



A munkaerő-piaci igények és a szakmai képzési kínálat összehangolása München térségében

Összefoglaló a *Common Goals – Common Ways* projekt keretében
szerzett tapasztalatok alapján

Németországban a **tankötelezettséget** nem az életkor szerint, hanem a tanulással töltött idő mértéke alapján határozzák meg, és alapvetően kétféle módon lehet teljesíteni. Tíz teljes általánosan képző nappali tagozatos tanév elvégzésével, vagy kilencévnyi nappali tagozatos képzéssel, amit további háromévnnyi – a szakmai képzéssel párhuzamosan megvalósuló – **részidős általános képzés** egészít ki. Ez utóbbi általában heti egy napot jelent, és célja az alapkészségek továbbfejlesztése a szakmatanulás időtartama alatt. Az egyes **szakmák gyakorlati elsajátítása** pedig az e feladatra felkészült vállalatoknál zajlik, a duális képzési rendszer részeként, a tanulókkal kötött egyéni szerződések keretében.

Azok az általánosan képző iskolákból (*Hauptschule, Realschule*) **kikerülő fiatalok**, akik nem a felsőoktatásban tanulnak tovább, az oktatás utolsó évében motivációs levelekkel keresnek meg különböző cégeket, ahol dolgozni szeretnének, vagy amelyekkel tanulói szerződést szeretnének kötni. Akik jobb adottságokkal rendelkeznek, és jobb tanulmányi teljesítményt tudnak felmutatni, és a vállalatok szempontjainak is megfelelnek, azok többsége sikerrel próbálkozik.

1. A kereslet és a kínálat egymásra találása a képzésben és a munkaerőpiacon

Münchenben, illetve a város tágabb környezetében viszonylag hosszú ideje jellemző alaphelyzetnek tekinthető, hogy **nincs munkanélküliség**. A térségben lényegében megvalósul a teljes foglalkoztatottság. Nagyobb a munkaerő iránti kereslet, mint a kínálat – így aki megfelelő képesítéssel rendelkezik, és valóban el akar helyezkedni, az tud is dolgozni. Az ország egészére vonatkozó előrejelzések szerint az egyre növekvő munkaerőhiány már 2015-ben negatívan befolyásolhatja a német gazdasági mutatókat. 2020-ban már 2,4 millió, 2030-ban pedig már akár 10 millió ember is hiányozhat a német munkaerőpiacról. E tendenciát az erős bevándorlás sem enyhíti. A munkaerő-piaci prognózisok szerint napjainkban 117.300 fő akadémiai és/vagy szakképesítéssel rendelkező munkavállalót hiányol a munkaerőpiac a matematikai, az informatikai, a természettudományi és a műszaki szakterületen. Az évtized végére a nyugdíjba vonulások miatt a hiány 700 ezerre nőhet ezeken a területeken. Ez a tendencia legerősebben az ország legfejlettebb tartományait érinti, s ezek közé tartozik Bajorország is. A térségben működő cégek ezért fokozottan érdekeltek abban, hogy biztosítsák maguk számára, és lehetőleg meg is tartsák a szükséges, megfelelő speciális szaktudással rendelkező munkaerőt. A munkaerőpiac oldaláról ez a szándék könnyen és jól illeszkedik a német duális képzés gyakorlatához.

A cégek számára ugyanis minden jel szerint **olcsóbb a leendő munkatársak kinevelése**, mint „kész” szakemberek felvétele. Még akkor is szívesen választják ezt az utat, ha kockázatot jelent számukra, hogy végül meg tudják-e tartani a kiképzett fiatalokat, vagy sem. A bajor tapasztalatok szerint **a megtartás szempontjából döntő jelentősége van a „MI-érzés” kialakulásának**. Annak, hogy a tanulóként a céghez kerülő fiatalok már ebben a kezdő szakaszban megélhetik-e a közösséghez tartozás érzését. Azt, hogy részei egy nagyobb, funkcionális egésznek, s ezt olyan külsőségek is kifejezik, mint az egységes munkaruha vagy a közös munkahelyi programokban való részvétel. Ám ez nem csupán egy érzés, a vállalatok valóban megbecsülik a hozzájuk kerülő tanoncokat, és leendő munkatársaként tekintenek rájuk.



A München környéki cégek üzleti filozófiájának fontos elemét képezi az a gondolat, hogy elsősorban ők maguk a felelősök azért, hogy megfelelően képzett munkavállalóik legyenek. A cégek nagy része ezért tudatos HR politikával törekszik a szakember-utánpótlás biztosítására. A **nagyobb vállalatok**, amelyek pontosabban tudják előre tervezni a szükségleteiket, gyakran *assessment center*-ek segítségével választják ki – akár már a tényleges tanulói szerződések megkötése előtt – azokat a fiatalokat, akik hozzájuk kerülhetnek majd tanulóként, illetve később munkavállalóként. Az **assessment center** (AC) nevet *értékelő központként* fordíthatjuk magyarra. A kifejezés olyan tevékenységek és módszerek intézményes keretét jelöli, amelyek célja a jól beváló, leendő munkatársak kiválasztása. E központokban – személyes kompetenciáik felmutatása mellett –, a jelentkezőknek olyan feladatokat kell szóban, írásban vagy gyakorlatok keretében – egyénileg, párban vagy csoportban –, megfigyelők előtt megoldaniuk, amelyek jellemzőek a betölteni kívánt munkakörre, illetve a megcélzott szakmai tanulmányi területre. A megfigyelők a megoldásokból és a társas viselkedésből következtetnek arra, hogy a jelöltek mennyire válnának be a kiválasztott területeken. Az értékelésben a tanácsadó szakemberek mellett sok esetben részt vesznek az adott cég HR szakemberei is.

