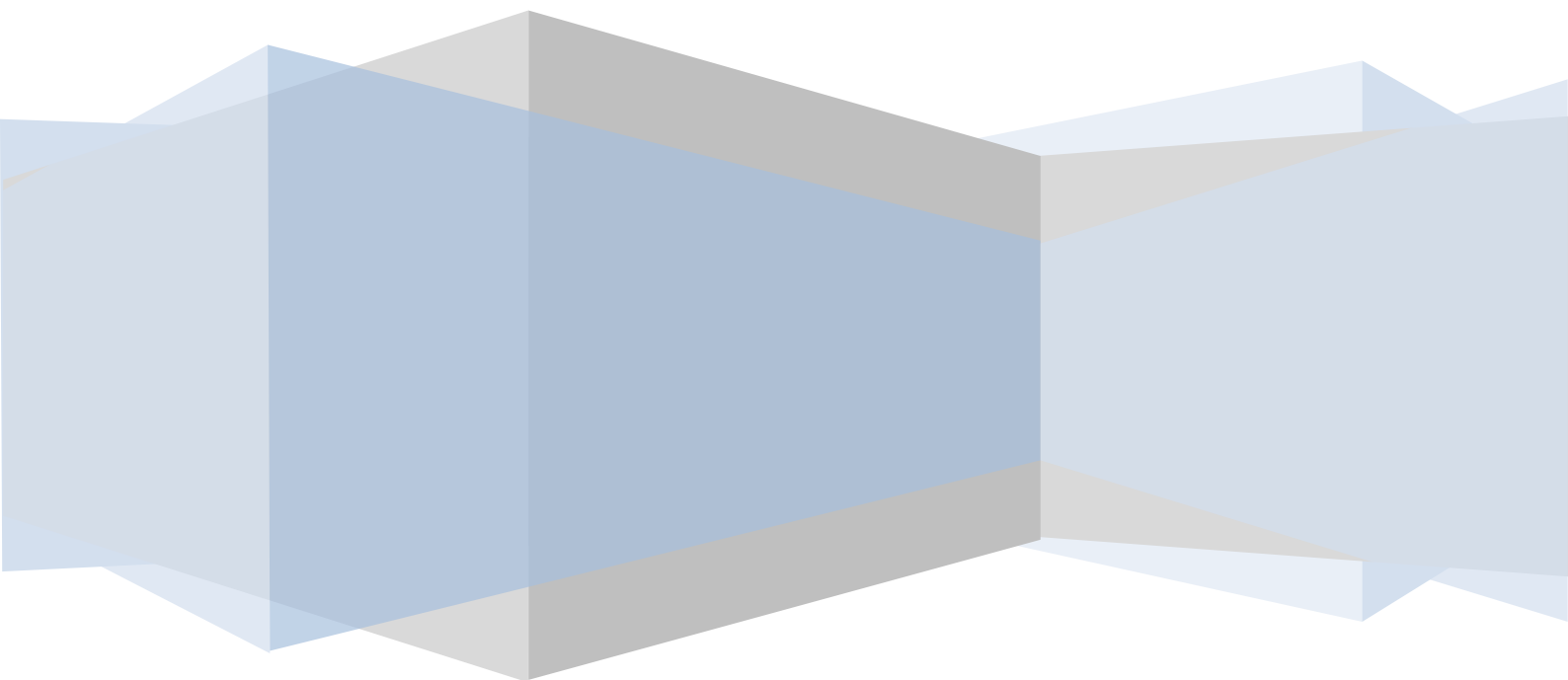


# **LINJAUKSIEN VAIKUTTAVUUDEN TYÖKALUPAKKI**

**Koottu käytännön asiantuntemuksemme  
linjauksien kehittämiseksi viranomaisyhteistyön  
ja laatukulttuuriin perustuvan toiminnan kautta**



*"Kaikkien oppimiskokemusta tukevien tahojen yhteinen sitoutumus  
parhaiden mahdollisten palvelujen tuottamiseksi opiskelijalle"*

(Kansallisen tapaamisen osallistuja, Pohjois-Irlanti)

## Yhteistyökumppaneilta

NQCA-projektin yhteistyökumppaneina uskomme vakaasti, että vain eri toimijoiden välinen yhteistyö voi taata laadun jokaiselle ammatillisen koulutuksen polun läpäisijälle. NQCA-projektin tavoitteena on ollut laadun parempi ymmärtäminen sekä laatuun sitoutuminen. On tärkeää, että kaikki asiakkaalle ammatillisen koulutuksen aikana tuotetut palvelut ovat laadukkaita ja laatuun pyrkiviä, ja että näillä palveluilla on yhteinen päämäärä asiakkaan suhteen.

NQCA-projektin yhteistyökumppaneina toimimme vakaumuksemme mukaisesti ja olemme luoneet seuraavat periaatteet:

- Oppijan tulee olla kaiken toimintamme keskiössä
- Kaikkien ammatilliseen koulutuspolkuun osallistuvien sidosryhmien välinen viestintä on pidettävä toimivana
- Hyvän, asiakaskeskeisen päätöksenteon tukemiseksi tieto ja informaatio tulee jakaa sidosryhmien välillä
- Verkostoyhteistyön vaikutusta laadun kehittämisen tukemisessa tulisi arvioida
- Oppimistamme tulee jakaa muiden kanssa

## Kiitokset

Networking for Quality Culture and Assurance (NQCA) on Erasmus+ -ohjelman rahoittama strategisen yhteistyön projekti, jonka yhteistyökumppanit ovat Ballymun Job Centre (Irlanti), Turun kaupunki (Suomi), Ciofs-FP (Italia), GEMS-NI (Iso-Britannia), Gsub (Tanska), HKIK (Unkari), MetropolisNet (eurooppalainen verkosto) ja Rinova (Iso-Britannia).

”Linjausten ja käytännön väliset kuilut” ja ”Suositukset” perustuvat yhteistyömaissa tehtyihin tapaustutkimuksiin. Ilman näitä tutkimuksia ja niistä saatua tukea hankkeemme ei olisi ollut mahdollinen.

## Sisällys

1. Johdanto .....	4
1.1. Erasmus+ avaintoiminto 2 .....	4
1.2 NQCA-hanke.....	4
2. Metodologia .....	7
3. Linjausten ja käytännön väliset kuilut .....	10
3.1 Viestinnän puute.....	10
3.2 Relevantin tiedon puute .....	12
3.3 Joustavien rahoitusrakenteiden ja –ehtojen puute .....	13
4. Suositukset .....	14
4.1 Kuuntele asiakkaitasi.....	14
4.2 Löydä oikeat viestintäkanavat ja käytä oikeanlaista kieltä antaaksesi kohderyhmälle ajantasaista tietoa.....	15
4.3 Suunnittele joustavia ohjelmia ja palveluja, jotka vastaavat asiakkaittesi tarpeisiin ja sopivat heidän elämäntilanteisiinsa .....	15
4.4 Vastaanota jatkuvasti palautetta asiakkailta ja etulinjan työntekijöiltä.....	16
4.5 Perusta viranomaisyhteistyöryhmiä ohjelmien tai palvelujen suunnitteluvaiheessa .....	17
5. NQCA:n viranomaisyhteistyön verkostomallin työkalut .....	18
6. Liitteet .....	21
Appendix A: Policy-Practice Gaps Case Studies .....	21
Appendix B: Information on the project.....	32

## **1. Johdanto**

### **1.1. Erasmus+ avaintoiminto 2**

Erasmus+ on Euroopan unionin koulutuksen, nuorison ja urheilun ohjelma. Seitsemän vuoden kestoensa (2014 – 2020) aikana se pyrkii modernisoimaan koulutusta ja nuorisotyötä eri puolilla Eurooppaa. Ohjelma on avoin organisaatioille jotka toimivat näillä aloilla, mukaan lukien koulut ja täydennyskoulutusorganisaatiot, korkeakoulut sekä aikuiskoulutuksen ja nuorisotyön organisaatiot.

