES
- le réseau EURES
- le réseau MISEP (Système mutuel d'information sur les politiques de l'emploi)
- l'évaluation comparative
- les groupes de travail
- les évaluations par les pairs
- l'échange d'études d'évaluation
- les journées thématiques de l'AMSEP (Association mondiale des services d'emploi publics)
- l'échange de collaborateurs



Einführung und Hintergrund

- Der Europäische Rat brachte im März 2000 die Lissabon-Strategie auf den Weg, um ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einen stärkeren sozialen Zusammenhalt zu schaffen. Durch ihre Ausrichtung auf verstärkte ökonomische und beschäftigungspolitische Aktivitäten nimmt die Strategie sich darüber hinaus der sozialen Ausgrenzung als einer der zentralen Aufgaben an. 2005 wurde die Strategie überarbeitet und verstärkt, um neuen Herausforderungen und Zielen besser gerecht zu werden. Wichtigstes Instrument zu ihrer Umsetzung sind die beschäftigungspolitischen Leitlinien.
- Als öffentliche Dienststellen nehmen die öffentlichen Arbeitsverwaltungen eine besondere Rolle auf dem Arbeitsmarkt ein: Sie bieten Arbeitssuchenden (Arbeitslosen sowie Stellenwechslern) und Arbeitgebern einen kostenlosen Dienst, um offene Stellen mit Arbeitssuchenden zu besetzen. Darüber hinaus leisten sie einen Beitrag zur besseren Transparenz des Arbeitsmarktes. Diese besondere Rolle spielen sie neben verschiedenen anderen Akteuren.
- Die öffentlichen Arbeitsverwaltungen (ÖAV) nehmen sowohl als autonome öffentliche Stellen wie auch als Partner im Zusammenspiel mit anderen Organisationen eine zentrale Stellung bei der Umsetzung der neuen Lissabon-Strategie ein. Hierbei sind besonders diejenigen Leitlinien relevant, die sich mit der Vermittlung und Bindung von mehr Menschen an die Arbeitswelt, der Erhöhung des Arbeitskräfteangebots und der Modernisierung der Sozialversicherungssysteme befassen. Die ÖAV haben zudem eine besondere Verantwortung für bestimmte Ziele und Eckwerte, vor allem solche, die Arbeitsmarkteinsteiger und die Aktivierung von Langzeitarbeitslosen betreffen.
- Durch die Formulierung des Auftrags der öffentlichen Arbeitsverwaltungen in den EU-/ EWR-Staaten wird angestrebt, einen einheitlichen Rahmen auf EU-Ebene zu schaffen, der die gemeinsamen Ziele und Maßnahmen für den erweiterten europäischen Arbeitsmarkt reflektiert. Außerdem wird versucht, einen Rahmen für „übertragbare Erfahrungen“ und einen „Maßnahmenpool“ zu kreieren, den die Länderregierungen zur Weiterentwicklung ihrer eigenen ÖAV nutzen können. Dabei wird den einzelnen öffentlichen Arbeitsverwaltungen angeraten, die Aktivitäten und Maßnahmen einzusetzen, die am besten mit ihren nationalen Beschäftigungsstrategien übereinstimmen.
- Die Formulierung des Auftrags soll darüber hinaus die Vorbereitung des jährlichen Arbeitsprogramms des Netzes der ÖAV-Leiter unterstützen. Dies wird das Engagement und die Mitwirkung unserer Organisationen in Bezug auf eine stärkere und gezielte Kooperation auf unserem gemeinsamen Weg nach vorn verbessern.

1. „Langfristige“ Herausforderungen

In einem Umfeld, das ständigem Wandel unterworfen ist, sehen sich die öffentlichen Arbeitsverwaltungen an mehreren Fronten Herausforderungen gegenüber. Die Prioritätensetzung und Reaktion auf diese Herausforderungen wird fraglos durch das besondere Umfeld beeinflusst, dem jede ÖAV ausgesetzt ist.