A kisebb cégek, amelyek kevesebb anyagi forrással rendelkeznek, illetve kevésbé tudják pontosan meghatározni jövőbeni szakember-szükségletüket, aktuális igényeik kielégítése érdekében általában a **munkaügyi központok** (*Agentur für Arbeit*) segítségét kérik. E központok mindenhol megtalálhatók Németországban – így Bajorországban, illetve München városában is. A szervezet központi honlapjának (<http://www.arbeitsagentur.de>) tanúsága szerint Bajorország 23 településén működik ilyen munkaügyi központ. München városán belül három nagyobb szervezeti egység tartozik a rendszerhez, a város különböző pontjain elhelyezkedő, számos önálló irodával. A központok sokféle közvetlen szolgáltatással fordulnak a lakosság, a munkaadók és a munkavállalók felé. Ugyanakkor az alábbi tevékenységek révén fontos szerepet játszanak a hatókörükbe tartozó térség munkaerő keresletének és kínálatának összehangolásában is:

- Naprakész munkaerő-piaci statisztikákat, elemzéseket és előrejelzéseket készítenek, amelyek az internet segítségével bárki számára elérhetők, illetve különféle formátumokban letölthetők.
- Nyílt adatbázisokat működtetnek, amelyben a helyi munkáltatók rögzíthetik saját igényeiket és szabadon válogathatnak a rendszerben regisztrált álláskeresők között.
- Különböző csatornák felhasználásával gondoskodnak arról, hogy bekerüljön a köztudatba, aktuálisan mely cégek kínálnak megpályázható gyakorlati képzési helyeket.¹
- Folyamatosan nyomon követik, hogy az álláskeresők közül kik vesznek részt valamilyen gyakornoki képzésben, és azt követően kiknek milyen álláslehetőségek ajánlhatók fel.
- Az általuk működtetett adatbázisokat folyamatosan hozzáférhetővé teszik a téma kutatói számára, a naprakész információik tehát felhasználhatók különféle célú közép- és hosszútávú prognózisok készítéséhez.

A német vállalkozások életében és a szakmai képzésben fontos szerepet játszó tartományi **kereskedelmi és iparkamarák** egymástól függetlenül, autonóm szervezetként működnek. Általános feladataik összehangolása és a közös normák meghatározása érdekében létrehoztak egy országos ernyőszervezet is, a német kereskedelmi és iparkamarát (*Deutscher Industrie- und Handelskammer*, <http://www.dihk.de>).

¹A *CommonGoals – CommonWays* projekt indulásakor, 2012 őszén a Felső-Bajorországi Munkaügyi Központ 22.868 olyan fiatal tartott nyilván, akik tanulószerveződésre pályáztak. A vállalatoknál tanulószerveződéssel betöltött helyek száma ugyanebben az időben 28.367 volt. Emellett 3.525 további betöltetlen tanulószerveződéses hely szerepelt a rendszerükben.



A szakképzés területén megoszlanak a **felelősségi körök** Németországban, s több szereplő szoros szakmai együttműködése biztosítja a hatékony működést. A rendszer legfontosabb szereplői az alábbiak:

- a szövetségi irányítás szintjén – a Szövetségi Gazdasági és Ipari Minisztérium, a Szövetségi Oktatási és Kutatási Minisztérium, a Szövetségi Szakképzési Intézet (BIBB), Szövetségi Munkaügyi Hivatal, a Német Kereskedelmi és Iparkamara;
- a tartományi irányítás szintjén – a tartományi minisztériumok, szakképzési bizottságok és szakértői testületek, munkáltatói és munkavállalói érdekképviseltek, a tartományi kamarák;
- a szakmai képzés szintjén – az egyes szakmák önkéntes tagságon nyugvó, érdekképviselői szervezetei (*Innung-ok*), amelyek szerepet játszanak a szakmai képzési anyagok tartalmának kialakításában; a helyi szakiskolák és a gyakorlati képzést nyújtó vállalatok.

A **kamarák** jogszabályban meghatározott legfontosabb **feladata** a kereskedelem és az ipar általános érdekeinek védelme és támogatása, annak elősegítése, hogy a duális rendszerű szakképzésben elegendő szakmai gyakorlóhely álljon rendelkezésre, valamint a hatóságok és döntéshozók elemzésekkel és javaslatokkal való támogatása. A kamarák nyomon követik a szakmai képzés alakulását saját térségükben, s ők a felelősök a szakmai bizonyítványok kiállításáért is. Rendszeresen végeznek a szakképzésre irányuló felméréseket, és készítenek elemzéseket a vizsgálatok alapján.

A **szakképzéshez kapcsolódó legfontosabb kamarai jogosítványok** a következők:

- a személyi és technikai minősítések biztosítása,
- a képzési időszak lerövidítése és meghosszabbítása,
- tanulószerveződések nyilvántartása,
- vizsgáztatás,
- a hatóságokat segítő szabályozások kialakítása a szakképzés minőségének javítása érdekében,
- szupervízió és tanácsadás,
- szakképzési bizottságok működtetése,
- mediátori testület működtetése².

A projekt keretében **München és Felső-Bajorország Ipari és Kereskedelmi Kamarája** (*Die Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern*, <https://www.muenchen.ihk.de/de/home>) tevékenységébe kaptunk bepillantást.

² A mediátori testületek szakembereitől kérhetnek segítséget – részletesen szabályozott folyamat keretében és meghatározott eljárási díj kifizetése mellett – az adott kamara tagjai olyan esetekben, ha nehezen megoldható vitába keverednek egymással vagy valamely külső szervezettel.



2. A München térségében zajló gyakorlati szakmai képzés keretei

München és Felső-Bajorország Ipari és Kereskedelmi Kamarája minden évben elkészíti a térség szakmai képzésére vonatkozó felmérését. Az alábbiakban a 2014 tavaszán készült felmérés néhány eredményét mutatjuk be. A kutatásban ekkor 631 olyan vállalkozás vett részt, amely az adott időszakban tanulók kiképzésében, illetve foglalkoztatásában közreműködött³.

A felmérésbe bevont cégek foglalkoztatottak, illetve tanulói létszám szerinti megoszlása 2014-ben az alábbiak szerint alakult.

A cégnél foglalkoztatottak létszáma	A cégtípus aránya a teljes mintán belül
kevesebb, mint 10 fő	13,9%
10-19 fő	13,3%
20-199 fő	46,0%
200-499 fő	15,7%
500-1000 fő	5,2%
több mint 1000 fő	5,9%

1. táblázat: A gyakorlati képzésbe bekapcsolódó, tanulót fogadó cégek létszám szerinti megoszlása München és Felső-Bajorország térségében (2014)

A cégnél tanuló fiatalok létszáma	Az egyes típusok aránya a teljes mintán belül
kevesebb, mint 5 fő	57,6%
5-15 fő	26,2%
16-100 fő	13,7%
több mint 100 fő	2,6%

2. táblázat: Az egy cégnél tanuló fiatalok száma, és a szakmai képzésben különféle léptékekben résztvevő cégek megoszlása München és Felső-Bajorország térségében (2014)

Az felmérésből kiderült, hogy az adott évben a cégek 29%-ának **problémát okozott** a hagyományosan rendelkezésre álló **tanulói helyek betöltése**, ami magasabb volt az előző évi aránynál. Az adatok azt mutatják, hogy e probléma leggyakoribb forrása a megfelelő jelentkezők hiánya volt.

