

# СУБСИДІЙОВАНА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Державно-управлінські студії № 4, 2019

УДК 35:331.5

**КРАСІВСЬКИЙ Д. О.,**

*кандидат наук з державного управління, провідний науковий співробітник  
Проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень  
ринку праці, Інститут підготовки кадрів  
державної служби зайнятості України  
ORCID.org/ 0000-0002-2661-8592*

## **SUBSIDIZED EMPLOYMENT AS AN ELEMENT OF PUBLIC EMPLOYMENT POLICY: AN INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**D. KRASIVSKY,**

*PhD (Public Administration), Senior Researcher of the Problematic Research  
Laboratory of Social Studies of the Labor Market, of the Ukrainian State  
Employment Service Training Institute (USESTI),  
ORCID.org/ 0000-0002-2661-8592*

**Анотація:** Стаття присвячена аналізу субсидіювання зайнятості в європейських країнах. Вивчено міжнародний досвід субсидійованої зайнятості як елемента державної політики у сфері ринку праці країн ЄС. розрізняють три принципи субсидіювання зайнятості – "економічний", "соціальний" та принцип "субсидіювання кваліфікації" Розглянуто три принципи субсидіювання зайнятості – "економічний", "соціальний" та принцип "субсидіювання кваліфікації". Наголошено, що орієнтація на субсидіювання зайнятості та програм для створення робочих місць змінилася від основної мети боротьби з масовим безробіттям та довготривалим безробіттям в напрямі більш цілеспрямованих підходів щодо подолання бар'єрів у сфері зайнятості серед вразливих груп населення. Європейські країни роблять акцент саме на довгостроковому безробітті та вживаються заходи, спрямовані на подолання високого рівня довгострокового безробіття. Субсидіювання зайнятості для працевлаштування довготривалих безробітних державними та приватними роботодавцями є важливою програмою в рамках програм з підтримки місцевого самоврядування. Довготривале безробіття залишається головним бар'єром для ефективної зайнятості, особливо для літніх робітників.

**Abstract:** The article deals with the analysis of employment subsidies in European countries. The international experience of subsidized employment as an element of state policy in the field of the EU labor market has been studied.

*distinguish three principles of employment subsidy - "economic", "social" and the principle of "subsidizing qualifications" Three principles of employment subsidy - "economic", "social" and the principle of "subsidizing qualifications" are considered. It is emphasized that the focus on subsidizing employment and job creation programs has changed from the primary goal of combating mass unemployment and long-term unemployment towards more targeted approaches to addressing employment barriers among vulnerable populations. European countries are focusing on long-term unemployment and measures are being taken to tackle high levels of long-term unemployment. Employment subsidies for the employment of long-term unemployed by public and private employers are an important program under local government support programs. Long-term unemployment remains a major barrier to effective employment, especially for older workers.*

*According to the analysis of the international experience of employment subsidy, in developed countries three principles of employment subsidy "economic", "social" and the principle of "subsidizing qualifications" are applied. In each EU country, there have been changes in how subsidies have been used and used, in line with the problems encountered over the years 2000-2018. Moreover, the magnitude and importance of different types of employment subsidies as an element of active labor market policy are different between EU Member States. The use of subsidy principles in general can be effective only with the integration into public employment policy of active employment programs, continuous monitoring and forecasting of the labor market. In Ukraine, all subsidy principles must be applied: "economic", to target important enterprises in the region, "social" to improve the social status of vulnerable sections of the population, and "subsidize skills" to avoid unemployment in the future.*

**Ключові слова:** *Субсидійована зайнятість, міжнародний досвід, субсидіювання кваліфікації, ринок праці, довготривале безробіття.*

**Keywords:** *Subsidized employment, international experience, subsidization of qualifications, labor market, long-term unemployment.*

**Постановка проблеми.** *Субсидіювання зайнятості може відігравати позитивну роль у підтримці попиту на робочу силу. Зокрема, субсидіювання зайнятості може бути корисним для сприяння зайнятості серед вразливих груп населення. Це особливо важливо в умовах економічного спаду, коли висококваліфіковані кадри втрачають роботу, таким чином посилюючи конкуренцію за нові робочі місця. Враховуючи сучасний стан національної економіки та пандемічні обмеження, збереження робочих місць та підтримка малого та середнього бізнесу стає надзвичайно актуальним викликом для державної політики у сфері зайнятості.*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** *До проблем, висвітлених у публікації, неодноразово звертались провідні науковці з різних галузей юридичної й економічної наук, на перетині яких можна знайти відповіді на поставлені*

важливі питання. Окремо слід зазначити праці Е. Лібанової, Д. Богині, О. Грішнєвої, М. Долішнього, В. Онікієнка, С. Калініної, В. Васильченка, М. Туленкова, В. Костриці та інших авторів, які шукали рішення проблемних питань у цій сфері.