NQCA rahoitetaan Erasmus+ -ohjelman avaintoimesta 2, jonka tavoitteena on kehittää, siirtää ja ottaa käyttöön innovatiivisia käytäntöjä ammatilliseen perus- ja täydennyskoulutukseen. Tämän avaintoiminnan keskiössä on yhteistyön mahdollistaminen opiskelijoille suunnattujen palvelujen parantamiseksi ja innovatiivisten käytäntöjen levittämiseksi.

### **1.2 NQCA-hanke**

NQCA-hankkeen tavoitteena on aidon laadunvarmistuskulttuurin luominen ja sen ylläpitäminen yksittäisen opiskelijan/asiakkaan koulutuspolun aikana monien eri alojen organisaatioiden Euroopanlaajuisen yhteistoiminnan avulla. NQCA-hanke on sitoutunut suunnittelemaan, kehittämään, implementoimaan ja ylläpitämään viranomaisyhteistyön mallia, joka keskittyy laatukulttuuriin ja laadunvarmistukseen koko ammatillisen koulutuspolun aikana.

Kahdeksan yhteistyökumppania kuudesta kumppanimaasta kehitti ja otti käyttöön laadunvarmistuksen verkostomallin (Networking for Quality Assurance, NQA) NQCA-projektia varten varmistaakseen sen relevanssin ammatillisen koulutuspolun koko mitalle. Tässä ammatillinen koulutuspolku määritellään siten, että se sisältää uraohjauksen tai ohjauksen sopivalle ammatillisen koulutuksen alalle, ammatilliset koulutusohjelmat ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen sekä ammatillisen koulutuksen jälkeisen työelämään siirtymisen vaiheen. Edeltäjähanke NQA totesi laadun pysyvän yleensä yllä palvelujen aikana mutta korosti, että laatu voi heiketä huomattavasti ammatillisen koulutuspolun nivelvaiheissa. Ehdotetun viranomaisyhteistyön tavoitteena on sidosryhmien välisen yhteyden vahvistaminen etenkin yhteisten päämäärien ja luottamuksen osalta sekä ammatillisen koulutuspolun eri vaiheisiin liittyvien sidosryhmien yhteisen laatukulttuurin kehittäminen.

Hankkeen tuloksista ovat tiedottaneet ja niitä ovat saavuttaneet lukuisat sidosryhmäorganisaatiot. Hankkeen kehitykseen vaikuttavat kaikki osallistujat eli kumppanit, paikalliset ja kansalliset viranomaisten väliset verkosto-organisaatiot sekä tietysti oppijat.

- **Vaikutus oppijaan:** laatu tukee opiskelija-asiakkaan koko ammatillista koulutuspolkua asettaen oppijan ammatillisen koulutuksen keskiöön
- **Osallistuvat organisaatiot:** viranomaisten välisen yhteistyön ja laatukulttuurin kehittäminen, laadunvarmistusta koskevan alhaalta ylöspäin suuntautuvan lähestymistavan mahdollistaminen, NQA-laatuumerkin tunnustamien maantieteellisten alueiden luominen.
- **Päättävät tahot:** alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin suuntautuvien lähestymistapojen välisten viestintäkanavien parantaminen toimintaperiaatteiden ja käytännön välisten erojen pienentämiseksi ja sen

mahdollistamiseksi, että laatukulttuuria voidaan ylläpitää koko laatusyklin sisällä.

- NQA-arvioinnissa todettiin, että monet kumppanit/sidosryhmät eivät olleet tietoisia tarpeesta perustaa laadunvarmistusta ja ammatillista koulutusta koskeva foorumi. NQCA aikoo saada tällaisen laaja-alaisen vaikutuksen aikaan luomalla foorumeita ja viranomaisten välisiä verkostoja, joilla organisaatioita tuetaan ammatilliseen koulutukseen liittyvän laadun työstämisessä ja ymmärtämisessä.
- NQCA pyrkii tekemään pysyvän vaikutuksen kumppaneihin ja sidosryhmiin, sillä se vaikuttaa arvoihin, uskomuksiin ja käyttäytymistapoihin ja toimii moniin tilanteisiin, asiayhteyksiin ja muihin sektoreihin siirrettävissä olevana mallina. Sidosryhmien välisen yhteistyön parantaminen johtaa parempaan laatuun koko ammatillisella koulutuspolulla ja vaikuttaa viime kädessä heikosti koulutettuihin ja työttömiin.



## 2. Metodologia

NQCA-hankkeessa on vakuutettu tietoisien, koko ammatillisen koulutuspolun kattavan laatusitoumuksen välttämättömyydestä. Ilman sitä asiakkaan hyväksi polun aiemmissa vaiheissa tehty työ voi valua hukkaan. Koulutukseen ja koulutuksesta pois johtaa monia polkuja, josta syystä ammatillisen koulutuspolun joka askeleen tulee perustua laatuun.

### **Esimerkki:**

Ohjauspalvelu haluaa tietää laatuun keskittymisestä koulutuksessa, johon heidän asiakkaitaan voidaan ohjata. Koulutuksentarjoaja haluaa tietää laatuun keskittymisestä työpaikalla, johon heidän asiakkaansa saattavat työllistyä. Kun koulutus on suoritettu, löytyykö palvelujen väliltä jatkuvuutta? Miten asiakas tietää, miten hänen tulisi menetellä?

Yllä esitettyjen kysymysten valossa on selvää, että asiakkaan koko koulutuspolun ajalta saama laadun kokemus on välttämätön. On saatava aikaan tietoisuus siitä, että ammatilliset kurssit ovat vain yksi askel pitkällä matkalla. Ohjauspalvelujen on annettava oikeanlainen ohjeistus ja tuki, koulutuksessa kurssien on oltava oikeansisältöisiä ja oikean kouluttajan pitämiä, ja itse työn pitää olla oikea tämän polun läpi kulkeneelle yksilölle. Muussa tapauksessa asiakas/oppija saattaa pudota palvelujen piiristä missä tahansa vaiheessa. Kun kaikkien mukana olevien organisaatioiden henkilöstö on sitoutunut laadun ylläpitoon, tulokset siirtyvät koko organisaatioon ja lopulta oppijalle/asiakkaalle.

## **Viranomaisyhteistyö:**

Viranomaisyhteistyössä useampi kuin yksi viranomainen/organisaatio työskentelee yhdessä suunnitelmallisesti ja virallisesti epävirallisen verkostoitumisen sijaan (vaikka jälkimmäinen voi tukea ja kehittää ensin mainittua). Tämä voi tapahtua strategisella tai operationaalisella tasolla. (Lloyd et al., 2001)

## **Käsityksemme laatukulttuurista:**

*”Laatukulttuurin on oltava tunnistettavissa kaikilla organisaation tasoilla”*  
(Paikallisen tapaamisen osallistuja, Pohjois-Irlanti)

Laatukulttuurilla tarkoitetaan organisaation kulttuuria, jonka tarkoitus on laadun pysyvä parantaminen ja joka sisältää seuraavat toisistaan erotettavat elementit:

1. Kulttuurinen/psykologinen elementti, joka sisältää jaettujen arvojen, vakaumusten ja odotusten lisäksi sitoumuksen laatuun.
2. Rakenteen/johdon elementti, jossa on määritetty laatua parantavat ja eri tahojen toimintaa koordinoivat prosessit.