(i) Globalisierung

- Eine globalisierte, auf freiem Handel und ungehindertem Kapitalfluss beruhende Wirtschaft sowie der rasche technologische Wandel stellen unsere Volkswirtschaften, Gesellschaften und Arbeitsmärkte vor schwierige Aufgaben. In der Industrie und nun auch zunehmend im Dienstleistungssektor und in der Forschung und Entwicklung werden Arbeitsplätze in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten verlagert. Der steigende Wettbewerb auf den Produktmärkten kann allerdings auch Dynamik erzeugen und die Nachfrage nach Arbeitskräften anregen. Dies zeigt, wie wichtig es ist, eine Kultur ständiger unternehmerischer Innovation und der Weiterqualifizierung der Arbeitnehmerschaft in unseren Volkswirtschaften zu fördern. Wir können vom internationalen Wettbewerb profitieren, wenn wir neue Fertigkeiten entwickeln, die Produktivität verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Die Globalisierung bringt Herausforderungen mit sich, sie schafft jedoch auch neue Chancen und neue Märkte.
- Der demografische Wandel und die älter werdende Bevölkerung haben zur Folge, dass weniger Arbeitnehmer mehr Rentner unterstützen müssen. Ältere Menschen müssen darauf vorbereitet sein, länger im Erwerbsleben zu verbleiben, junge Menschen benötigen die passenden Qualifikationen, und Erwachsene müssen gewillt sein, zeit ihres Lebens aktiver am Erwerbskreislauf teilzunehmen. Der stetige Wandel bei den Konzepten zum Erwerbsalter führt dazu, dass sich den Menschen in jeder Phase ihres Erwerbslebens Beschäftigungschancen bieten. Die Anerkennung von Vorerfahrungen, das heißt von nicht formell erworbenen Kompetenzen, das lebenslange

Lernen und die lebenslange Orientierung werden als Antworten auf die Globalisierungsherausforderungen und den demografischen Wandel eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Bei der Anpassung des Arbeitskräftepotenzials an die sich ständig wandelnden Bedürfnisse der Volkswirtschaft und des Arbeitsmarktes werden die Verfügbarkeit und der Zugang zum lebenslangen Lernen in den Mittelpunkt rücken.

(ii) Arbeitsmarkt

Im Hinblick auf den Arbeitsmarkt werden die Mitgliedstaaten je nach ihrer Situation und den im Land herrschenden Bedingungen unterschiedlichen Herausforderungen gegenüberstehen.

- Die strukturelle Arbeitslosigkeit ist in vielen EU-/EWR-Staaten auch weiterhin ein hartnäckiges Problem. Auf EU-Ebene hat die Langzeitarbeitslosigkeit in den vergangenen Jahren sogar zugenommen. Die rasche wirtschaftliche Umstrukturierung kann die Situation häufig noch erschweren. Die strukturelle Arbeitslosigkeit schafft zahlreiche Probleme auf individueller, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene. Dazu gehören Armut, soziale Probleme, eine Hemmung des Wirtschaftswachstums und die Frage der Finanzierbarkeit des Sozialsystems.
- Der demografische Wandel und die abnehmende Erwerbsbevölkerung führen in zahlreichen Ländern zu einem Arbeits- und Fachkräftemangel in einer Reihe von Berufs- und Wirtschaftszweigen. Es wird erwartet, dass der Fachkräftemangel in Zukunft sogar noch zunehmen wird.
- Zur selben Zeit leiden viele Staaten unter einer hohen Jugendarbeitslosigkeit, wodurch

die Zukunft des europäischen Wirtschafts- und Sozialmodells gefährdet ist.