A képzési helyek betöltésének akadályai	2011	2012	2013
A cég felbontotta a képzési szerződést a tanulás megkezdése előtt	--	--	15,0%
A tanuló felbontotta a szerződést a képzés megkezdése előtt	17,2%	18,1%	21,3%
A tanonc nem jelent meg a képzésen	21,9%	15,3%	17,5%
Nem volt megfelelő jelentkező a képzésre	68,2%	71,8%	72,5%
Egyáltalán nem volt jelentkező a képzésre	21,4%	23,2%	21,3%
Valamilyen egyéb ok	10,9%	11,3%	2,5%

3. táblázat: A gyakorlati képzési helyek betöltését akadályozó legfontosabb tényezők 2011-2013 között München és Felső-Bajorország térségében

³A tanulmányban szereplő, külön jelzéssel el nem látott adatok, ebből az elemzésből származnak. Forrás: IHK-Ausbildungsumfrage Frühjahr 2014 <https://www.muenchen.ihk.de/de/bildung/Anhaenge/auswertung-ausbildungsumfrage-2014-oberbayern.pdf> Letöltés: 2015. 01. 20.



Arra a kérdésre, hogy mi történik a kiképzett tanoncokkal azt követően, hogy befejezik szakmai tanulmányaikat az adott vállalatnál, a cégek 71%-a jelezte vissza, hogy **munkába állítják őket**. A válaszadók 93%-a határozottan azt az álláspontot képviselte, hogy alapvetően ezen az úton kívánják biztosítani cégük szakember-utánpótlását. A kutatók rákérdeztek arra is, hogy milyen okok magyarázzák, ha egy kiképzett fiatal mégsem kap állást a cégnél. Az összes válasz tartalmi megoszlása e szempontból az alábbi képet mutatta.

A végzett tanoncok alkalmazásának elmaradása mögött meghúzódó okok	Az egyes okok aránya az összes magyarázat között
Nem volt szabad álláshely a végzés időpontjában	42,0%
A tanonc és a vállalkozás nem illettek eléggé össze a képzési időt követően	38,2%
A tanonc nem akart továbbtanulni a cégnél	25,4%
A tanonc egy másik céghez akart átmenni	13,3%
A tanonc egy másik szakmát is el akart még sajátítani	4,2%
Valamilyen egyéb ok játszott közre benne	18,2%

4. táblázat: A végzett tanoncok alkalmazásának elmaradása mögött rejlő tényezők München és Felső-Bajorország térségében (2014)

A kereslet és a kínálat egymásra találásának természetes gyakorlatára és a cégek érdekeltiségére utal az a tény, hogy a válaszadók 64%-a minden körülmények között **bejelenti** az illetékes **munkaügyi központnak**, ha szabad képzési helyei maradnak a felvételi időszak lezárulását követően. 16%-uk olykor bejelenti, máskor pedig nem. S csupán a válaszadók 20%-a mondta, hogy nem keresi meg ilyen helyzetben a hivatalt.

A vizsgálat kísérletet tett annak feltárására is, hogy a munkaügyi központ mellett milyen egyéb csatornákat vesznek igénybe a vállalatok a **tanulók toborzása** során. A válaszok gyakorisági sorrendje az alábbiak szerint alakult a térségben:

A tanulók toborzására felhasznált csatornák	2012	2013	2014
Internet	54,9%	55,8%	63,5%
Személyes kapcsolatok	--	--	54,9%
Regionális újságok hirdetései	48,0%	53,0%	46,8%
Közvetlen iskolai toborzás	40,3%	38,9%	41,3%
Képzési kiállítások és vásárok	28,8%	28,8%	33,4%
Kereskedelmi és Iparkamara (IHK)	20,5%	20,1%	26,3%
A Job-Center bekapcsolása a többi mellé ⁴	--	--	8,8%
Cégek, szakmacsoportok egyesületei	7,8%	8,8%	8,6%
Magán képzésközvetítők	1,6%	2,8%	0,7%
Egyéb kommunikációs csatornák	21,0%	20,2%	26,1%

5. táblázat: A munkaügyi központtal való együttműködés mellett, a tanulók toborzása során használt csatornák München és Felső-Bajorország térségében 2012-2014 között

⁴v.ö. <http://muenchen-jobcenter.de/>



A kamarai kutatás képet kívánt kapni arról is, hogy miként próbálnak reagálni a vállalatok arra a tényre, hogy az utóbbi években a térségben érzékelhetően csökken a kereslet a szakmai képzések iránt. Ennek egyrészt demográfiai okai vannak: kevesebben kerülnek ki az alapképzésből. Másrészt viszont folyamatosan nő a korcsoporton belül a felsőoktatásban való továbbtanulást választók aránya.

A jelentkezők számának csökkenésére adott vállalati reakciók típusai	A típusok előfordulása a mintán belül
Gyakorlatszerzési lehetőségek biztosítása	30,4%
A képzési marketing javítása	29,0%
Együttműködés az alapképzést nyújtó iskolákkal	16,1%
Új, potenciális tanonc-csoportok felkutatása	14,6%
Régiókon átívelő keresés	10,2%
Együttműködés a főiskolákkal	9,3%
További képzés-szerzési lehetőségek felkínálása	5,8%
A képzés vonzerejének növelése pénzbeli vagy egyéb anyagi előnyök nyújtásával	5,0%
A képzés és a továbbképzés összekapcsolása a karrierút támogatása érdekében	3,3%
Külföldi gyakorlatszerzési lehetőség felkínálása	3,3%
Vállalatközi képzési együttműködések (amikor egy cég nem tudja az összes gyakorlati képzési feladatot ellátni)	2,4%
Részidős képzési lehetőség biztosítása (pl. kismamák számára)	2,3%
Külföldön való keresés	1,5%
Egyéb megoldások	4,0%

6. táblázat: A jelentkezők számának csökkenésére adott leggyakoribb vállalati válaszok München és Felső-Bajorország térségében (2014)

A felmérés áttekintette, hogy milyen **eszközöket** használnak a cégek annak megállapítására, hogy egy-egy hozzájuk jelentkező fiatal **alkalmas lesz-e** a kiválasztott szakma elsajátítására. A döntést meghatározó információk sorát a személyes beszélgetések vezetik (96%). A válaszadók mintegy háromnegyede azonban fontosnak ítélte az iskolai osztályzatokat (79%), valamint a különféle gyakorlatok elvégzését igazoló értékeléseket is (73%). A cégek egyharmadáról derült ki, hogy a tanulók felvételekor saját kompetenciateszteket is használnak. S végül számos helyen bevett gyakorlatnak számít olyan szakmai információs napok, valamint szerepjátékok szervezése, amelyek lehetővé teszik a fiatalok számára, hogy „beleszokoljanak” bizonyos munkatevékenységekbe. Az ilyen rendezvényeken ugyanakkor a vállalatok képviselői is megfigyelhetik őket, benyomásokat szerezhetnek róluk.