## **NQCA viranomaistyön verkostomalli:**

**NQCA viranomaisyhteistyön verkostomallia** työstettiin koko NQCA-projektin ajan. Sitä testattiin viranomaisyhteistyöryhmien eri jäsenten tapaamisissa. Kaiken kaikkiaan jokainen yhteistyökumppani toteutti

- 6 paikallista viranomaisten välistä tapaamista, jossa mukana oli toimijoita eri organisaatioista
- 4 oppijatapaamista eri palvelujen asiakkaiden/opiskelijoiden kanssa

- 3 kansallista tapaamista eri ohjelmien päättäjien kanssa

Tunnistetut linjausten ja käytännön väliset kuilut ja suositukset syntyivät tämän työn perusteella. Lisäksi hankkeessa kehitettiin NQCA-laatuleima.

Kuten esimerkki osoittaa, NQCA:n yhteistyön verkostomalli on saanut vaikutteita viranomaisyhteistyön käsitteestä ja koko ammatillisen koulutuspolutun kattavan laatukulttuurin luomisesta.

### 3. Linjausten ja käytännön väliset kuilut

Linjausten ja käytännön välisillä kuiluilla tarkoitetaan eroja toimintaperiaatteiden ja käytännön toiminnan välillä. NQCA-hankkeen aikana toteutetut oppijatapaamisissa kävi ilmi, että linjaukset jotka eivät palvele opiskelijoita, aiheuttavat turhautumista, taloudellisia vaikeuksia, syrjäytymistä, sekaannusta sekä yleisesti tulevaisuutta koskevia pelkoja. Tyypillisiä linjausten ja käytännön välisiä kuiluja kuvataan alla. Esimerkkejä tapauksista löytyy liitteestä A.

#### 3.1 Viestinnän puute

Viestinnän puute tuli esiin useasti keskusteluissa opiskelijoiden, etulinjan sidosryhmien ja päättävien tahojen kanssa koko NQCA-hankkeen ajan. Viestinnän puutteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

##### 3.1.1 Viestintäongelmat, jotka johtuvat kulttuurisesta ymmärtämisestä maantieteellisessä mielessä

Termillä ”kulttuuri” on eri merkityksiä ja sitä käytetään eri yhteyksissä. Kulttuuri heijastaa tiettyä elämäntapaa, joka on yhteinen tiettyssä yhteisössä eläville. Kulttuuri antaa yksilölle tietoisuuden identiteetistään, juuristaan ja historiallisesta taustastaan antaen samalla tunteen tiettyyn yhteisöön kuulumisesta (Luka et al. 2013).

Linjaukset on yleensä kehitetty kunkin maan omasta kulttuurisesta näkökulmasta. Tästä ei seuraa sekaannusta tai kitkaa niin kauan, kun linjausten piirissä olevat tuntevat niiden taustalla olevan kulttuurin. Vaikeuksia syntyy kuitenkin silloin, jos linjausten takana oleva kulttuuri on niiden piirissä oleville uusi. Näissä

tapauksissa kyseiset yksilöt eivät välttämättä tunne niitä sääntöjä ja käsitteitä, jotka ovat yhteiskunnassa laajalti tunnettuja ja hyväksytyjä. Kokemusten mukaan väärinkäsitysten vaara on sitä suurempi, mitä suurempi ero yksilöiden taustakulttuurin ja linjausten taustakulttuurin välillä on.

### 3.1.2 Viestintäongelmat linjausten, viranomaisorganisaatioiden ja ohjelmia toteuttavien organisaatioiden välillä

NQCA-hanke on havainnut, että eri linjauksilla ja viranomaisorganisaatioilla on erilaiset ajattelutavat ja arvot jotka sitovat ne yhteen, luovat niiden omakuvan ja vaikuttavat niiden ulospäin suuntautuvaan viestintään (esim. työtä vs. koulutusta korostavat ajattelutavat). Nämä erot ovat näkyvissä myös ohjelmia toteuttavien organisaatioiden ja koulutuksen järjestäjien välillä siinä, kuinka eri tavoin näiden henkilökunta toimii saman kohderyhmän kanssa. NQCA-hanke on havainnut eri linjausten ja palvelujen yhteismitallisuuden ja koordinoinnin puutteen aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia. Tämä estää opiskelijoita saamasta palveluista irti sitä koko potentiaalia, joka olisi saavutettavissa holistisella palveluotteella.

### 3.1.3. Viestintäongelmat eri tasojen välillä (päättäjät, palveluntuottajat, asiakkaat)

Palvelut suunnitellaan usein päättäjien tasolla ottamatta prosessiin mukaan palveluntuottajia tai kohderyhmäasiakkaita. Tällainen yksisuuntainen viestintästrategia voi ottaa huonosti huomioon asiakkaiden tarpeet ennen palvelun toteuttamista. Usein nämä tarpeet tulevat esiin vasta palvelun toteuttamisen aikana, koska kyseessä on tällöin ensimmäinen viestintä palveluntuottajan ja päättävän tahon välillä. Tällöin palautetta pyydetään usein rajoitettujen kanavien kuten kirjallisten raporttien tai ennalta laadittujen lomakkeiden avulla.

*”Opiskelijat raportoivat todellisen, päättäjien kanssa tapahtuvan viestinnän puuttuvan; tarkemmin, heidän mukaansa päättäjät eivät aktiivisesti kuuntele opiskelijoiden tarpeita ja ideoita. Päättäjät nähdään ’näyttelijöinä’, jotka teeskentelevät kuuntelevansa tavallisia ihmisiä mutta todellisuudessa järjestelevät vain omia asioitaan. Esimerkki opiskelijoiden lausunnon puolesta: heille on lähes mahdotonta osallistua liikkuvuustoimintaan, koska suurimmalle osalle oppijoista ennustetut kulut ovat odottamattoman suuria; he pystyvät toteuttamaan tällaisia ’unelmia’ vain ammatillisen koulutuksenjärjestäjän kautta” (Opiskelija foorumin osallistuja, Cinisello Balsamo (MI) e Cesano Maderno (MB), Italia)*

*”Sosiaaliviranomaisten linjaukset ovat liian jäykkiä eikä niissä ole inhimillisyyttä. Linjausten tekijät ovat liian kaukana yksilötasolta. Tämä johtaa ankariin ja kohtuuttomiin päätöksiin, jotka aiheuttavat merkittäviä ongelmia asiakkaille ja ahdinkoa henkilökunnalle” (Yhteistyökumppani, Ballymun Dublin).*

### 3.2 Relevantin tiedon puute

Tämän päivän maailmassa saamme jatkuvasti valtavia määriä informaatiota eri kanavien kautta. NQCA-hankkeen tapaamisissa kerätyn palautteen mukaan etenkin asiakkaat/oppijat kertoivat kuitenkin tiedon puutteesta. Asiakkaiden mukaan heidän on hankala löytää oikeaa ja ajantasaista tietoa. Poliittisen hallinnon viestintätavat eivät yleensä vastaa asiakkaiden viestintätapoja. Eri NQCA-hankkeen organisaatiot kertoivat, että asiakkailta puuttuu tieto saatavilla olevista palveluista ja mahdollisuuksista, koska heille tuleva informaatio on

epäselvää ja altista väärinymmärryksille. Asiakkaat tuntevat tästä syystä itsensä usein turhautuneiksi ja kokevat motivaatio-ongelmia.