- Das Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt bedeutet, dass trotz hoher Arbeitslosigkeit gleichzeitig eine hohe Arbeitskräftenachfrage bestehen kann. Ein solches Missverhältnis entsteht gewöhnlich dann, wenn sich die Beschäftigungsbereitschaft, Berufswahl, Fachkompetenz oder Gehaltsanforderungen der Arbeitssuchenden nicht mit den Arbeitgebervorstellungen decken. Auch regionale Missverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sind in vielen Ländern ein Thema. Die ÖAV hat die wichtige Aufgabe, geeignete Beziehungen zu ihren Arbeitgeberkunden aufzubauen, damit sie ihre Rolle als „Makler“ zwischen Arbeitslosen bzw. Stellenwechslern und Arbeitgebern effektiv erfüllen kann. Durch ihre Maklerrolle und die Bereitstellung strategischer Arbeitsmarktinformationen trägt die ÖAV dazu bei, das Missverhältnis zwischen Arbeitsmarktangebot und -nachfrage zu bekämpfen.
- Die Missverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt stehen in enger Beziehung zur Arbeitskräftemobilität und zur Einwanderung. In vielen Ländern wird diesen Missverhältnissen durch die Förderung einer grenzüberschreitenden Arbeitnehmermobilität zu Leibe gerückt. In manchen Staaten wirken höhere Einwanderungszahlen dem Arbeitskräftemangel entgegen, in anderen tragen sie dazu bei, die Mismatch-Probleme zu verschärfen. Durch die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt sind außerdem neue Beschäftigungsformen und atypische Arbeitsverhältnisse entstanden. Ein gut funktionierender Arbeitsmarkt und höhere Erwerbstätigenquoten, etwa durch die Rückkehr von Frauen auf den Arbeitsmarkt,

werden zur Aufrechterhaltung eines dauerhaften Wirtschaftswachstums zunehmend wichtiger.

- Langzeitarbeitslosigkeit ist einer der Hauptgründe für soziale Ausgrenzung. Sie schafft menschliches Leid und reduziert den Vorrat an verfügbaren Arbeitskräften auf einem angespannten Arbeitsmarkt. Es gilt, die Bedingungen für die am stärksten benachteiligten Arbeitssuchenden zu verbessern und ihnen ausreichende Unterstützung zu gewähren, um sie näher an und schließlich in den Arbeitsmarkt zu bringen.

2. Die Ziele der öffentlichen Arbeitsverwaltung

Das Hauptziel jeder ÖAV ist es, Menschen dabei zu helfen, geeignete Arbeitsplätze zu finden, und Arbeitgeber darin zu unterstützen, ihre offenen Stellen zu besetzen, und zwar möglichst effektiv und effizient. Wie oben skizziert, muss die ÖAV zudem ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Ergebnissen ihrer Arbeit anstreben. Durch ihre Interventionen leistet sie einen Beitrag zu einer erhöhten Transparenz und Gleichbehandlung auf dem Arbeitsmarkt, gleichzeitig kümmert sie sich um die ökonomisch wichtige Zusammenführung von Angebot und Nachfrage. In ihren Anstrengungen zur Verbesserung des Arbeitsmarktes definiert die ÖAV nationale Ziele und gibt Ergebnisse vor, die den Arbeitssuchenden und Arbeitgebern, die sie bedient, unmittelbar nützen. Die Arbeitsmarktsituation, in der jede einzelne ÖAV tätig ist, beeinflusst ihre Zielprioritäten.

Dennoch sollte jede ÖAV Folgendes anstreben:

- Die Bereitstellung und Analyse relevanter Informationen und Trends auf dem Arbeitsmarkt,

um die Arbeitsmarktpolitik in wichtiger Rolle beeinflussen und mitbestimmen zu können;

- eine angemessene Durchführung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen;
- eine bessere Arbeitsmarkttransparenz, beispielsweise mehr und vielfältigere Stellenangebote, Lebensläufe usw., die die Anforderungen der Kunden und veränderlichen Markterfordernisse widerspiegeln, sowie eine intensive Kooperation auf EU-Ebene, um die Qualität und Uniformität der Stellenbeschreibungen zu verbessern;
- die Verringerung der Arbeitslosigkeit;
- eine garantierte Intervention zugunsten junger Menschen, um ihnen den Eintritt in den Arbeitsmarkt zu erleichtern;
- die Reduzierung von Engpässen und Missverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt;
- die Steigerung von Erwerbsbeteiligung und Beschäftigung;
- Unterstützung von benachteiligten und marginalisierten Arbeitssuchenden beim Zugang zum ersten Arbeitsmarkt;
- die Partnerschaft mit anderen relevanten Organisationen;
- die ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiterqualifikationen.

