

Iwona Kukulak-Dolata *

ORGANIZACJA HOLENDERSKIEJ SŁUŻBY ZATRUDNIENIA

Przedmiotem prezentowanego opracowania jest charakterystyka holenderskiej służby zatrudnienia, która działa w systemie gospodarki rynkowej o wyraźnie społecznej orientacji. Uwagę naszą przyciąga również reforma, jaka została przeprowadzona w obszarze instytucjonalnej obsługi rynku pracy w styczniu 1991 r. Interesujące wydają się doświadczenia, które zdobyto w procesie wdrażania nowych form organizacyjnych oraz form współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami kreującymi i realizującymi politykę zatrudnienia w wyodrębnionych regionach, a także w skali całego kraju.

Specyficznym holenderskim rozwiązaniem jest stworzenie systemu trójpartnerskiego. Biuro pracy na szczeblu centralnym i regionalnym jest jednocześnie instytucją państwa, związków zawodowych i organizacji pracodawców¹. Tym samym została rozłożona odpowiedzialność na trzech partnerów w zakresie polityki wobec rynku pracy i jej realizacji. Organizacja taka sprzyja koordynacji działań służby zatrudnienia z innymi podmiotami gospodarczymi, które formułują własne plany działania, uwzględniając założenia planu krajowego.

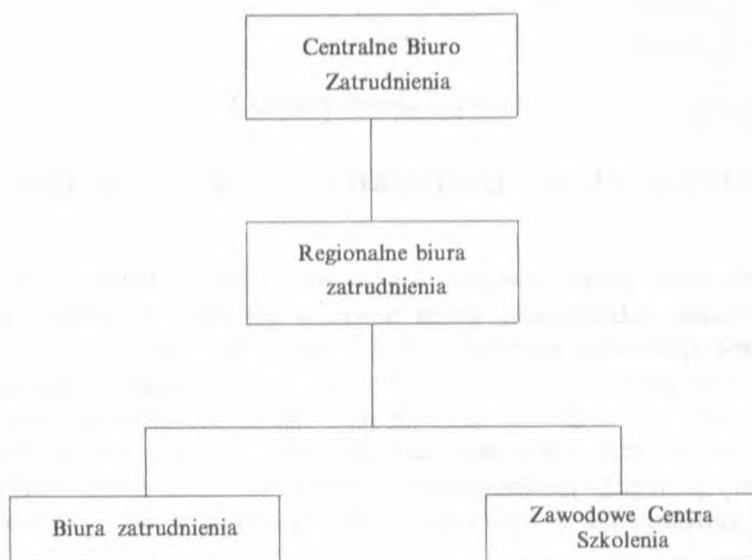
Pozycję państwowej służby zatrudnienia na holenderskim rynku pracy określa możliwość optymalnego dopasowania popytu i podaży siły roboczej. Oczekuje się od niej przede wszystkim obsadzenia wakatów nisko prestiżowych i mało atrakcyjnych oraz żąda kontroli i ochrony przed długookresowym bezrobociem. Tak ważne i trudne zadanie zostało postawione przed holenderską służbą zatrudnienia, którą tworzą następujące instytucje (patrz schemat 1)²:

* Mgr, asystent w Katedrze Polityki Ekonomicznej UL.

¹ Act of 28 June 1990, Covering the Installation of the Employment Service and Regulations Relating to Employment Services, [w:] *Statue Book of the Kingdom of the Netherlands*, The Hague 1990.

² *The Dutch Labour Market Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris 1992.

Struktura organizacyjna holenderskiej służby zatrudnienia



- Centralne Biuro Zatrudnienia (Central Bureau);
- regionalne biura zatrudnienia (Regional Arbeidsvoorziening);
- biura zatrudnienia (Arbeidsbureau);
- zawodowe centra szkolenia (Centra Vakopleidingen).