*”Säännöt eivät ole selkeitä eivätkä yhdenmukaisia. Tämä hämmentää asiakkaita.”* (Yhteistyökumppani, Ballymun Dublin)

### 3.3 Joustavien rahoitusrakenteiden ja -ehtojen puute

Koko NQCA-hankkeen ajan linjausten ja käytännön välisestä kuilusta puhuivat etenkin palveluntuottajat (viranomaisyhteistyön ryhmät). Viranomaisyhteistyön ryhmien mukaan rahoitus ei aina sovi asiakastarpeisiin, ja rahoitusten ehdot aiheuttavat usein hämmennystä. Tämä näkyy esimerkissä, jossa uusien ohjelmien suunnitteluvaiheeseen ei oltu otettu mukaan koulutuksenjärjestäjiä.

*”Eräs suurimmista linjauksiin liittyvistä haasteista koettiin NQCA-hankkeemme pohjana olleessa projektissa, jossa oli mahdollisuus työskennellä sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden työttömyys oli edennyt siihen pisteeseen, että heidän oli osallistuttava Pohjois-Irlannin valtion Steps to Success –ohjelmaan. Nykyään asiakkaalla on työvoimaneuvojan harkintaan perustuva mahdollisuus 90 päivän lykkäykseen ennen Steps to Success –ohjelmaan osallistumista. Tämä ei ole riittävä ohjelman tulosten saavuttamiseksi sellaisten asiakkaiden kohdalla, joilla on monimuotoisia tarpeita ja esteitä ja jotka tarvitsevat räätälöityä apua siirtyäkseen pitkäaikaistyöttömyydestä jatkuvaan työhön. Viranomaisyhteistyötapaamisissa todettiin asian vaativan muutosta linjauksissa, ts. palveluihin pääsyä parhaiden asiakkaiden tarpeita palvelevan intervention perusteella – ei etuuksien perusteella”.*  
(Alueellisen tapaamisen osallistuja, Pohjois-Irlanti)

## 4. Suositukset

Alla on lista suosituksista, joiden tarkoituksena on välttää linjausten ja käytännön välisen kuilun sudenkuopat käytännöllisellä ja tehokkaalla tavalla:

### 4.1 Kuuntele asiakkaitasi

Mikään ei tehosta organisaatioiden ohjelmien tai palvelujen laadun parantamista niin paljon kuin asiakkaiden kuunteleminen. Tällä ei tarkoiteta vain asiakkaiden sanojen ”kuulemista”, vaan aktiiviseen ja keskittyneeseen kuunteluun ryhtymistä. Ero on tärkeä ja eräs NQCA-hankkeen avaintuloksista: asiakkaat usein kokevat, että kukaan ei kuuntele heitä. Palveluntarjoajat eivät saa arvata tai olettaa mikä on asiakkaalle parasta, vaan ainoa tapa saada tämä selville on kuunnella heitä.

Asiakkaan/opiskelijan tilanteen pysyväksi parantamiseksi on tarpeen luoda jatkuva viestintäyhteys, jossa määritetään asiakkaan tarpeet ja heidän kohtaamansa esteet. Palautteen kerääminen ja asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ei maksa paljon, ja se voi kehittää organisaation ohjelmia ja palveluita vain parempaan suuntaan. Palaute tulee huomioda ja siihen tulee reagoida, koska tämä antaa asiakkaille tunteen että heitä arvostetaan. Jos asiakkaita ei kuunnella, he voivat turhautua ja kokea motivaatio-ongelmia.

*”On hyvä, jos konsultaation jälkeen on uutta toivoa”*

*”On tärkeää saada energiaa jotta jaksaa eteenpäin”*

(Pakolaiset Berliinin oppijatapaamisessa)



## 4.2 Löydä oikeat viestintäkanavat ja käytä oikeanlaista kieltä antaksesi kohderyhmälle ajantasaista tietoa

Ohjelmien tai palveluiden sujuvan toteuttamisen varmistamiseksi on välttämätöntä käyttää oikeita viestintäkanavia asiakasviestinnässä. Voi olla hyvä idea testata viestintästrategiaa pienen asiakasryhmän kanssa ennen sen käyttöä koko ohjelmassa, ja sitä on myös syytä muokata saadun palautteen perusteella. On myös tärkeää muistaa käyttää selkeää ja helposti ymmärrettävää kieltä asiakasviestinnässä. NQCA-hanke havaitsi useita erityisen hyödyllisiä palvelun ja asiakkaan välisiä viestintätapoja:

- Tiedon tarjoaminen pienelle asiakasryhmälle kerrallaan
- Julkisten infopisteiden perustaminen
- Organisaation verkkosivujen informaation ajantasaisuuden varmistaminen
- Relevantin ja hyvin valmistellun tiedon jakaminen sidosryhmille siten, että sitä on helppo jakaa edelleen asiakkaille

*”On hyvä, jos ihmiset puhuvat hitaasti ja että he käyttävät aikaa vastatakseni kysymyksiini”*

(Pakolainen Berliinin oppijatapaamisessa)

## 4.3 Suunnittele joustavia ohjelmia ja palveluja, jotka vastaavat asiakkaittesi tarpeisiin ja sopivat heidän elämäntilanteisiinsa

NQCA-hankkeen aikana identifioitiin useita palveluohjelmia, jotka jättivät huomiotta asiakkaan tarpeet ja keskittyivät pelkästään hänen avustustensa tilanteeseen. Tällaisissa tilanteissa asiakkaat eivät usein saa osallistua

koulutuksiin tai valmennuksiin joiden kesto ylitti jonkun määräjän, riippumatta siitä kuinka paljon nämä olisivat auttaneet asiakkaan edistymistä ja uudelleenintegraatiota. Tästä syystä tämä projekti suosittelee voimakkaasti toimintaperiaatteiden muuttamista suuntaan, jossa palveluihin pääsy perustuu asiakkaan tarpeiden parhaaseen palvelemiseen etuusjärjestelmän sijasta.

NQCA-hanke identifioi myös palveluja, jotka eivät ottaneet huomioon asiakkaiden elämäntilanteita. Kun lopullinen päämäärä on asiakkaan uudelleenintegrointi, palvelujen **täytyy** olla joustavia ja ottaa huomioon asiakkaiden elämäntilanteet (elinympäristö, kotitilanne, elämäntavat jne.). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että palvelut (esim. valmennuskurssit) on luotava tavalla, joka ottaa huomioon spesifit asiakasryhmät; esim. yksinhuoltajat tarvitsevat enemmän joustavuutta läsnäolovaatimusten suhteen ja ymmärtämystä lastenhoidon saatavuudesta ja siihen liittyvistä tarpeista.

*”Ihmisiä pakotetaan pois kursseilta jotka sopivat heille ja laitetaan kursseille jotka eivät sovi. Tämä on turhauttavaa asiakkaan kannalta ja voi johtaa epäonnistumisiin ja takapakkeihin”* (Yhteistyökumppani, Ballymun Dublin)

#### 4.4 Vastaanota jatkuvasti palautetta asiakkailta ja etulinjan työntekijöiltä

Asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää Laadukkaiden ohjelmien ja palvelujen kehittämiseksi. Samoin kuin suositus 4.1:n kohdalla, suosittelemme säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaisiin heidän ongelmiansa ja heidän kohtaamiensa vaikeuksien arvioimiseksi. Kohderyhmäsuuntautuneita työkaluja (kuten kyselyjä, lyhyitä palautesessioita, kahdenkeskisiä keskusteluja) voidaan käyttää tämän informaation kokoamiseksi. Lisäksi suosittelemme ”asiantuntijoiden kuuman linjan” perustamista. Tämä voi toimia viestintäkanavana ohjelmien

toteuttajatasen ja päättävien tasojen välillä relevantin, ajantasaisen tiedon ja palautteen jakamiseksi. Etulinjan palveluntarjoajien pitää antaa jatkuvaa palautetta ohjelmien ja palvelujen laadun parantamiseksi.