Azt vizsgálva, hogy milyen **tényezők akadályozzák a képzést**, illetve rontják annak hatékonyságát, a válaszok sorában a következő tényezők kerültek az első három helyre 2014-ben:

- Sok fiatal nem rendelkezik a sikeres szakmatanuláshoz szükséges, megfelelő alapképességekkel (78,3%).
- A jelentkezőknek számos esetben nincs világos elképzelése a választható szakmák köréről (54,3%).
- A vonzó lehetőségek és a bőséges kínálat ellenére is sok esetben más céget, illetve képzési módot választanak a megkeresett fiatalok (29,3%).



A szakmatanulásra jelentkező fiatalok képességeit kutatva, az eredmények alapján a **hiányterületek** alábbi sorrendje rajzolódott ki.

Képességbeli hiányterület	2012	2013	2014
Szóbeli és írásbeli kifejezőképesség	49,8%	49,3%	53,1%
Motiváltság és teljesíteni akarás	48,3%	49,4%	51,2%
Fegyelem	45,6%	51,7%	44,6%
Elemi számolási készség	40,4%	38,7%	41,3%
Teherbírás, terhelhetőség	41,7%	43,0%	38,2%
Viselkedés	39,1%	34,2%	37,4%
Érdeklődés és nyitottság	28,0%	28,8%	33,2%
Nem jelöltek meg hiányterületet	11,3%	9,6%	12,8%
Csoportmunkára való képesség	---	--	6,7%

7. táblázat: A tanoncnak jelentkezők leggyakoribb képességbeli hiányai a cégek képviselői szerint München és Felső-Bajorország térségében 2012-2014 között

A szakmai képzésben részt vevő vállalatok részben saját maguk erejére támaszkodva próbálják meg pótolni a fenti hiányosságokat, széles körben használt, illetve egyedi eszközök igénybevételével. Az **alkalmazkodás** egyik formájaként alakult ki mára a sok tartalmi területen alkalmazott **kétlépcsős képzési modell**, amely lehetőséget ad arra, hogy a fiatalok két év alatt egyszerűbb, de lezárt képzettséget szerezhessenek. Majd akik akarnak, további tanulással, újabb tudásmódulatokat építhetnek rá erre – magasabb szintű képzettséget szerezve. Így viszonyul például egymáshoz az eladó és a szakeladó, illetve a raktáros-logisztikus képesítés megszerzése. Számos helyen – hivatalos támogatás nélkül is – **felvesznek gyengébb tanulókat**, és megpróbálják egyedi módon segíteni őket a vállalaton belül. Vannak cégek, amelyek gyakorlatyszerzési lehetőségeket kínálnak olyan fiatalok számára, akikkel nem állnak tanulói-szerződéses viszonyban, úgynevezett **praxis-osztályokat** hozva létre számukra. Gyakran előfordul, hogy a vállalatok felzárkóztató, fejlesztő **különórákat** biztosítanak tanulóik számára. S a személyre szabott támogatásban sok helyen szerepet kapnak a munkaügyi központok által foglalkoztatott **képzéskísérők** (*Bildungsbegleiter-ek*), valamint **mentorként** dolgozó önkéntes segítők is.

A 2014. évi kamarai felmérés eredményeit bemutató összefoglaló megerősíti, hogy Felső-Bajorországban és München környékén egyre nehezebb a duális rendszer keretében rendelkezésre álló képzési helyek betöltése. Az elemzők számos feladatot látnak a szakmai orientáció erősítése, valamint az alapképességek iskolai fejlesztése terén. S egyúttal hangsúlyozzák azt is, hogy azon kis cégek esetében, amelyek csak egy tanoncot képeznek, alapvető fontosságú, hogy megfelelő jelöltet kapjanak. Ellenkező esetben ugyanis visszavonják ajánlatukat, és szűkülni kezd a szakmai képzési rendszer.

Összességében jól látszik, hogy a német gazdaság – különösen München térségében – továbbra is erős. A hosszútávú működőképesség megőrzése érdekében azonban a vállalatoknak választ kell tudni adniuk az egyre erősebb munkaerőhiányból fakadó nehézségekre is. Bár a cégek elkötelezettek saját munkaerő-utánpótlásuk biztosításáért, egyértelmű, hogy a felmerülő problémákat ma már nem képesek egymástól elszigetelten kezelni. S erre valószínűleg a rendszer többi szereplője sem képes önmagában. A mára kialakult helyzet a szektorok közötti folyamatos és rendszer szintű együttműködést igényli – a felelősségi körök világos lehatárolásával, és a feladatok megosztásával. A tartalékot pedig azon hátrányos helyzetű



Az egész életen
át tartó tanulás
programja



rétegek tagjai képezik, akik munkaerő-piacra lépését és megtartását különféle rugalmas képzési lehetőségek megteremtésével lehet biztosítani.

3. A szakmatanulás elkezdését segítő intézkedések

Azok mellett, akik sikerrel pályáznak arra, hogy az általános alapképzés után valamilyen formában továbbtanuljanak, minden tanév végén vannak olyan fiatalok is, akiket mindenhol **elutasítanak**. Ők azok, akik végül a területileg illetékes munkaügyi központoknál jelennek meg. A hivatal szakemberei sokféle általános tesztet, illetve pályaképzési vizsgát végeznek el velük. Ezek eredményeként, valamint az általuk vezetett munkahely-adatbázis alapján egyeseket megfelelő szakmai képzés, illetve gyakorlóhelyek felé tudnak irányítani. De általában több százan maradnak olyanok is, akiket komolyabb kompetenciabeli hiányosságaik következtében sehol sem tudnak elhelyezni.