Окремі результати досліджень з даного питання висвітлено у звітах МОП, ОЕСР та Світового банку «G20 Labour Markets in 2015: Strengthening the Link between Growth and Employment» [1]. МВФ використовує дані оцінки короткострокової та довгострокової еластичності зайнятості для прогнозування ринку праці [2]. Схожі методичні підходи в аналізі тенденцій ринку праці Індонезії використовують автори проекту Бостонського інституту економіки розвитку (BIDE)[3]

**Постановка завдання.** Вивчити міжнародний досвід субсидійованої зайнятості як елемента державної політики у сфері ринку праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У доповіді Європейської Комісії «Зайнятість у Європі 2010» зазначалося, що «під час економічної кризи тимчасові субсидії на заробітну плату можуть використовуватися як для забезпечення поступового пристосування зайнятості до сучасних змін виробництва, так і для вирішення більш широких соціальних проблем». Субсидіювання зайнятості може допомогти, орієнтуючись на тих, хто найбільш ризикує в кризовій ситуації. Загальні переваги запровадження субсидій полягають у наступному:

- субсидіювання зайнятості, як правило, є досить ефективним, оскільки субсидіювання зосереджено виключно на новостворених робочих місцях;
- субсидії заробітної плати стимулюють фірми наймати менш кваліфікованих працівників на довгостроковий термін;
- шляхом спеціального таргетування місцевих одержувачів пільг / субсидій можна ефективно впроваджувати активну політику зайнятості на ринку праці в той момент, коли пошук роботи є обтяжливим, наприклад через відсутність робочих місць. Субсидіювання зайнятості (та інших заходів для збільшення попиту на робочу силу) може розглядатися як чинник забезпечення роботою найбільш вразливих верств населення. Стратегія субсидіювання зайнятості тут повинна адаптуватися до сучасних викликів, щоб сприяти швидкій реінтеграції втрачених робочих місць у ринок праці, даючи час безробітним далі продовжувати пошук роботи;
- під час рецесії в економіці субсидії із заробітної плати надають фірмам можливість утримувати та наймати більше працівників;
- субсидії заробітної плати зменшують сегментацію ринку, що в свою чергу може знизити структурне безробіття і, таким чином, зменшити тиск на заробітну плату в приватному секторі. Також важливою тут виступає орієнтація на зменшення внеску роботодавців та зменшення податкового тиску на них. У працівників з низькою оплатою праці, таким чином, є більше можливостей для працевлаштування під час структурного безробіття [4].

У звіті, що аналізує витрати та переваги подібних активних заходів, обговорювалася ефективність стимулювання зайнятості до 2008 року. Досвід

свідчить про те, що заходи мали неоднозначні результати, але існує декілька конструктивних особливостей, які можуть сприяти сучасній практиці. У деяких країнах заходи щодо субсидіювання зайнятості були зосереджені на збільшенні частки строкових контрактів, а не на збільшенні зайнятості як такої. Існують дані про певні позитивні наслідки для постійного створення робочих місць та стабільності робочих місць (наприклад, в Італії), але суттєвих змін у загальному рівні зайнятості не спостерігається [5].

У США було встановлено, що ймовірність прийому на постійну роботу у робітників з вищою освітою спостерігається на 10% вища, порівняно з 4% серед працівників, які мають диплом середньої школи, і жодних значних змін для менш освічених працівників [6]. Однак необхідно звернути увагу на те, що субсидії на перетворення контрактів з тимчасових на постійні є дорогими, оскільки постійна зайнятість часто не є прибуткова для роботодавця, ніж тимчасова зайнятість працівника. У цьому ж звіті обговорювались заходи стимулювання зайнятості, введені після рецесії 2009 року. У цей період акцент на зайнятість для роботодавців був переміщений на створення нових або тимчасових робочих місць для вразливих груп. Таким чином, молодь, старші працівники та люди з обмеженими можливостями отримували підтримку, як правило, завдяки зменшенню податкових внесків роботодавців.