*”Etulinjan henkilöstöön pitää luottaa ja heidän ammatillista osaamistaan kunnioittaa”*

(Yhteistyökumppani, Ballymun Dublin)

#### **4.5 Perusta viranomaisyhteistyöryhmiä ohjelmien tai palvelujen suunnitteluvaiheessa**

Viranomaisyhteistyö (ks. luku 2) on hankkeen näkökulmasta paras keino tuottaa palveluja henkilöille, joilla on monia toisiinsa vaikuttavia ongelmia. Viranomaisyhteistyössä eri sidosryhmät (joista jokainen työskentelee kohderyhmän kanssa) toimii yhteistyössä suunnitelmallisella ja virallisesti määritellyllä tavalla. Tämä lähestymistapa toimii parhaiten viestinnässä ja päätöksenteossa ohjelmien suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Viranomaisyhteistyö voi vähentää linjausten ja palvelujen sirpaleisuutta (joka on eräs identifioitu linjausten ja käytännön välinen kuilu). Parhaat tulokset saavutetaan, kun tämä lähestymistapa juurrutetaan joka jäsenorganisaation kulttuuriin.

## 5. NQCA:n viranomaisyhteistyön verkostomallin työkalut

### NQCA: n viranomaistyön ohjeet ja työkalupakki:

NQA-hankkeessa kehitetty viranomaisyhteistyön mallia ja työkalupakkia on sovellettu ja kehitetty NQCA-hankkeessa sen varmistamiseksi, että se toimii koko ammatillisen koulutuspolun ajan. Se antaa työkalut laatukulttuurin kehittämiseen ja edistämiseen niin oppijan tasolla kuin paikallisilla, alueellisilla ja kansallisilla tasoillakin. NQCA:n viranomaistyön ohjeet ja työkalupakin löytää osoitteesta [02-NQCA-IO1Guidelines-and-Resource-Pack-FI.pdf](#)

### Kaavat sidosryhmätapaamisiin:

Viranomaisyhteistyötapaamisten muodollisen ja systemaattisen toteuttamisen avuksi NQCA:n malleja muutettiin siten, että tiedot voidaan tallentaa rutiininomaisella tavalla tapaamisesta tapaamiseen. Esimerkit ja kaavat löytää osoitteesta

[03-NQCA-Agenda-Template-for-Learner-Meeting-FI.pdf](#)

[04-NQCA-Agenda-Template-Local-Interagency-Group-Meeting-FI.pdf](#)

[05-NQCA-Agenda-Template-National-Group-Meeting-FI.pdf](#)

[06-Learner-Questionnaire-Final-FI.pdf](#)

[07-Interagency-Meeting-Consultation-for-Social-Evaluation-FI.pdf](#)

[08-National-Meeting-Questions-FI.pdf](#)

### Sosiaalisten vaikutusten arviointikehys

Jotta NQCA-hankkeen arvo kaikille sidosryhmille voidaan mitata ja jotta tiedetään, mikä näiden toiminnassa muuttui hankkeen tuloksena ja mikä sai tämän muutoksen aikaan, hanke kehitti sosiaalisten vaikutusten arviointikehysen. Sen

sekä kyselylomakkeet NQCA:n vaikuttavuustietojen keräämiseksi löytää osoitteesta [09-Toolkit-Social-Impact-Assessment-Framework-FL.pdf](#)

### **Laatuleima:**

Laatu nähdään usein standardeina, jotka voidaan tunnistaa laatumerkin tai –leiman perusteella. Ne ovat helposti tunnistettavia ja herättävät luottamuksen siihen, että tuote tai palvelu on laatustandardien mukainen.

Haluamme Network QA –laatuleiman tulevan tunnetuksi laadunvarmistamisen verkostoyhteistyön ja laatukulttuurin merkinä. Haluamme myös, että sen tiedetään osoittavan sen saaneiden organisaatioiden ja instituutioiden sitoutumista laadunvalvonnan ja laatukulttuurin verkostoyhteistyöhön. Työmme tavoite on kehittää ja juurruttaa Network QA laatuleimana, jonka sidosryhmämme kumppanimaissa ja lopulla koko Euroopassa tunnistavat ja tunnustavat laadun merkinä; Network QA-laatuleima osoittaa, että organisaatiot ja instituutiot ymmärtävät laatukulttuurin merkityksen ja sen tuottamat parannukset ammatillisen koulutuksen oppimistuloksissa. Laatuleimaa voi hakea linkistä [Quality Label](#)

### **Paikallinen valmennus:**

Koko NQCA-hankkeen ajan jokaisen kumppanimaan edellytettiin toteuttavan 2 paikallista valmennustyöpajaa, joiden tavoitteena oli viranomaisyhteistyöstä tiedottaminen ja sen edistäminen paikallisten viranomaisten keskuudessa. Valmennusmateriaaleina toimivat moduulit, jotka oli kehitetty

valmennusohjelmaa varten (ks. yllä). Erillisten moduulien kehittämisellä annettiin valmennusten fasilitaattoreille mahdollisuus valita sisällöt, joita he pitivät tärkeimpinä oman valmennusryhmänsä kannalta, perustuen kyseisen ryhmän kulttuurisiin tarpeisiin, aiempaan tietoon ja kokemukseen tai ryhmän päämääriin jne. Jokin ryhmä voi esimerkiksi hyötyä Moduuli 2:sta ("Viranomaisyhteistyö"), mutta tilanne on toinen ryhmillä joilla on ennalta

runsaasti kokemusta viranomaisyhteistyöstä. Tästä syystä paikallisten valmennusten sisällöt tulee kohdentaa kunkin oppijaryhmän tarpeiden mukaisiksi. On tärkeää, että kaikissa valmennuksissa on mukana pätevä fasilitaattori joka tuntee ryhmän tarpeet, voi muokata valmennusmateriaaleja tarpeiden mukaisesti ja tuottaa tuloksekkaan ja miellyttävän ryhmäoppimiskokemuksen. Valmennusoppitunnit ja –materiaalit voi löytää osoitteesta

To access the training lesson and the training material please contact Martina Keogh at Ballymun Job Centre at [keoghm@bmunjob.ie](mailto:keoghm@bmunjob.ie)