E probléma kezelésére München térségében – hozzávetőleg két évtizede – minden évben **intézkedési terveket** dolgoznak ki a szakmatanulás elősegítésére (*Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen*) a 25 év alatti, szakképzetlen fiatalok támogatására. A tervek **megvalósítására** a szakmai képzésben érintett oktatási intézmények **pályázhatnak** – saját fejlesztésű programok kidolgozásával. A felhívás minden naptári év elején jelenik meg. A pályázatot benyújtó ajánlattevőknek az esélyteremtő programokban elért korábbi eredményeik és konkrét fejlesztési terveik bemutatása mellett, azt is meg kell határozniuk, hogy hozzávetőleg hány fiatalot tudnak fogadni. A pályázók azt vállalják, hogy a hozzájuk kerülők legalább 60 százalékát tíz hónapon belül munkahelyhez, vagy olyan gyakorlóhelyhez juttatják, ahol megkezdhetik szakmai tanulmányaikat.

Az érintett fiatalok valamivel több, mint havi 200 eurós **ösztöndíjat** és városi közlekedési bérletet kapnak. A feladat elvégzésére sikerrel pályázó intézményekkel pedig szerződést köt az illetékes munkaügyi központ. Ők azonban – egyfajta **sikerdíjként** – csak akkor kapják meg a teljes szerződéses összeget, ha az általuk támogatott fiataloknak legalább 60 százaléka valóban álláshoz vagy gyakorlóhelyhez jut, és az elhelyezkedést követő negyedik hónapban még mindig ott van.

Az intézkedések megvalósításában számos intézmény vesz részt. A nagyobb, sokféle szakmai területhez kapcsolódó iskolák rendszerint önmagukban pályáznak. A kisebb intézmények pedig közösen vesznek részt a bajor állam által finanszírozott programban. Ez utóbbi csoportba tartozik a München belvárosában működő képző központ, az **Euro-Trainings Centre** (ETC) (<http://www.etcev.de>). Az éves szinten hozzávetőleg 800-1000 fiatallal foglalkozó, magán fenntartásban működő iskola profilja kereskedelmi jellegű. Az a szoros szakmai **partnerség** azonban (*Bietergemeinschaft*), amelyet másik négy-öt, eltérő profilú intézménnyel mára kialakítottak, lehetővé teszi, hogy a központi intézkedési tervek megvalósítására pályázva, viszonylag széles képzési spektrumban gondolkodhasson. A partnerintézmények jogi értelemben nem alkotnak konzorciumot, ám szoros együttműködésben dolgoznak. Munkatársaik közösen határozzák meg fejlesztési céljaikat, rendszeresen megbeszélik a program megvalósításához kapcsolódó sikereiket és gondjaikat. Megosztják egymással tudásukat, és közösen keresnek kreatív megoldásokat a problémáikra. A munkacsoport az elmúlt időszakban évente átlagosan 6-800 hátrányos helyzetű, a többségtől leszakadó fiatal támogatását valósítja meg e programok keretében.



Egy konkrét példa a müncheni ETC tevékenysége

A képességek felmérése és a támogatás kezdő szakasza

A programba bekerülő fiatalok első nagy csoportját minden év szeptemberének közepén küldi a munkaügyi központ az ETC-be. Bár a fiatalok ekkor már rendelkeznek egy hozzávetőleges kompetenciaprofil-leírással, a személyre szabott fejlesztési programok kialakításához ezeknél részletesebb kiindulási pontokra van szükség. A program kezdő szakasza ezért a résztvevők alaposabb megismerését szolgálja.

Az **első hét** középpontjában egy olyan **információs rendezvény** áll, amelyen az ETC és partnerei által közösen fogadott valamennyi fiatal együtt vesz részt. Az egymással és a programmal való ismerkedés mellett, ekkor kerül sor az **érdeklődést vizsgáló tesztek** kitöltésére is. A partnerség intézményeinek munkatársai ezekre támaszkodva döntenek el, hogy ki hová kerüljön. A döntés alapja az, hogy kinek az érdeklődése melyik megvalósító intézmény szakmai profiljához áll a legközelebb. Az első hét végén így kerül a teljes létszám szétosztására, s ezután mindegyik partnerintézmény már csak a saját növendékeivel foglalkozik.

Az ETC-ben maradók a **második hét** elején kapnak egy mappát, amelyben megtalálnak minden olyan iratot, ami a programhoz kapcsolódik: információs anyagokat, a közlekedési bérletüket, valamint azt a szerződést, amellyel hivatalosan is a program részeseivé válnak. Ebben a szakaszban kitöltenek egy olyan általános pszichológiai tesztet, amelynek alapján a korábbi részletekben **pályaalkalmassági profil** rajzolható fel róluk. A tanárok ezt a profilt mindenki esetében összevetik azzal a pályaelképzeléssel, amelyet a fiatal az előző héten fogalmazott meg. A következő két napban a résztvevők különféle **tevékenységek végzése során megnyilvánuló** adottságait, **gyakorlati képességeit** vizsgálják az oktatók. A fiatalok egyénileg vagy kisebb csoportokban dolgoznak, és olyan feladatokat oldanak meg, amelyek révén bizonyos szakmaterületekhez való vonzódásuk, ügyességük érhető tetten. Minden gyakorlat keretében megfigyelő rögzíti a látható tapasztalatokat. Az írásbeli munkákat néhány órán belül kiértékelik. A hét utolsó két munkanapján a fiatalok a **gyakorlatban is kipróbálják** azokat a **tevékenységeket**, amiket az iskola kínál. Ezt követően – a tesztek eredményei, a tanári megfigyelések és a tanulói önreflexiók alapján – közösen értékelik a hetet. Aki úgy érzi, vagy akiről a megfigyelők úgy látják, hogy nem a megfelelő helyen van a partneri hálózaton belül, annak lehetősége van intézményt váltani.

A nyitó szakasz **harmadik hetének** középpontjában a munka-, illetve szakmai gyakorlólétre keresése áll. A résztvevők abban szereznek tapasztalatokat, hogyan kell jó **motivációs levelet** írni, hogyan tudják minél jobban bemutatni saját értékeiket írásban vagy élőszóban. Megismerkednek a környéken elérhető szakmai képzőhelyekkel, tanulási lehetőségekkel. Szituációs gyakorlatok keretében készülnek fel arra, hogyan kell különféle **ügyeket elintézniük** telefonon. Megbeszélik, hogy érdemes felöltözni, illetve **viselkedni egy interjún**, ha állást vagy gyakorlólétre keresnek. Nem csupán elképzelt helyzetekről van azonban szó, hanem számos esetben valódi lehetőségekről is.