- **Kundenorientierung:** Die Bedürfnisse ihrer Kunden – sowohl der Arbeitssuchenden (Arbeitslosen und Stellenwechslern) wie der Arbeitgeber – müssen der Ausgangspunkt für die Entwicklung des kundenspezifischen Leistungsangebots der ÖAV sein. Die ÖAV müssen die Erfordernisse des Arbeitsmarktes sowie nachfrageorientierte Vorgehensweisen künftig in den Mittelpunkt stellen. Dies bedeutet, proaktive Arbeitsweisen wie etwa die Arbeitsmarktanalyse zu verstärken, Veränderungen vorherzusehen und engere Geschäftsbeziehungen zu den Arbeitgebern zu entwickeln. Bei der Weiterentwicklung des Angebots für beide Kundengruppen sollte auch ein systematisches und ständiges Kundenfeedback eine wichtige Rolle spielen.
- **Frühe Identifizierung und Intervention:** Ein Schlüsselement im Dienstleistungsmodell der ÖAV sollte ein „starker Anfang“ sein. Dies bedeutet, dass allen Kunden ausgiebige und rasche Hilfe geboten wird und ihre Bedürfnisse möglichst schnell identifiziert und in Angriff genommen werden. Dadurch können die ÖAV Phasen der Arbeitslosigkeit verkürzen, offene Stellen schnell und effizient besetzen und Kunden vom ersten Kontakt an ein hohes Serviceniveau bieten. Um Arbeitssuchende in ihren Aktivitäten zu unterstützen, sollte ein aktives Konzept verfolgt werden, das Arbeit an die erste Stelle setzt. Aktivierungsmaßnahmen, zu denen auch die Beratung zählt, sollten an den Bezug von Arbeitslosenunterstützung gekoppelt werden, um die aktive Stellensuche zu unterstützen, die durch den Zugang zu Beratung, Fortbildung und weiteren geeigneten Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen einer gegenseitigen Verpflichtung zwischen der ÖAV

3. Strategien zur Verwirklichung der Ziele

Um die künftigen Herausforderungen zu meistern und ihre Ziele zu erreichen, müssen die öffentlichen Arbeitsverwaltungen weiter an der Modernisierung ihrer Strukturen und Leistungserbringung arbeiten – ein Prozess, der auf europäischer Ebene in den 1990er Jahren in Gang kam. Das ÖAV-Netz hat folgende Bereiche für eine Weiterentwicklung identifiziert:

und dem Arbeitssuchenden erleichtert wird.

- **Modernisierung der Leistungserbringung:**

Das Dienstleistungsmodell der ÖAV sollte bei der Leistungserbringung mehrere Kanäle nutzen. Der effektive und systematische Einsatz von Callcentern und internetgestützten Selbstbedienungseinrichtungen kann der ÖAV dabei helfen, Arbeitgebern, Arbeitssuchenden und all jenen Kunden, die mehr Unterstützung benötigen, professionelle, hochwertige und maßgeschneiderte Leistungen zu bieten. Eventuell müssen neue Geschäftsprozesse entwickelt und in die derzeitigen Prozesse integriert werden, um eine effektive, nahtlose Leistungserbringung zu gewährleisten. Durch einen Ausbau der Selbstbedienungseinrichtungen wird es möglich, Personalressourcen für die intensivere Begleitung der am stärksten benachteiligten Arbeitssuchenden freizusetzen.