## 6. Liitteet

### Appendix A: Policy-Practice Gaps Case Studies

<b>Case Study</b>	<b>The Activation Process for Unemployed Learners (specifically clients on Job Seeker Transitional payments) Dublin, Ireland</b>
<b>Target Group</b>	<p>The Jobseeker's Transitional payment (JST) is a special arrangement under the Jobseeker's Allowance (JA) scheme that aims to support lone parents (i.e. those not cohabiting) into the workforce while they have young children (youngest child aged between 7 and 13 years inclusive).</p> <p>JST recipients are exempt from certain JA conditions. For example JST recipients are not required to be available/actively seeking full-time work, are exempt from the „7 in 7“ rule i.e. can work any pattern and still receive payment (subject to a means test), and can enter into education and/or employment, including part-time employment and will still receive payment (subject to a means test). All JST recipients must engage with the Department's Intreo Service.</p> <p>Source: <a href="http://www.welfare.ie/en/Pages/Jobseekers-Transitional-Payment.aspx">http://www.welfare.ie/en/Pages/Jobseekers-Transitional-Payment.aspx</a></p>
<b>Stakeholder Organisations involved</b>	The Department of Social Protection (Intreo), Local Employment Services/ Ballymun Job Centre, SOLAS, CDETB, Community Employment Providers, DCU in the community, SICAP, Ballymun Adult Read and Write Scheme, Ballymun Regional Youth Resource (BRYR), Whitehall College and Plunkett College.
<b>Summary</b>	<p>Learners who are in receipt of the One Parent Family Payment (OPFP) payment will be automatically changed to the JST payment by the Department of Social Protection (DSP) when their youngest child reaches the age of 7-13 years inclusive.</p> <p>Learners received a letter informing them of the payment change and were invited to a Group Information Session in their local Intreo centre, those working part-time were invited to a one-to-one meeting with a case officer to discuss financial options (e.g. Family Income Supplement payment). Unfortunately, since this time, the learners have received no further information and, therefore, have not engaged in any services unless via self-referral.</p> <p><b>From our learner meetings we learned:</b></p> <p><b>fears:</b> Learners feared that their payments would be cut under the new scheme and that they may be forced into doing something they weren't ready for.</p>

	<p><b>Communication Issues:</b> Learners didn't understand the information they received in the letters or at the Group Information Session. Information was typically shared via „word of mouth“and was often incorrect.</p> <p><b>Missed Opportunity:</b> Some learners have missed the time that they are allowed to upskill while being exempt from the JA conditions, because their youngest child has turned 14 years old.</p> <p><b>Learning:</b> JST learners are a very diverse group, often requiring much support and encouragement to re-enter training, education and employment.</p> <p><b>From the Interagency meetings, we learned:</b></p> <p>There was much confusion regarding the JST payment, the presentation delivered to learners was difficult to understand, and the interagency group did not have the necessary information needed to effectively inform/guide their clients. Some programmes run by members of the interagency group may need to be tailored to meet the needs of this new learner group.</p> <p><b>Learning:</b> The interagency group has many valuable, varied skills and works very well together, trusting that all member agencies have the learners' interests at the centre of all actions, leading the learner to a quality driven VET journey.</p>
<p><b>Recommendations</b></p>	<p>JST learners should and need to be on a priority list. Where the DSP cannot facilitate this, referral to the LES should occur.</p> <p>Prior to the introduction of new policies, learner forums should be used (alongside an experienced facilitator) to capture the queries, fears, and hopes the learners may have when payment changes occur.</p> <p>All supporting agencies should be informed of any changes to payment rules, and should be brought together at a local level to receive the same presentation that will be presented to learners, thus ensuring that the learner receives clear and correct information from all agencies they engage with.</p> <p>All agencies working with learners should have Interagency Networking and Quality as part of all staffs' Performance Indicators, therefore composing the organisation's Quality Culture.</p> <p>Learners and policy-implementing agencies should be listened to as they are the most aware of the barriers/pitfalls which may occur. Implementing clear communication strategies among all those involved in the learner's journey will help to reduce and remove potential policy-practice gaps.</p>



<b>Case Study</b>	<b>ITALY - DUL Dote Unica Lavoro (Unique Endowment for Work)</b>  <b>VET Journey that includes different services such as guidance, training activities, coaching, tutoring and employment services. It is financed by Lombardy Region.</b>
<b>Target Group</b>	<p>Non-employed, unemployed, employed citizens, including those belonging to the police, residents and/or domiciled or from production units/business which are located in Lombardy. In particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 to 29 years old young unemployed, resident or domiciled in Lombardy;</li> <li>• unemployed, from thirty years old regardless of the professional category possessed before the job loss,</li> <li>• citizens not immediately employable/high risk of social exclusion</li> </ul>
<b>Stakeholder Organisations involved</b>	<p>The main objective of this VET journey is to provide citizens with the accompaniment for the qualification, retraining, job search and, consequently, fostering a high-employment conducive to social and territorial cohesion. Therefore training providers, companies, employment agencies, employment centers, Public Administration/authorities (Municipalities, Provinces, Regions) are stakeholders in the whole process and contribute to the achievement of the results of the services</p>
<b>Summary</b>	<p>In order to increase employment and employability, DUL let citizens benefit from more employment and/or training services according to the endowment given and group/range of aid intensities being entered. All services are employment-oriented and/or oriented to the development of professional skills. Over the years DUL proved to be particularly effective for relocation, ensuring continuity of service in support of people seeking employment.</p> <p>Definition of the journey</p> <p>The citizens, depending on the range of aid intensities being entered, have access to an endowment that is a specific budget, within the limits of which they agree, together with an accredited operator, the services answering to their own needs of employment and/or qualification. The operator, free of charge, must provide the beneficiaries with the basic services necessary to understand the characteristics and needs of the person. The operator and the beneficiary jointly design a Personalized Intervention Plan (PIP). Beneficiaries should not financially contribute to the endowment nor the operator can receive other funding to cover the same cost units already funded by Lombardy Region. Once the requirements of the citizens verified, the operator shall also support their profiling within the information system. Such profiling is based on the characteristics of each beneficiary (employment status/distance from the labor market, education, gender, age, indicator of</p>

	<p>the economic situation) and the system automatically defines their belonging to one of the following group/range of aid intensities:</p> <p>Group/Range 1 - "low intensity of support" includes people able to re-enter themselves autonomously the labour market or requiring minimal support;</p> <p>Group/Range 2 - "medium intensity of support" includes people who need intensive services for the placement or relocation in the labour market;</p> <p>Group/Range 3 - "high intensity of support " includes people who need intensive services for medium/long period and strong individual support for the placement or relocation in the labour market;</p> <p>Group/Range 3 Plus - " high intensity of support - disadvantage" includes people with particularly weak characteristics compared to labour market and thus they require intensive services of active policy, including short and/or training comprehensive value in work experience;</p> <p>Group/Range 4- "other aid" include people in need of services aimed at professional retraining and employability</p> <p>Types of possible services to provide</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Basic services - Reception and access to services such as interview with specialists, definition of the journey;</li> <li>B. Welcome and orientation such as skills assessment/analysis of the tendencies and attitudes to entrepreneurship, orientation and training to job search and continuous accompaniment;</li> <li>C. Consolidation of skills such as coaching, tutoring and support to training / work experience, certification of skills, promotion of knowledge in the management of enterprise, specific training;</li> <li>D. Job placement - Insertion and start working</li> <li>E. Self-employment (as an alternative to the labour)</li> </ul>
<b>Recommendations</b>	<p>Engage in working tables by policy makers, all entities of the territory and start an active listening to their real needs.</p> <p>Observe the activities on-going and collect the voice of the beneficiaries.</p>