Загалом у світі розрізняють три принципи субсидіювання зайнятості – "економічний", "соціальний" та принцип "субсидіювання кваліфікації":

- "економічний" принцип полягає у тому, що субсидії призначені для підтримки попиту на робочу силу з метою створення робочих місць в економіці;

- "соціальний" принцип проводиться з метою проведення набору на користь конкретних груп та подолання потенційних розривів у продуктивності серед новачків з певних груп (тобто компенсація нижчої продуктивності робітників за короткий термін, що виникає внаслідок їх недостатнього досвіду роботи або інші недоліки на ринку праці з метою перерозподілу робочих місць на користь виключених груп);

- принцип «субсидіювання кваліфікації» включає субсидіювання зайнятості, розробленої для сприяння підвищення кваліфікації та працездатності працівників (наприклад, коли субсидії використовуються в поєднанні з навчанням для задоволення потреб роботодавців у навичках працівників) [7].

Існують відмінності з точки зору концептуальної основи, за якою в різних державах-членах ЄС були введені різні види субсидіювання зайнятості. Також у кожній країні часто спостерігалися зміни в тому, як субсидії використовувались та використовуються (або планується використовувати їх у найближчому майбутньому), відповідно до проблем, з якими стикалися впродовж 2000-2018 років. Крім того, масштаби та значення різних видів субсидій найму як елемента активної політики на ринку праці є різними між країнами-членами ЄС.

Аналіз використання субсидіювання зайнятості в країнах ЄС дає підстави вважати, що проблеми, які намагалися вирішити країни-члени ЄС, країни-кандидати, Ісландія та Норвегія шляхом субсидіювання зайнятості, відображають усі три типи, зазначені нами (економічний, соціальний, підвищення кваліфікації). Значна частка держав-членів ЄС використовувала субсидіювання зайнятості відповідно до «соціального» типу, щоб стимулювати роботодавців, наймати працівників з уразливих груп на ринку праці, включаючи молодь, жінок або певні маргіналізовані групи [8].

Власне безробіття серед жінок постає важливим питанням, вирішите яке за допомогою субсидіювання зайнятості намагались у таких країнах як Чехія та Туреччина.

З процесом урбанізації в Туреччині та переміщенням населення з сільських районів до міст, рівень зайнятості жінок значно впав. Також, значна кількість жінок не працюють і не шукають роботу після міграції в міські райони. У Чехії також присутня проблема запитів на неповну зайнятість, особливо для жінок. У зв'язку з цим у Чеській Республіці було запроваджено високе покарання за нерівність у трудових відносинах. Це пояснюється, перш за все, поєднанням низького рівня заробітної плати (стосовно постійних витрат на поїздки тощо), недоступності недорогих послуг з догляду за дітьми та податкового режиму подружніх пар з дітьми.

Нарешті, після досягнення жінками відносно низького встановленого пенсійного віку, рівень зайнятості жінок цього віку зменшується швидше, ніж у багатьох інших країнах ЄС.

Високий рівень безробіття серед молоді є ключовою проблемою в ЄС та в інших країнах, наприклад у Туреччині. Високий рівень безробіття серед молодих людей поєднується з високим рівнем тривалого безробіття в Бельгії, Франції та Словаччині. Ці країни використовували різноманітні субсидії на найм робочої сили для стимулювання попиту на робочу силу та для боротьби зі значним зростанням рівня безробіття серед молоді.

Головною проблемою на турецькому ринку праці є те, що приріст населення працездатного віку не випереджає зростання зайнятості, а освічена молодь має труднощі у пошуку роботи [9].

Ряд країн описує проблеми, пов'язані з бездіяльністю та маргіналізацією деяких груп населення. В Угорщині, наприклад, зростання неактивного населення призвело до впровадження та посилення заходів, орієнтованих на активізацію та підтримку попиту на робочу силу. Такий підхід набув обертів під час економічної кризи 2009 року. Незважаючи на те, що рівень безробіття тоді майже побив колишній рекорд у 11,3% у 2010 році.[10]

Орієнтація на субсидіювання зайнятості та програм для створення робочих місць дещо змінилася від основної мети (боротьби з масовим безробіттям та довготривалим безробіттям) в напрямі більш цілеспрямованих підходів щодо подолання бар'єрів у сфері зайнятості серед вразливих груп населення. У Литві були впроваджені програми боротьби з надзвичайними

ситуаціями, які в основному спрямовані на надання допомоги тим, хто перебуває у найслабшому становищі на ринку праці .