- **Partnerschaften und Vernetzung:** Um die sich wandelnden Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sollten die ÖAV effektiver mit anderen auf dem Arbeitsmarkt tätigen Akteuren und Dienstleistern zusammenarbeiten. Wir sollten Kooperationen mit anderen Organisationen, beispielsweise Bildungs- und Wohlfahrtseinrichtungen, privaten Vermittlungsagenturen usw., anstreben, um die Leistungsqualität für unsere Kunden zu verbessern. Wir werden verschiedene Formen der Kooperation und das Outsourcing bestimmter kundengerichteter Dienstleistungen unter die Lupe nehmen. Die Erwartung, dass wir schwerpunktmäßig die Leistungen anderer Organisationen ergänzen, anstatt mit ihnen zu konkurrieren, wird weiter zunehmen.

- Bei der immer weiter steigenden Interdependenz zwischen den Arbeitsmärkten in den EU-/EWR-

Staaten wächst die strategische Bedeutung einer engen Zusammenarbeit aller ÖAV im europäischen ÖAV-Netz und insbesondere die Bedeutung ihrer Mitgliedschaft im EURES-Netz. Wir werden uns bemühen, weiterhin aktiv die Vorteile dieser Kooperation herauszustellen.

- **Effizienz und Qualität:** Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, der Umgang mit knappen Ressourcen und die Zusammenarbeit mit immer weiteren Dienstleistern werden die ÖAV dazu zwingen, ihre Effizienz und Dienstleistungsqualität zu verbessern. Es sollte eine regelmäßige Bewertung der aktiven Arbeitsmarktmaßnahmen, des Leistungsangebots und der Kundenzufriedenheit stattfinden, um sicherzustellen, dass diese den Ansprüchen von Kunden und Arbeitsmarkt genügen. Jede ÖAV sollte in Anlehnung an die in der Formulierung des Auftrags beschriebene ÖAV-Strategie Leistungsindikatoren ausarbeiten.

Die Weiterentwicklung der ÖAV-Mitarbeiter und ihrer Kompetenzen ist entscheidend dafür, dass wir unseren Kunden einen hochwertigen Service bieten können. Die Kenntnisse und Kompetenzen von Führungspersonal und Mitarbeitern sollten laufend überprüft und angemessene Schulungs- und Fortbildungsangebote bereitgestellt werden.

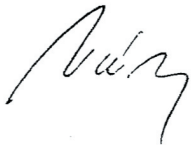
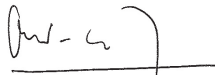
- **Erfahrungstransfer:** Wir sollten uns das vorhandene starke Fundament der internationalen Zusammenarbeit zwischen den ÖAV zunutze machen. Es gibt vieles, was wir voneinander lernen können, vor allem im Rahmen einer erweiterten EU. Es geht darum, dafür zu sorgen, dass aus der Zusammenarbeit und Vernetzung ein echter Erfahrungstransfer erwächst.

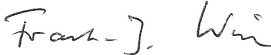
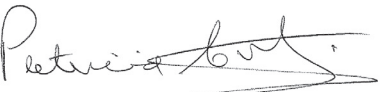
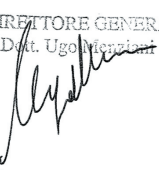
Potenzielle Lernquellen sind:

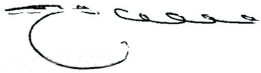
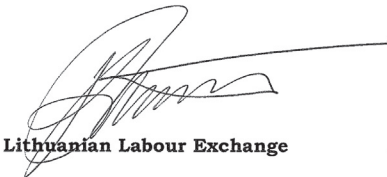
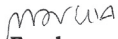
- HOPES-Netz
- EURES-Netz
- MISEP-Netz
- Benchmarking
- Arbeitsgruppen
- Peer-Reviews
- Austausch von Bewertungsstudien
- WAPES-Thementage
- Personalaustausch

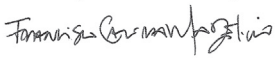
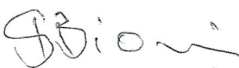
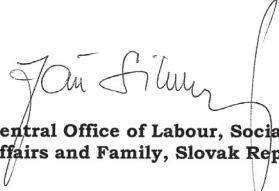
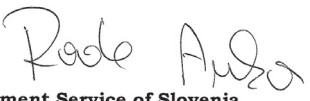