<b>Case Study</b>	<b>Berlin, Germany - A refugees VET journey</b>
<b>Target Group</b>	VET journey of refugees in Berlin
<b>Stakeholder Organisations involved</b>	TeachCom Edutainment gGmbH; Gesbit GmbH with learning shop and Job Point Neukölln; Arrivo Übungswerkstatt, Jobassistenz Berlin; Arbeit und Leben e.V.; Zgs consult GmbH; Senate Administration for Integration, Labour and Social Affairs; Bezirksamt Neukölln; Senate Administration for Education, Youth and Family – Koordination der Bildungsangebote für Neuzugewanderte
<b>Summary</b>	<p><b>Background:</b> Berlin has a long history of delegating public tasks to private (charitable) organisations. These private structures are developed and grown for years. The integration of refugees into work and/or training is done in general by private (charitable) organisations engaged by the public sector (Senate Administrations).</p> <p><b>Specific situation:</b> To provide people and/or organisations with any kind of information is something which gets very normal for refugees during their flight to Germany. And it doesn't stop once they are arrived in Germany. During the VET journey they are again asked to provide different organisations with any kind of information. Often they do not know, why they are asked these questions. They are not able to associate the questions with any experience they had before. For example "What are your strengths? What is your dreamjob". This is not a language matter but a matter of culture, as view of life's are different in the countries of origin (e.g. life is life and work is work). Furthermore they are confronted with so many organisations (which hardly noticeable differences and every organisation start to ask the same questions. And so refugees are asked to answer the same questions more than one time. This is unhelpful, time consuming and can lead to frustration and demotivation.</p> <p>Therefore, the participants of the interagency meetings, agreed that a simple document which summarizes the most important information is helpful &amp; provides orientation for the involved persons &amp; organisations.</p>
<b>Recommendations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lot of refugees arrive in Germany without any certificates. Furthermore professional titles often cannot be just translated. In general it is a large process to develop a CV which corresponds with the German minimum standards. So the most important need of the refugees is to have a CV which helps not to answer again and again the same questions.</li> <li>• Consider the different views of lifes</li> <li>• Consider the importance of prepared transitions (warme Übergänge)</li> <li>• Develop appropriate tools to support transition</li> <li>• Make sure that involved organisations know who is doing what!</li> </ul>

<b>Case Study</b>	<b>EmployAbility South</b>  <b>Belfast, Northern Ireland</b>
<b>Target Group</b>	375 People of working age who are unemployed/underemployed and reside in areas of high social and economic deprivation within South Belfast
<b>Stakeholder Organisations involved</b>	<p><b>Funding Authority:</b> EmployAbility South is funded by the Northern Ireland Executive Delivering Social Change initiative through the Social Investment Fund. The government department is Office of First Minister and Deputy First Minister with support from the Strategic Investment Board.</p> <p><b>Managing Agent:</b> Belfast South Social Investment Partnership Lead Organisation for the revenue project Greater Village Regeneration Trust</p> <p><b>Delivery Organisations:</b> GEMS NI Lead Partner , Time Associates, Bryson FutureSkills, South Belfast Partnership</p> <p><b>Community Hubs:</b> Belfast South Community Resources, T.R.E.E. Project, Cromac Regeneration Initiative, Micah Centre, Mornington Community Project, Lower Ormeau Residents Action Group, Markets Community Development, Donegall Pass Community Forum</p> <p><b>Other Stakeholders:</b> Department for Employment and Learning, Employers, Business Associations</p>
<b>Summary</b>	<p>EmployAbility South – a project designed and delivered by GEMS NI and funded by the Northern Ireland Social Investment Programme. 3 Year €2Million project providing employability support and training including access to 3-6 month paid job opportunities. Eligibility to participate in EmployAbility South is restricted to people living in certain geographical locations<sup>1</sup> in South Belfast that experience deprivation in a number of zones e.g. Unemployment, health, and educational attainment. The issues experienced by the project delivery team included trying to access and engage with people living in areas of high social and economic deprivation, who were often fearful of change i.e. coming of welfare benefit dependence and entering employment; this fear related to what would happen to them if they started work and the job did not last or if their personal circumstances changed.</p>
<b>Recommendations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographically the project should be expanded outside the SOA to be open to all in the area who suffer from disadvantage in the labour market</li> <li>• Extended time for paid work placements allowing the client to fully adjust into the world of work</li> </ul>

<sup>1</sup> These are known as SOA – Super Output areas

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• More involvement from government departments opening up paid work placements in public offices</li><li>• Peer participants to be more involved in setting up advisory groups and buddying systems.</li><li>• To increase the number of trained mentors to for 1-1 work to allow to look at other zones i.e health, education and social inclusion</li><li>• Increase interagency work at national levels to enable an active approach to policy makers.</li></ul> |
|--|---|

<b>Title</b>	
<b>Country/Case Study</b>	United Kingdom
<b>Description of the specific situation and scope</b>	<p>In early 2017, according to Eurostat, Bureau of Labour Statistics, the UK unemployment rate is at a 11-year all-time low of 4.8% (source: at 4.8% for the three months to November 2016). In London, the unemployment rate (according to official figures) has fallen to 5.8%. However, when looking at those who are in most need of support it tends to be those with complex needs e.g. those with disabilities/on disability benefits; those from minority ethnic backgrounds, and lone parents, for example.</p> <p>The Employment Commission (in Islington) was established to understand the nature of unemployment in Islington and what could be done to reduce it to the lowest possible level and to keep it there, whilst making employment meaningful and enjoyable for all. The Commission brought together local employers, public services, the voluntary sector and residents to shine a light on employment and understand how we can work better together to bring about dramatic and long-lasting change.</p> <p>During the Inter-agency Meeting dedicated to the Policy-Practice Gaps, the summary of discussions highlighted the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the impact of changes to Housing Policy in terms of benefits, rents and commercial values/rents linked to commercial market rents. <a href="https://www.theguardian.com/society/2016/jan/04/end-of-council-housing-bill-secure-tenancies-pay-to-stay">https://www.theguardian.com/society/2016/jan/04/end-of-council-housing-bill-secure-tenancies-pay-to-stay</a></li> <li>- Continual changes to Policy relating to childcare <a href="https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-childcare-and-early-education/2010-to-2015-government-policy-childcare-and-early-education">https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-childcare-and-early-education/2010-to-2015-government-policy-childcare-and-early-education</a></li> <li>- Changes to how benefits are claimed and received and the move to the online system, and the Benefits Cap, which are changing rapidly/being piloted and therefore benefits claimants are confused about their rights/scared about their financial stability: <a href="https://www.turn2us.org.uk/Benefit-guides/Benefit-Changes/Benefit-Changes-Timetable-2017-2018">https://www.turn2us.org.uk/Benefit-guides/Benefit-Changes/Benefit-Changes-Timetable-2017-2018</a></li> </ul> <p>Therefore, it is quite evident that those already vulnerable are finding themselves in more of a vulnerable position due to confusion, lack of information and pressure in terms of financial stability.</p>
<b>Do you already have recommendations on how to approach the issue(s)?</b>	<p>The NQCA approach to inter-agency working is considered by the South Islington Employment Cluster as an approach/a way of joined-up working that could/should present the answer/a way forward for dealing with multiple and complex changes to Policy and how this is impacting upon those most vulnerable. It would appear, at the moment, that the GAP is a very topical issue – there needs to be stronger identification of NEED and a RESPONSE to the need by having a series of information events where key stakeholders provide information for Employment Practitioners/provide ‘hot lines’ to experts so that people are helped quickly (from a one-stop-shop’ type of approach), and key stakeholders should provide ‘pop-up’ specialist support at the entry points (the agencies/organisations involved in the Employment Cluster).</p>