A harmadik hét letelte után a fiatalok egy része kikerül a felzárkóztató programból. Vannak ugyanis, akik a felmérések alapján a munka világára felkészítő, egy éves képzésbe (*Berufsvorbereitung*) irányíthatók át, amelynek elvégzése után bizonyos – alacsonyabb képzettséget igénylő – szakmai irányokban tanulhatnak majd tovább. Mások, akik sikerrel jelentkeztek valamilyen gyakorló helyre, a szakképzésbe léphetnek tovább. A többiek számára viszont folytatódik a maximum tízhónapos támogatást jelentő felzárkóztató program. Attól függően, hogy három hét után mennyien váltak ki a programból, és mennyi volt az intézmény



által vállalt tanulói létszám, a munkaügyi központ újabb fiatalokat küld – egészen addig, míg a megpályázott keret be nem telik. Az új növendékek pedig végigcsinálják ugyanazt a nyitó programot, amit az első csoportban érkezők.

Az esélyteremtő felzárkóztató program

Mivel a támogató programba bekerülő fiatalok többsége már nagykorú – átlagosan 18-20 éves –, az iskola korábban nem nagyon kereste a **kapcsolatot a szülőkkel**. S ha valamilyen probléma miatt mégis szükség volt erre, akkor is csak a fiatalok beleegyezésével vette fel a kapcsolatot velük. Újabban viszont – a korábbi tapasztalatok alapján – úgy gondolják az ETC szakemberei, hogy a program sikere szempontjából előnyt jelenthet, ha élnek azzal az erőforrással, amit a családi támogatás jelenthet a fiatalok számára. Ezért néhány éve már a szülőket is meghívják az induláskor, és tájékoztatják őket a programról. Elmondják nekik azt is, hogy milyen módon tudják segíteni gyermekeik sikerességét.

Általános tapasztalat, hogy a résztvevők alapképességei – tartalmi területenként eltérő mértékben ugyan –, de hiányosak a szakmai képzés szempontjából legfontosabbnak ítélt három területen: a matematika, a német és az angol nyelv terén. A támogató programnak ezért részét képezi az **alapképességek fejlesztése**, és persze a fejlődéshez szükséges tanulási motiváció erősítése is. (A német nyelvtudás fejlesztését az teszi különösen fontossá, hogy folyamatosan nő a programba bekerülő migráns tanulók aránya)

A gyakorlati-szakmai készségek fejlesztése az ETC-ben **ifjúsági vállalkozások** (*Junior Firmen*) keretében zajlik. Ezekből a valódi „céggként” működő szervezeti egységekből jelenleg három van az iskolában, és szabályos éves munkatervük szerint működnek. E vállalkozások az adott terület oktatási bázisai, de egyben az intézmény számára szolgáltatást nyújtó központok is. Közülük a legrégebbi az ügyviteli munka gyakorlását segítő **iroda**, amely elvégzi az iskolai beszerzéseket, kezeli a raktáron lévő eszközöket és anyagokat. Innen kapják az ellátmányt az iskola egyes részlegei, itt tartják nyilván az raktárkészletet, itt készülnek a leltárak. Az itt dolgozók szerzik be mindazt, amire az intézmény működéséhez szükség van. A **PR egység** tartja a kapcsolatot az intézmény partnercégeivel. Akik itt gyakorolnak, azok intézik a hivatalos telefonok egy részét, és szervezik a különféle rendezvényeket. Egyebek között például az évente megrendezésre kerülő cégnapokat, a találkozót azokkal a vállalatokkal, amelyek gyakorlóléhséget biztosítanak az ETC tanulói számára. De a PR egységben dolgozók szervezik az időnkénti bolhapiacokat és a karácsonyi bazárt is. Az iskola legfiatalabb, 2013-ban létrehozott ifjúsági vállalkozása egy **kereskedelmi egység**, amelynek profilját még most alakítják ki a diákok és a tanárok közösen. Indulási sikerként könyvelheti azonban el az iskolai konyhában készült lekvárok értékesítését. És jó kezdeményezésnek bizonyult a reggeliző zsúrkocsi összeállításának is, amivel az iskolát szokták körbejárni.

Egy hét általános felépítése a felzárkóztató programban

Hétfő	Délelőtt	A heti munka előkészítése valamelyik ifjúsági vállalkozás keretében.
	Délután	Gazdasági projekt: olyan ismeretek szerzését segítő tevékenység, amelynek eredményeként a gazdaság működésére vonatkozó tudáshoz jutnak a fiatalok, s abban el tudják helyezni saját életüket, illetve munkájukat is.
Kedd	Délelőtt	Hagyományos iskolai tanulás: középpontjában az alapkészségek fejlesztése áll a matematika, az angol és a német nyelv területén.
	Délután	Fórum a programban résztvevő összes fiatal és oktató számára. Ennek keretében azt beszéljük meg, hogy mi volt jó, és mi okozott problémát a megelőző héten; ha nehézségek vannak, azokat hogyan lehet megoldani; és kinek milyen kreatív javaslatai vannak a működésre vonatkozóan.



Szerda	Délelőtt	Gyakorlati munka valamelyik ifjúsági vállalkozás keretében.
	Délután	Munkavállalói készségeket fejlesztő tréning: középpontjában az önéletrajzírás, önbemutató, önmenedzselés, a munkaerő-piacon való sikeres megjelenés gyakorlása áll.
Csütörtök	Délelőtt	Gyakorlati munka az ifjúsági vállalkozás keretében.
	Délután	Informatikai képességfejlesztés: a számítógép és az internet használatának gyakorlása. (A megszerzett tudást egy népfőiskolák által használt IKT Kompetencia Igazolvánnyal tanúsítja az iskola).
Péntek		Projektnap, amelynek konkrét tartalmát a csoport vezetői és tagjai közösen alakítják ki. Lényege, hogy saját választásuk alapján valami érdekes dolgot csináljanak közösen a fiatalok.

4. A szakmatanulás speciális segítője Bajorországban: a képzéskísérő

A munkaügyi központok által szervezett és felügyelt programok speciális segítője a *Bildungsbegleiter (BB)*, akit szó szerinti magyar fordítással „képzéskísérőnek” nevezhetünk. A támogató programokban 28 tanulóra jut egy-egy képzéskísérő, akinek a legfontosabb **feladata** annak elősegítése, hogy az érintett **fiatalok megtalálják** az érdeklődésüknek és adottságaiknak leginkább megfelelő **pályairányt**, valamint képesek legyenek megfelelni azoknak az elvárásoknak, amelyeket egy munkahely, illetve egy szakképzési gyakorlóhely támaszt velük szemben. Ennek érdekében a képzéskísérő személyre szabott segítséget nyújt nekik a gyakorlati képzőhely megtalálásában és felkészíti őket a felvételi beszélgetésekre. Támogatja őket a munkahelyekkel való kapcsolatfelvétel és a kommunikáció során, valamint tanácsokkal segíti őket a munkahelyi beilleszkedésben. Mindeközben különös figyelmet fordít arra is, hogy a szakmai gyakorlóhely és a fiatalok kölcsönösen megfeleljenek egymásnak.