Omawiając strukturę holenderskiej służby zatrudnienia nie można pominąć instytucji rządowej, a w tym przypadku Ministerstwa Spraw Socjalnych i Zatrudnienia. Ministerstwo to odgrywa ważną rolę w procesie kształtowania polityki społeczno-gospodarczej państwa. W szczególności jest ono odpowiedzialne za równowagę w sferze zatrudnienia i dochodów ludności. Tak sformułowane zadanie jest w praktyce realizowane przez określone jego departamenty. Cele realizowane przez ministerstwo powinny sprzyjać polityce zatrudnienia, a tym samym zwalczać i ograniczać bezrobocie. Rząd zajmuje się określaniem głównych kierunków działania w sferze rynku pracy oraz kontroluje przebieg ich realizacji.

W praktyce jednak przyjmuje się, iż centralną instytucją rynku pracy jest Centralne Biuro Zatrudnienia (Central Bureau). Jest ono tworzone przez przedstawicieli trzech central, tj. związków zawodowych, organizacji pracodawców i rządu. Każda z wymienionych organizacji ma trzy miejsca w Zarządzie Biura, a jedno miejsce jest zajmowane przez reprezentanta władz lokalnych, który nie posiada prawa głosu. Rząd w omawianym biurze reprezentuje pracownik Ministerstwa Spraw Socjalnych i Zatrudnienia,

Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Ministerstwa Spraw Ekonomicznych. Trójpартnerska organizacja Centralnego Biura Zatrudnienia nie czyni rządu wyłącznie odpowiedzialnym za politykę zatrudnienia, lecz powoduje równomierne rozłożenie odpowiedzialności pomiędzy rząd a centralne organizacje pracodawców i związki zawodowe. Układ ten zostaje również zachowany w organizacji regionalnych biur zatrudnienia. Uważa się, iż tylko wspólne działanie może przynieść określone efekty. Owe działanie pozwala osiągnąć większą równowagę na rynku, poprzez wyszczególnienie problemów koniecznych do rozwiązania, jak i również umożliwia wybranie optymalnych metod i środków działania. Te ostatnie zaś, są precyzyjnie dostosowane do warunków działania, określonych biur zatrudnienia. Ponadto prezentowany model wspólnej odpowiedzialności daje lepsze podstawy do powiązania polityki rynku pracy z szeroko rozumianą polityką społeczno-gospodarczą rządu, centralnych organizacji pracodawców i związków zawodowych. Sam zaś proces podejmowania decyzji jest potwierdzeniem partnerskiej kreacji i realizacji polityki zatrudnienia.

Oznacza to, że decyzje związane z opracowaniem planu kilkuletniego i rocznego, jak i również poprawki do nich wnoszone, muszą być zaakceptowane przynajmniej przez dwóch z trzech członków każdej reprezentatywnej grupy w zarządzie. Ponadto każda grupa ma prawo weta³.

Podstawowe zadanie Centralnego Biura Zatrudnienia polega na wspieraniu i pomaganiu regionalnym biurom w realizacji ich obowiązków. Pomoc ta jest prowadzona w dwóch obszarach.

Po pierwsze, dotyczy polityki rozwoju w sferze poszukiwania pracy, przekwalifikowywania. Celem jest stworzenie możliwości wykorzystania osiągnięć naukowych do zadań nowej polityki, konfrontując warunki i potrzeby regionów do założeń polityki krajowej.

Po drugie, Centralne Biuro Zatrudnienia pomaga regionalnym pod względem organizacyjnym i metodologicznym. Biura regionalne powinny być zorganizowane w taki sposób, aby mogły wykonywać zadania zawarte w planach, które zostały sformułowane przez Centralne Biuro Zatrudnienia. Problemy zawarte w planach najczęściej dotyczą następujących zagadnień:

- obsadzania przez publiczną służbę zatrudnienia 3/4 liczby wolnych miejsc pracy;
- redukcji długookresowego bezrobocia;
- zmniejszenia stopy bezrobocia wśród młodych bezrobotnych;
- zmniejszenia stopy bezrobocia w mniejszościach narodowych;
- zapewnienia kobietom „równego dostępu” do pracy;
- szybszej rehabilitacji osób częściowo niezdolnych do pracy;

³ *National Policy Plan*, Arbeidsvoorzieningsorganisatie Central Bureau, Rijswijk 1990.