<b>If relevant, who was/would be involved in solving the issue?</b>	<p>The Ward Profiles for Bunhill and Clerkenwell (indeed all of the Wards in Islington) provide a list of key local stakeholders, but these tend to be out of date. So, there needs to be a brand-new, flexible and easy to manage way of ensuring that the South Islington Employment Cluster is aware of / involves as many key local stakeholders as possible. Further, there needs to be better joined-up working between key Council departments – those who can provide the wrap-around support and specialist provision that our local residents need; often their needs are complex, so we need to be able to tailor services better to individual needs. Those identified so far, can include: Benefit CAP –<u>IMAX</u> - the Islington Income Maximisation Team to help residents manage benefits and payment of rent, etc; easy access to/awareness of the services/activities that are provided through Adult and Community Learning, and St Luke’s Community Hub, for example.</p> <p>There needs to be a stronger more tailored response to providing employability support to those who are in most need of support back into the workforce e.g. those on disability benefits.</p>
<b>If possible, please identify 2/3 concrete steps that would bring you closer to a solution</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continue with the Employment Cluster model as a means to developing an inter-agency approach – this will facilitate joined-up working.</li> <li>2. Extract more exact information from Islington Council to better identify the most vulnerable residents and tailor a package of back to work support that meets their specific needs.</li> <li>3. Securing funding that would specifically support a pilot programme of services/activities tailored for those residents and to use this to capture effective practice in order to grow and sustain the service.</li> <li>4. Build stronger links with Islington Council and the core departments that provide access to specialist support (Income Maximisation, iWork, Adult and Community Learning, Prevent) and encourage them to provide ‘pop-up’ support via a one-stop-shop approach; and map-out a ‘timeline’ of support – setting out which organisations can provide what type of support along the journey back to work.</li> </ol>
<b>Are there elements/factors that could hinder the possible resolution of the issue?</b>	<p>For both the Employment Clusters and for Islington Council it is a time of austerity and challenges in terms of securing funding – competition for contracts and grants is becoming harder and more resource intensive. As Islington Council makes more and more cuts to services, the demand on the services that do exist increases, and fewer staff can result in the service being less flexible, thus, much more unlikely to ‘pop-up’ in various centres.</p>
<b>Did you put in practice successful strategies during the project implementation?</b>	<p>In testing the NQCA model, Islington’s Employment Cluster model has provided an excellent ‘test bed’. However, there is still some way to go in terms of fostering a meaningful joined-up approach to tackling local employability issues. Primarily, it would appear that the implementation of the Model will be a long-term investment of time and resource, and there must be a common purpose to those organisations to work in an inter-agency way. It is possible that the Kite Mark will provide the VALUES that need to be set out and which have the potential to forge a stronger relationship between diverse organisations.</p> <p>Further, in terms of the Employment Clusters in Islington, their existence provides ample opportunity for the NQCA model to be cascaded to other Employment Clusters.</p>

<b>Case Study</b>	<b>Multi-employer apprenticeship training for young people. The focus is on the transition phases between school and training periods: who gives guidance, when and what is the quality of guidance and training. (Turku, Finland)</b>
<b>Target Group</b>	Young people between the ages of 15 and 25 at the vocational training
<b>Stakeholder Organisations involved</b>	<b>Before training:</b> responsible organizations are basic education providers, career advisers at local services <b>During training:</b> VET providers, apprenticeship training offices, employers, parents (if the client is a minor), vocational teachers and the provider of the training/education <b>After training:</b> employers, graduated students
<b>Summary</b>	<p>After career guidance (e.g. study counselors in basic education, career guidance after basic education, preparatory training) the student enters secondary education program that always grants eligibility to tertiary education (vocational training).</p> <p>VET has a strong work-life focus, and it is always competence - based (i.e. credits are only granted on the basis of competence, not time spent in the training ; through demonstrated skills and competence, credits can even be acquired without study). Upon graduation: The feature that sets apprenticeship training apart from school-based VET is its secondary function as a recruitment tool - the goal is that the workplace educating the student (or in the case of the multi-employer model, the final workplace in the journey) will offer him/her a regular employment contract upon graduation. Completing a qualification or a part of a qualification through an apprenticeship contract places quality assurance is more demanding than in vocational institute. That's because working places are different and the focus is more on working than training. There are many levels and forms of support and guiding in VET that don't exist in apprenticeship training: social services, student health services (not available in apprenticeship training), Kela –the Social Insurance Institution of Finland (student support; not available in apprenticeship training), apprenticeship training office (employment contract issues; not available in school-based VET), multidisciplinary Student Support Team at the VET institution. That's why quality of guiding in apprenticeship training needs to focus more.</p> <p>In NQCA project we found out that communication is the key issue in the quality of support and guiding, and there is a clear need to create usable tools to communicate with young adults. These tools are more or less digital solutions. All the information relevant to education needs to flow between actors without obstacles (as allowed by the Act on the Openness of Government Activities).</p>
<b>Recommendations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- involvement of young people is important when creating new, qualified and useful guiding models</li> <li>- teachers and guiding personnel must be trained to use new digital solution</li> <li>- students in working life (apprenticeship training) need peer students and support of teacher as much as students in schools</li> </ul>



<b>Case Study</b>	<b>Quality improvement of the apprenticeship contract system</b>  <b>Eger, Hungary</b>
<b>Target Group</b>	<p>The primary target group of local implementations are young people, studying the profession with apprenticeship contract. Another unavoidable target group for quality improvement is the schools that are the basis for the vocational training system and the practical training sites (enterprise).</p>
<b>Stakeholder Organisations involved</b>	<p>The project involved all the organizations that the student can have in contact with during training or at work. In order to jointly improve the quality of education in vocational education, such as employment center, vocational training center, pedagogical center.</p>
<b>Summary</b>	<p>Our VET system is state regulated; the schools are supervised by the representatives of the ministry and the central government. Schools follow central regulation about their QA activity. The regulations contain principles for the training period, and the theoretical part of the training as a regulation without any approaches as QA framework. During the project, we developed a questionnaire for satisfaction of all target groups. This creates feedback in the system. The questionnaire was developed with the relevant target group considering their needs and expectations. The results can support the system's shortcomings by supporting numbers. Presenting these to central policy-making organizations, it is possible to modify the regulations according to the user's expectations. During the process, we have put great emphasis on developing co-operation between actors. This will help direct the quality development of local vocational training practice.</p>
<b>Recommendations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To make young people more transparent and accessible to the vocational training career.</li> <li>• Quality education of enterprises promotes the enhancement of the prestige of vocational training.</li> <li>• Schools, practical venues, and chamber co-operation will lead to a drop in the number of school-leaving graduates.</li> <li>• An annual survey of the satisfaction survey provides an opportunity to implement the PDCA principle, thus increasing satisfaction and quality.</li> </ul>

## Appendix B: Information on the project

### Website

[www.nqca.eu](http://www.nqca.eu)

### Project Partners:

**(1) Ballymun Job Centre Ballymun, Dublin, Ireland**

Martina Keogh

keoghm@bmunjob.ie

**(2) GEMS NI Belfast, Northern Ireland, UK**

Susan Russam

susan.russam@gemsni.org.uk

**(3) MetropolisNet EEIG Berlin, Germany**

Jasmin Zouizi

Jasmin.zouizi@metropolisnet.eu

**(4) C.I.O.F.S. FP Rome, Italy**

Francesca Di Paolantonio

fdipaolantonio@ciofs-fp.org

**(5) gsub mbH Berlin, Germany**

Jasmin Zouizi

jasmin.zouizi@gsub.de

Sarah Müller

sarah.mueller@gsub.de

**(6) Rinova London, UK**

Julie Parish

j.parish@rinova.co.uk

**(7) City of Turku**

Anu Parantainen

anu.parantainen@turku.fi

**(8) HKIK Heves County, Hungary**

Zoltán Fodor

zoltan.fodor@hkik.hu

This Publication has been funded with support from the European Commission. This publication is the sole responsibility of the publisher and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.