Ha a program első három hetének felmérései alapján úgy tűnik, hogy a fiatal reális pályairányt választott, akkor a BB abban segíti őt, hogy helyt tudjon állni az adott területen. Gyakran előfordul azonban, hogy a tesztek eredményei nem állnak összhangban a választott pályairánnyal. Ilyen esetben az a feladata, hogy a fiatallal folytatott személyes beszélgetések keretében közösen értelmezzék a helyzetet és a lehetőségeket. Alternatívákat vázoljanak fel, és együtt keressenek egy megfelelőbb irányt. Vagy: amennyiben szilárdnak tűnik a pályakép, határozzák meg a távoli cél irányába vezető első olyan konkrét lépéseket, amelyeket a fiatalnak mindenképp meg kell tennie ahhoz, hogy esélye legyen az általa kitűzött cél elérésére.

A bajor tapasztalatok azt mutatják, hogy a képzéskísérők sokat tehetnek azért, hogy a programban részt vevő fiatalok visszanyerjék önbizalmukat, és megerősödjön a hitük abban, hogy van, amit jól csinálnak. S ezzel egyidejűleg azt is el tudják hinni, hogy amit még nem csinálnak elég jól, azt is meg tudják majd tanulni. A támogató programban minden résztvevő számára **egyéni fejlődési terv** készül, amit a fiatal a képzéskísérővel közösen fogalmaz meg – időnként más felnőtt segítőket is bevonva ebbe. A személyes célokat és a célokhoz vezető utakat rögzítő terv alapján általában készül egy olyan **szerződés** is a tanuló és a képzőhely között, amely jóval több a formális ösztöndíjas megállapodásoknál. Ebben a tanulói mappába bekerülő dokumentumban a fiatal aláírásával hitelesíti saját vállalásait, s egyúttal el is köteleződik azok teljesítése mellett. A szerződés aztán időről időre előkerül a foglalkozások során, s a résztvevő maga ítéli meg, hol tart, meddig jutott el a tervezett úton.

A képzéskísérő segítő feladatköréből fakad, hogy tevékenységében kitüntetett szerephez jut a **kommunikáció**. Munkaidejének csaknem felét teszi ki a fiatalokkal történő **egyéni és csoportos beszélgetés**, amit a projekttevékenységek során szerzett közös élmények egészítenek ki. A BB jelentős időt fordít a különféle partnerekkel való személyes egyeztetésekre,



valamint a telefonon vagy e-mailen történő kapcsolattartásra is. Egy fajta **összekötő szerepet** játszik a munkaügyi központ, a befogadó intézmény vezetése, az érintett fiatalok, valamint azon egyéb szereplők között, akik a program ideje alatt bármilyen okból kapcsolatba kerülnek a tanulókkal. A BB kapcsolatrendszerének legfontosabb tagjai a hivatal alkalmazottai, a munkahelyek humán erőforrással foglalkozó munkatársai és gyakorlatvezetői, szakoktatói, illetve a vállalatok vezetői, a szülők, valamint a különféle külső szakemberek, tanácsadók, orvosok, pszichológusok, az adott településen működő segítő intézmények és civil szervezetek képviselői. A különféle szereplőkkel való **kapcsolattartás** intenzitása természetesen partnerekként eltérő. A munkaügyi központtal nem csak azért kell rendszeres kapcsolatban lenniük, mert az finanszírozza a programokat, hanem azért is, mert a hivatali koordinátor közvetlenül nyomon követi a képzéskísérők tevékenységét. Azokkal a munkahelyekkel, amelyek rendszeresen fogadnak tanulókat az adott intézményből, szintén napi szintű kapcsolata van. A tanácsadók, az orvosok és a különféle segítő szervezetek képviselői viszont nem tekinthetők állandó partnereknek. Ugyanígy, a szülőket is csak szükség esetén keresik meg, s akkor is csak a fiatalok tudtával.

A képzéskísérők munkája elég speciális. Szerepkörükben való eredményességük alapvető feltétele az előre nem látható, változó helyzetekhez való sikeres **alkalmazkodás**. Ezért a feladatra sohasem lehet teljes mértékben felkészülni, a különféle iskolákban csak az alapok szerezhetők meg hozzá. Ez a magyarázata annak, hogy a munkakör ellátásának jogi értelemben csak annyi feltétele van, hogy a jelölt valamilyen – felsőoktatásban vagy szakmai képzésben szerzett – **végzettséggel** rendelkezzen, és legyen legalább három éves **munkatapasztalata**. Komoly előnyt jelent azonban, ha valaki korábban szakoktatóként dolgozott és *Bildungsbegleiter*-kel együttműködve, tapasztalatokat szerzett a „*másik oldalon*”. A felsőoktatásból és a munka világából hozott alapokra támaszkodva, a képzéskísérők leginkább a **gyakorlati tevékenységek során** tudják megszerezni azt a tudást, amire sikeres napi munkavégzésükhöz szükségük van. A konkrét feladatok ismeretében, sokféle próbálkozással lehet rátalálni az adott helyzetben leginkább működő megoldásokra. A legtöbb segítséget egymásnak tudják adni a kollégák. Egy-egy képzőhelyen belül ezért rendszeresek az **esetmegbeszélések** azoknak a szakembereknek a körében, akik különböző minőségben, de ugyanazon fiatalokkal foglalkoznak. Szakmai szempontból nagyon fontosak azok a helyzetek is, amikor a különböző képzőhelyekhez kapcsolódó BB-k **osztják meg** egymással **tapasztalataikat**, problémáikat és örömeiket, így gyarapítva kölcsönösen egymás tudását.

Vannak a feladatkörhöz kapcsolódó olyan **továbbképzések** is, amelyeket a munkaügyi központ szervez a képzéskísérők számára – ezek azonban inkább csak a nyilvántartások vezetéséhez, valamint a program hivatalos dokumentumainak elkészítéséhez nyújtanak segítséget. S végül fontos forrása a szakmai fejlődésnek az is, amikor a BB-k a fiatalokkal közösen, **saját maguk értéklik** a csoportokban lezajló folyamatokat, így reflektálva a konkrét helyzetekre és korrigálva esetleg saját korábbi megoldásaikat is.