- promocji systemu kształcenia odpowiadającego potrzebom rynku pracy;
- rozwiązywania podstawowych problemów rynku pracy⁴.

Plan taki jest opracowywany na 4 lata i jest weryfikowany każdego roku przez Centralne Biuro Zatrudnienia. Treść jego tworzą lokalne i regionalne potrzeby rynku pracy. Dlatego mówi się, iż decyzje wykonawcze są w Holandii wysoko zdecentralizowane. Podejmuje się je na szczeblu regionalnym, na którym funkcjonują agencje rynku pracy, uwzględniające w większym stopniu – niż wcześniej, tj. przed 1991 r. – specyfikę lokalnych rynków pracy. Centralne Biuro Zatrudnienia w celu sprawnego sterowania rynkiem pracy dokonało podziału kraju na 28 regionów, tworząc we wszystkich regionalne biuro zatrudnienia (Regional Arbeidsvoorziening) (schemat 2).

W zarządzie każdego biura regionalnego jest 10 miejsc. Po 3 miejsca zajmują przedstawiciele regionalnych związków zawodowych, regionalnych federacji pracodawców i lokalnego samorządu. Dziesiąte miejsce zaś zajmuje członek rady gminnej, który nie posiada prawa do głosowania. Wszyscy członkowie zarządu każdego biura regionalnego są mianowani przez Zarząd Centralnego Biura Zatrudnienia na wniosek poszczególnych federacji.

Regionalne biura zatrudnienia charakteryzują się dużą autonomią. Funkcjonują one dzięki własnym środkom finansowym, które służą rozwiązywaniu problemów rynku pracy, wyodrębnionych w planie regionalnym. Punktem wyjścia sformułowania regionalnego planu są założenia tzw. gałęziowej polityki zatrudnienia. Na tym etapie uwzględnia się rozwój i oddziaływanie poszczególnych gałęzi – a więc interakcje między nimi – które stanowią podstawę do sformułowania preferencji zatrudnienia w poszczególnych gałęziach. Ponadto każde regionalne biuro oczekuje współpracy z agencjami rynku pracy z sąsiednich regionów. Kompleksowe podejście w tym przypadku jest niezbędne, bowiem podjęte decyzje w jednym regionie powodują określone implikacje w innych. Zjawisko to wymaga aktywnych działań ze strony służby zatrudnienia.

Aktywność powinna być realizowana poprzez inicjację kontaktów z poszczególnymi gałęziami. W tym celu służba zatrudnienia zawiera tzw. „kolektywne porozumienia pracy”, które powstają na bazie analizy regionalnego rynku pracy i rozmów w gałęziach na szczeblu regionalnym i centralnym. Porozumienia te powinny harmonizować z celami działania poszczególnych agencji. Aktywność również dotyczy samych bezrobotnych i polega na znajdowaniu pracy dla nich, w wyniku ich przekwalifikowania.

Realność i realizacja przytoczonych porozumień wymaga przygotowania i uporządkowania środków, za pomocą których są wykonywane poszczególne zadania. Przy formułowaniu gałęziowej polityki zatrudnienia uwzględnia się także sektorową dywersyfikację. Jest to dość ważny element, bowiem gałęzie

⁴ *Mutual Information System on Employment Policies*, Basic Information Report, Leiden 1991.