	Austria Arbeitsmarktservice Österreich www.ams.at	 Dr. Herbert Buchinger, AMS Austria
	Belgium Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) www.vdab.be	
	Belgium Le Forem www.leforem.be	
	Belgium Actiris www.actiris.be	
	Bulgaria Bulgarian Employment Agency www.az.government.bg	Got: L B Uchev Employment Agency of Bulgaria

 ΔΕΛΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΥΠΡΟΥ	Cyprus Public Employment Service of Cyprus Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης Κύπρου www.mlsi.gov.cy	 Ministry of Labour and Social Insurance, Cyprus
	Czech Republic Ministry of Labour and Social Affairs www.mpsv.cz	
	Denmark Arbejdsmarkedsstyrelsen (AMS) www.ams.dk	
	Estonia Tööturumet Estonian Labour Market Board www.tta.ee	 Estonian Labour Market Board
	Finland Ministry of Employment and the Economy www.tem.fi www.mol.fi	 Ministry of Labour, Finland
	France	 Agence Nationale pour l'Emploi, France

 Bundesagentur für Arbeit	Germany Bundesagentur für Arbeit www.arbeitsagentur.de	 Bundesagentur für Arbeit, Germany
	Greece Manpower Employment Organization www.oaed.gr	 Service Public de l'Emploi, Greece
	Hungary Állami Foglalkoztatási Szolgálat www.afsz.hu	 Office of Employment, Hungary
 VINNUMÁLA STOFNUN	Iceland Vinnumála Stofnun www.vinnumalastofnun.is	
 Foras Áiseanna Saothair Training & Employment Authority	Ireland Foras Áiseanna Saothair (FÁS) Irish Training & Employment Authority www.fas.ie	 FAS - Training & Employment Authority, Ireland
 Ministero del Lavoro e Politiche Sociali lavoro.gov.it	Italy Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali (Direzione Generale del Mercato del Lavoro) www.lavoro.gov.it	IL DIRETTORE GENERALE Dott. Ugo Merloni 

 NODARBINĀTĪBAS VALSTS AĢENTŪRA	Latvia Nodarbinatības valsts agentūra www.nva.gov.lv	
	Lithuania Lietuvos Darbo Birža www.ldb.lt	 Lithuanian Labour Exchange
	Luxembourg ADEM - Administration de l'emploi luxembourgeois www.adem.public.lu	 ADEM, Luxembourg
	Malta Employment and Training Corporation www.etc.gov.mt	 Employment & Training Corporation, Malta
	Netherlands Central Organisation Work and Income www.werk.nl	 CWI, Netherlands
	Norway NAV - The Organisation of Labour and Welfare www.nav.no	

 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	Poland Polskie Publiczne Służby Zatrudnienia www.mpips.gov.pl www.psz.praca.gov.pl	 SEKRETARZ STANU Halina Dłutowska
 INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I. P.	Portugal IEFP (Instituto do Emprego e da Formação Profissional) www.iefp.pt	
 ANOFM	Romania Agentia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă www.anofm.ro	
 ÚSTREDIE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY	Slovakia Central Office of Labour, Social Affairs and Family www.upsvar.sk	 Central Office of Labour, Social Affairs and Family, Slovak Republic
 EMPLOYMENT SERVICE OF SLOVENIA	Slovenia Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje www.ess.gov.si	 Employment Service of Slovenia

	Spain INEM (Instituto de Empleo Servicio Público de Empleo Estatal) www.inem.es	
 Arbetsförmedlingen	Sweden Arbetsförmedlingen www.arbetsformedlingen.se	
	Switzerland Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) www.seco.admin.ch www.treffpunkt-arbeit.ch	 Secrétariat d'Etat à l'économie Direction de l'emploi, Switzerland
 Part of the Department for Work and Pensions	United Kingdom Jobcentre Plus www.jobcentreplus.gov.uk	
	European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities	