A *Bildungsbegleiter*-ek **munkaideje** hivatalosan reggel 8 órától délután fél 5-ig tart – egy fél óra ebédidővel –, s ez megegyezik a fiatalok foglalkozásainak időtartamával. A tanulók számára általában délelőtt tartanak **fogadóórákat**, s vannak olyan időszakok is, amikor a BB iroda ajtaja zárva van az iskolákban. Elvben ilyenkor végzik el azokat az írásbeli feladatokat, amelyek segítségével a munkaügyi központ felé dokumentálják a tevékenységüket. A valóságban azonban gyakran előfordul, hogy csak azt követően tudják lejegyezni a beszélgetéseiket és megírni a szükséges jelentéseket, amikor a tanulók napja már véget ért, és elcsendesült az intézmény.

A BB munkaköréhez jelentős mennyiségű **nyilvántartás** vezetése és **adminisztráció**, illetve **dokumentumok** készítése társul, ami az érintettek becslése szerint bizonyos időszakokban a



teljes munkaidő 20-25%-át is lefoglalja. A támogató program dokumentációs rendszerében minden egyes tanuló esetében megtalálhatók az alábbi típusú iratok:

- nyitó dokumentáció, a résztvevő különféle adataival és teszteredményeivel;
- a gyakorlathoz (munkatapasztalathoz) kapcsolódó szerződések,
- a különféle helyeken megvalósult szakmai gyakorlatok értékelései,
- a foglalkozásokon való jelenlétet igazoló dokumentumok,
- a fiatallal folytatott beszélgetések emlékeztetői,
- minden olyan jelentés, amely képet ad arról, hogy a BB mikor mit csinált az érintett résztvevővel;
- beszámoló a haladási folyamatról, különféle tartalmi területekhez kapcsolódóan,
- záró beszámoló: annak bemutatása, hogy milyen eredménnyel vett részt a fiatal a programban, és merre lépett tovább.

Ezeket az adminisztrációs feladatokat jó ideig papír alapon végezték el a képzéskísérők. Később azonban fokozatosan áttértek a digitális adattárolásra. Ma pedig már rendelkezésükre állnak a szakmai képzések adminisztrációját támogató, Stepnova nevű komplex elektronikus dokumentációs program⁵ szolgáltatásai, amelyekre a 2013/2014. tanévtől kezdve támaszkodhatnak.

A München környéki felzárkóztató programok megvalósítását segítő
Stepnova rendszer legfontosabb funkciói

Az egyéni belépési kódokkal használható szoftver közös **adatbázisban** tárolja a munkaügyi központ által kezdeményezett, finanszírozott és felügyelt, München környéki képzési intézkedések valamennyi információját. S egyúttal felhasználóbarát **közös munkafelületet** biztosít az e programokban dolgozó valamennyi szakmai oktatónak, képzéskísérőnek, szociális munkásnak és egyéb szereplőnek.

A programban megtalálható a munkához szükséges minden aktuális technikai információ, valamint letölthető és kinyomtatható formában az **összes dokumentum és űrlap** is, amire a munka folyamán bárkinek szüksége lehet. Elérhető a kapcsolati adatok teljes spektruma. S ez a rendszer ad keretet a munkaügyi központ, valamint az alkalmazottak közötti információk sokirányú áramlásához is.

A szoftver nagymértékben megkönnyíti a szakemberek adminisztratív munkáját, s hatékonyan támogatja a különféle szerepekben dolgozó munkatársak tevékenységének összehangolását. A rendszer nyilvántartja a támogatott **fiatalok adatait**, azt hogy kinek milyen foglalkozásokon kell megjelennie, és hogy tényelegetesen részt vettek-e azokon. A munkatársak bejegyzései alapján, nyomon követő **teljesítményeik és viselkedésük alakulása**. A képzéskísérők a program segítségével rögzítik a fiatalokkal folytatott beszélgetéseik emlékeztetőit, s a nekik nyújtott tanácsadás tartalmi elemeit. Jegyzeteiket munkatársaik is elolvashatják, s támpontokat meríthetnek belőlük saját munkájuk megtervezéséhez.

Ugyancsak ez a rendszer szolgál keretül a fiatalok **egyéni támogatási terveinek** kidolgozásához, valamint a megvalósulás nyomon követéséhez. Minden résztvevő adatlapjához kapcsolódóan rögzítik a közösen megtervezett fejlődési célokat, s ezeket lépésekre, kisebb feladatokra bontják. A támogatási tervek leírják azt is, hogy az egyes

⁵ V.ö.: <http://stepnova.ergovia.de/eigenschaften/>



Az egész életen
át tartó tanulás
programja

COMMON
GOALS
WAYS

részcélok eléréséhez kapcsolódóan melyik szakembernek konkrétan mi a tennivalója a siker érdekében.

A rendszer egyszerre dokumentálja és támogatja a programokban résztvevő fiatalok, valamint az őket segítő szakemberek tevékenységét – sikerorientált módon, a célok által vezérelve, átláthatóságot és elszámoltathatóságot biztosítva minden szereplő oldalán.

A BB **kettős kötődésű** szereplője a szakmai képzés bajor rendszerének. Napi tevékenységei révén az iskolai **nevelőtestület tagja**, s munkájának minősége fontos szerepet játszik abban, hogy az intézkedést megvalósító iskola képes-e elérni a pályázatában vállalt célokat. Tevékenységét ugyanakkor a programot finanszírozó **munkaügyi központ ellenőrzi**. A képzéskísérők ezért rendszeresen beszámolnak munkájuk eredményeiről a hivatalnak, amelynek koordinátorai időnként bejelentés nélkül is ellenőrzik őket. Saját **munkaidő-nyilvántartását azonban** minden BB maga vezeti egy táblázatban, amit évente egyszer kell továbbítani a munkaügyi központ személyzeti osztályára, ahol szabadságának idejét is nyilvántartják.

Komplex, formális hivatali ellenőrzésre átlagosan két-háromévente kerül sor a támogató programban részt vevő intézmények körében. A megvalósító képzőhelyeknek ugyanakkor **minden periódus végén részletes beszámolót** kell készíteniük munkájukról, amelyben a pályázati projekt sikerességének ismertetése mellett, minden egyes fiatal fejlődéséről képet kell adniuk – személyre szabott módon értelmezve a sikerek és a kudarcok okait. E beszámolók, a bennük dokumentált eredményekkel együtt, meghatározó szerepet játszanak a következő pályázatok elbírálása során.

2015. január

Az ismertetőt összeállította:

Fehér Ildikó, Gönczöl Enikő, Hampel Márta és Kovács Anikó