Schemat 2

Regionalna struktura holenderskiej służby zatrudnienia



Wyodrębnione regiony: 1 - Groningen, 2 - Friesland, 3 - Drenthe, 4 - IJssel-Vecht, 5 - Twente, 6 - Midden-IJssel, 7 - Veluwe, 8 - Arnhem, 9 - Nijmegen, 10 - Flevland, 11 - Oost-Utrecht, 12 - Midden Utrecht, 13 - Gooi en Vechtstreek, 14 - Noorg Holland, 15 - Amsterdam, 16 - Kennemer, 17 - Rijnstreek, 18 - Den Haag, 19 - Drechtsteden, 20 - Rijnmond, 21 - Zeeland, 22 - Westelijk Noord-Brabant, 23 - Breda, 24 - Midden-Brabant, 25 - Noord-Oost-Brabant, 26 - Zuid-Oost-Brabant, 27 - Midden-Noord-Limburg, 28 - Zuid-Limburg.

różnią się rozmiarem, organizacją i typami zawodów itp. Niekiedy są one bardzo rozproszone i wtedy ich znaczenie w regionie jest małe, ale w skali całego kraju może być duże. Przykładem są niektóre holenderskie przedsiębiorstwa, które są tak duże, iż same tworzą gałąź dla siebie, np. Unilever, Hoogovens, Philips. One przygotowują indywidualne porozumienia, które w praktyce zapewniają im realizację ich własnej polityki⁵. Stwierdzamy, iż gałęziowa współpraca ma fundamentalne znaczenie dla polityki zatrudnienia. Po zawarciu określonych umów, poszczególne gałęzie pomagają służbie zatrudnienia w realizacji ich zadań. Ponadto one same mają ewidentne korzyści z podpisania porozumienia. Przedsiębiorstwa, które współpracują z biurem, korzystają z ulg podatkowych przy tworzeniu dodatkowych miejsc pracy, a w przypadku niektórych gałęzi stosowane są dotacje. Należy zaznaczyć, iż współpracę z gałęziami nie można ograniczyć do sektora prywatnego, musi być ona rozszerzona na sektor publiczny. Uwzględnienie jego może przyczynić się do zawarcia układów, np. ze szkołami, instytucjami ochrony zdrowia, które wywołują oczekiwane efekty na rynku pracy. Holenderska służba zatrudnienia stosuje określone zasady w celu stworzenia gałęziowych porozumień:

- porozumienie musi być zgodne z celami działania służby zatrudnienia; powinno zapewniać odpowiednie warunki do ich realizacji;
- doświadczenia pokazują, iż pojedyncze, indywidualne działania przedsiębiorstw są efektywne, jeśli są one realizowane według porozumień;
- gałęzie muszą być przygotowane (pod względem ilościowym i jakościowym) do realizacji zadań zawartych w porozumieniach; w tym celu powinny uruchamiać własne środki na wykonanie niektórych zadań, np. tworzenia funduszu szkoleniowego;
- finansowy wkład gałęzi powinien być proporcjonalny do wkładu pieniężnego służby zatrudnienia⁶.

Warunkiem koniecznym dla osiągnięcia gałęziowego porozumienia jest kombinacja instrumentów finansowych biur pracy ze środkami uzyskiwanymi z sektorów. W tym celu regionalne agencje zachęcają przedsiębiorstwa określonych gałęzi do zawierania kontraktów, pozwalających na zatrudnienie bezrobotnych. W formułowaniu gałęziowej polityki zatrudnienia ważna rola przypada centralnej instytucji rynku pracy. Za pośrednictwem Centralnego Biura Zatrudnienia dochodzi do współpracy z gałęziami. Efektem zaś jest zawarcie narodowego porozumienia, w myśl którego regionalne biura i gałęzie zobowiązują się do współdziałania. W praktyce oznacza to wykonanie następujących działań:

- Centralne Biuro Zatrudnienia dostarcza regionalnym systematycznych informacji o „kolektywnych porozumieniach pracy”; potencjalne konsekwencje

⁵ R. Boer, *Sectorial Employment Policy. More Flexible Measures*, Rijswijk 1991.

⁶ *National Multi-Year Policy Framework*, Rijswijk, 1991.

tych umów są konsultowane z organizacjami pracodawców i związków zawodowych, w poszczególnych regionach;

– Centralne Biuro Zatrudnienia rejestruje efekty osiągnięte przez regionalne agencje w ramach realizacji gałęziowej polityki zatrudnienia i informuje o tym podmioty z innych terenów; działanie to ma pozwolić innym biurom uczyć się na bazie zdobytych już doświadczeń;

– Centralne Biuro Zatrudnienia bada rozwój gałęzi, które realizują umowy; uzyskane zaś wyniki są publikowane i udostępniane związkom zawodowym i organizacjom pracodawców.

Następną jednostką organizacyjną służby zatrudnienia są biura zatrudnienia (Arbeidsbureau). W Holandii funkcjonuje ok. 147 biur, a działalność ich jest prowadzona w następujących kierunkach:

- rejestracja poszukujących pracy;
- rejestracja wolnych miejsc pracy;
- rozpowszechnianie informacji o sytuacji na rynku pracy w różnych przekrojach;
- doradztwo i poradnictwo;
- promowanie systemu szkolenia.

W Biurze tym dochodzi do bezpośredniej konfrontacji pracodawcy i poszukującego pracy.

Pierwszy kontakt klienta z biurem odbywa się w recepcji. Informuje on o celu swojej wizyty i następnie jest kierowany do odpowiedniego działu i osoby.

W Centrum Informatycznym poszukujący pracy może dowiedzieć się o możliwościach zatrudnienia i szkolenia, a pracodawca uzyskuje informacje związane z realizacją wcześniej zalegalizowanych porozumień.

Centrum składa się z banku danych o poszukujących pracy i z banku danych o ofertach. Wszystkie propozycje pracy są drukowane w biuletynach. Zazwyczaj poszukujący udaje się na wstępną rozmowę do pracodawcy z biuletynu. System ten daje możliwość samodzielnego zaprezentowania się poszukującego pracy. Podkreśla on w przeprowadzonym wywiadzie specyfikę swojej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, a więc cechy, które mogą zainteresować pracodawcę.

Zasadnicze działanie, mające na celu kojarzenie bezrobotnego z ofertą ma miejsce w dziale pośrednictwa pracy. Dział ten jest wyodrębniony jako podstawowa komórka organizacyjna biura zatrudnienia, która powinna przyciągać szerokie grono klientów. W dziale pośrednictwa bezrobotny otrzymuje zaświadczenie o zarejestrowaniu się w biurze i jest stąd wysyłana odpowiednia informacja do Instytucji Zabezpieczenia Socjalnego, które odpowiada za obsługę materialną bezrobotnego. Należy podkreślić, iż biura pracy w Holandii nie zajmują się wypłatą zasiłków dla bezrobotnych.

W dziale pośrednictwa pracy zostają uruchomione metody i środki, jakimi dysponuje biuro, a które są wykorzystane w procesie dopasowania popytu i podaży siły roboczej.

Po raz drugi pośrednik agencji przeprowadza z bezrobotnym wywiad, na podstawie którego jest tworzony obraz możliwości zatrudnienia jego, zgodnie z wymogami rynku i dezyderatami bezrobotnego.

Rezultatem tego etapu jest kierowanie klienta do przyszłego pracodawcy na konkretne stanowisko. Biuro pracy wpisuje skierowanie z krótką informacją o poszukującym. Jeśli pracodawca potrzebuje dodatkowych danych, to uzupełnia się je telefonicznie. Pracownicy działu pośrednictwa pracy, którzy są odpowiedzialni za skompletowanie załóg, utrzymują stałe kontakty z przedsiębiorstwem. W tym celu często odwiedzają zakłady nie tylko z powodu aktualizacji danych, ale również dlatego, żeby lepiej poznać kulturę zakładu i proces kreowania nowych stanowisk pracy. Podejście takie daje pośrednictwu jako instytucji, większe możliwości świadczenia usług, które są zorientowane na przedsiębiorstwo. W procesie zgłaszania ofert dominuje forma telefoniczna. Szacuje się, że ok. 80% wakatów jest zarejestrowanych za pośrednictwem telefonu. Każde takie zgłoszenie jest sprawdzone w ciągu 5 dni przez pracownika biura. W przeprowadzonym bezpośrednio wywiadzie z pracodawcą uzyskuje on szerszą informację na temat zgłoszonego zapotrzebowania na pracownika.

Od stycznia 1991 r. holenderska służba zatrudnienia jest odpowiedzialna za proces szkolenia i poradnictwo zawodowe. Działania tego typu są wykonywane przez zawodowe centra szkolenia (Centra Vakopleidingen).

Usługi doradcze centra wykonują bezpłatnie i są one świadczone wszystkim osobom, które się do nich zgłoszą. Natomiast działalnością szkoleniową są objęci bezrobotni, którzy zostali skierowani przez biuro pracy. Centra mogą również organizować specjalne kursy dla osób pracujących, których stanowiska pracy są zagrożone likwidacją. Przedsięwzięcia takie są podejmowane na podstawie umowy, jakie zostają zawarte między biurem zatrudnienia a przedsiębiorstwem.

Znaczenie kursów szkoleniowych wzrasta, ponieważ dają one wymierne efekty. Z jednej strony, zmniejsza się poziom bezrobocia, bowiem następuje ponowna aktywizacja bezrobotnych, a z drugiej – dostarczają przedsiębiorstwom odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Zakres działania zawodowego centrum szkolenia wyznaczają następujące czynności:

- określenie potrzeby i przedmiotu kursu;
- określenie charakteru kursu;
- wybór szkoły prowadzącej kurs;
- wybór metody dydaktycznej na podstawie sporządzonego planu kursu.

W każdym opracowanym planie kursu powinno być uwzględnionych 5 podstawowych faz:

1) wybór zawodu lub grupy zawodów, które będą przedmiotem szkolenia; wyszczególnione zawody powinny stanowić 60–70% zarejestrowanych wakatów; następnie należy sporządzić prognozę popytu na siłę roboczą na kolejne 2 lata na podstawie zebranych danych;

2) adaptacja prognozy przez biuro zatrudnienia i rynek pracy na podstawie informacji uzyskanych w dyskusjach z innymi organizacjami;

3) oszacowanie liczby zarejestrowanych zapotrzebowań na pracowników z punktu 1, i opracowanie na tej podstawie prognozy na kolejne 2 lata;

3) dostosowanie systemu kształcenia do poprzedniego etapu poprzez kreację odpowiedniej liczby szkół i kierunków edukacji;

5) określenie pożądanych kursów.

W Holandii oprócz typowych biur pracy, funkcjonują jeszcze ponadregionalne agencje zatrudnienia. Przykładem jest Centralne Biuro Zatrudnienia Budowniczych Statków w Rijmound, które zajmuje się rekrutacją pracowników do budowy statków morskich i statków nadających się do żeglugi śródlądowej. Działalność tej instytucji ma charakter ogólnokrajowy. Podobny charakter ma organizacja Multimediapael, która prowadzi okresowe werbunki ludzi do pracy w zakładach audiowizualnych.

Ponadto w Utrechcie znajduje się Centralne Biuro, zajmujące się zatrudnieniem wysoko kwalifikowanych mniejszości narodowych, a w Apeldoorn funkcjonuje jedyna w kraju Agencja do Zatrudniania Uchodźców.

Pomiędzy wszystkimi jednostkami organizacyjnymi państwowej służby zatrudnienia obserwuje się ścisłą i stałą współpracę. Dotyczy ona najczęściej wymiany informacji o ofertach pracy, szkoleniach, a czasami biura z różnych regionów bądź dzielnic podejmują wspólne działania w celu rozwiązania podstawowych problemów rynku pracy.

Mimo iż w Holandii nie powstała instytucja zajmująca się pośrednictwem pracy dla absolwentów szkół wyższych, to jednak byli studenci uzyskują pomoc w nawiązywaniu stosunku pracy ze strony rządu. Przy Ministerstwie Spraw Socjalnych i Zatrudnienia utworzono specjalne biuro (Bureau Arbeidsvoorziening Academici), które publikuje 2 biuletyny. Jeden zawiera informacje o absolwentach szkół, a w drugim są zgromadzone dane o ofertach pracy. Ten system informacji jest często wykorzystywany przez firmy państw Wspólnoty Europejskiej. Należy podkreślić, iż Holendrzy są narodem mobilnym i bardzo często absolwenci podejmują pracę za granicą. Również pracodawcy z innych krajów są nimi zainteresowani, a sam system kształcenia sprzyja zawieraniu umów z cudzoziemcami⁷.

⁷ A. J. Raban, *Working in the European Community. A Guide for Graduate Recruiters and Job-Seekers*, Luxembourg 1992.

Na holenderskim rynku pracy obok publicznej służby zatrudnienia – od stycznia 1991 r. – działają prywatne agencje pracy. Ich rola na rynku wzrasta i staje się poważnym konkurentem dla innych instytucji. Działalność ich jest w praktyce ograniczona i kontrolowana przez Centralne Biuro Zatrudnienia. Biuro to jest odpowiedzialne za wydanie zezwolenia na prowadzenie agencji, określa daty ważności zezwolenia (mają one charakter tymczasowy), wysokość stawki taryfowej, według której pracodawcy opłacają usługi świadczone przez prywatne biuro. Opłaty nie mogą być pobierane od osób poszukujących pracy⁸.

Przedstawiona struktura organizacyjna holenderskiej służby zatrudnienia pozwala sformułować kilka propozycji dotyczących możliwości ich zastosowania w Polsce. Wydaje się możliwe i konieczne zastosowanie tych rozwiązań, mimo iż nasze gospodarki różnią się pod względem ekonomicznym i socjalnym. Oto najważniejsze propozycje:

- prowadzenie polityki zatrudnienia i przeciwdziałanie bezrobociu nie powinno obciążać tylko Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Urzędu Pracy, ale w proces ten muszą być bezpośrednio i aktywnie włączone organizacje pracodawców, związki zawodowe;
- wzmocnić pozycję pracodawców w Polsce i ich organizacji;
- konieczne staje się wyłączenie obsługi materialnej bezrobotnych (tj. wypłaty zasiłków) z zakresu obowiązków rejonowych biur i skoncentrowanie się wyłącznie na obsłudze pracodawców i poszukujących pracy;
- urealnienie polityki zatrudnienia w wyniku prowadzenia szerokich konsultacji z przedsiębiorstwami i innymi podmiotami gospodarczymi zarówno w sektorze prywatnym, jak i państwowym;
- zawieranie porozumień z przedsiębiorstwami w celu realizacji polityki zatrudnienia i uruchamianie w tym celu stosownych instrumentów finansowych.

Iwona Kukulak-Dolata

ORGANIZATION THE DUTCH PUBLIC EMPLOYMENT SERVICE

The article discusses the organizational structure and principles of activity of the Dutch public employment service. It operates in conditions of a market economy and it is composed of the following organizational units: the Central Employment Bureau, the Regional Employment Bureaus, the Employment Bureaus, and the Occupational Training Centres. On Boards of each of these units there are representatives of federations of employers, trade unions, and

⁸ R. Bekkum, *The Nature and Role of Private Employment Agencies in the Netherlands*, Rijswijk 1989.

government officials. Such organization of these bureaus not only makes the State responsible for formulation of the employment policy but it allows for such policy to be created by entities influencing directly the processes occurring on the labour market.

Executive decisions are decentralized. They are made in the regional bureaus, with allowances being made for specific characteristics of local labour markets. The main tasks of an employment bureau include intermediary functions in finding jobs, training and requalifying the unemployed. In the process of adapting qualifications of the unemployed to requirements of the market an important role is played by the so-called 'collective labour agreements' and branch employment plans. Owing to the separation of intermediary and socio-welfare (provision of unemployment benefits for unemployed persons) functions, the Dutch employment service can better solve the problems existing on particular labour markets. The organizational solutions presented in the article may serve as models, which could be partly borrowed by the institutional sphere of the Polish labour market.