Аналіз досвіду Литви в організації програм щодо подолання безробіття свідчить про те, що в умовах високого рівня безробіття підтримка зайнятості та створення нових робочих місць є порівняно ефективними заходами.

Цікавим є досвід Естонії, де субсидіювання зайнятості має на меті сприяти працевлаштуванню вразливих груп, а не стимулювати попит на робочу силу загалом. В Австрії субсидіювання зайнятості має на меті покращити можливості реінтеграції на ринку праці тих, хто тим чи іншим чином не затребуваний на ринку праці.

Згідно з "економічним" принципом, субсидіювання зайнятості використовується для вирішення загальних проблем високого рівня безробіття загалом, та високого рівня довгострокового безробіття зокрема. В Ірландії, наприклад, масштаб проблеми безробіття є перманентно суттєвим (рівень безробіття у першому кварталі 2014 року склав 12,1%, впавши з піку 15,1% у 2012 р.) [11].

Аналогічно в Греції за допомогою активних програм зайнятості населення, у тому числі за допомогою субсидіювання зайнятості, намагалися пом'якшити кризу зростаючого рівня безробіття з 2010 року.

Субсидіювання зайнятості також використовувалось як відповідь на зростаючий рівень безробіття в країнах-кандидатах вступу до ЄС, таких як Сербія та в державах, що не належать до країн-членів, таких як Ісландія.

Інші країни роблять акцент саме на довгостроковому безробітті. Так, у Бельгії вживаються заходи, спрямовані на подолання високого рівня довгострокового безробіття. У Данії субсидіювання зайнятості для працевлаштування довготривалих безробітних державними та приватними роботодавцями є важливою програмою в рамках програм з підтримки місцевого самоврядування. Частка довготривалого безробіття в загальному безробітті у Фінляндії не є особливо високою (23,6%) порівняно із середнім показником ОЕСР, але вона значно вища ніж в інших країнах Північної Європи. Довготривале безробіття залишається головним бар'єром для ефективної зайнятості, особливо для літніх робітників. У Франції протягом останніх 30 років впроваджувались різні види субсидій на працевлаштування для стимулювання попиту на роботу, які зараз присвячені боротьбі з різким зростанням рівня довгострокового безробіття. Аналогічно, головна мета, що переслідується шляхом субсидіювання зайнятості у Словаччині – подолання одного з найвищих рівнів тривалого безробіття в ЄС. Законодавство, введене в 2000 році в Італії, запровадило стимули та податкові знижки для роботодавців, які наймають безробітних на довгострокових роботах із строковими та безстроковими контрактами [12].

У Румунії створення робочих місць лежить в основі державної політики на ринку праці з початку 1990-х. Закон про страхування на випадок безробіття в Румунії на початку 2000-х років сприяє субсидіюванню зайнятості як засобу стимулювання роботодавців, особливо малих та

середніх підприємств, для створення нових робочих місць й таким чином компенсує масове звільнення робочих місць внаслідок реструктуризації колишніх державних підприємств.

У Португалії програма стимулювання пропозиції роботи з 2001 року підтвердила принцип "ліквідного створення робочих місць" і зобов'язала компанії підтримувати обсяг зайнятості протягом чотирьох років від початку державної підтримки. Субсидіювання зайнятості у Греції традиційно спрямовується на створення нових робочих місць, а в Люксембурзі субсидіювання зайнятості є важливим інструментом боротьби з безробіттям з точки зору надання стимулів роботодавцям створювати як тимчасові, так і постійні робочі місця. У Великобританії створення робочих місць було націлене на громадський та державний сектори [13].

На Кіпрі внаслідок банківської кризи ринок праці перейшов від найперенасиченішого до одного з найвразливіших у ЄС. З надмірним попитом на робочу силу на початку 2000-х років акцент активних програм зайнятості на ринку праці робився на заохоченні довгострокової зайнятості. Пізніше з настанням рецесії, акцент змінився на не завжди успішні та ефективні субсидіювання зайнятості. На Кіпрі також спостерігалось різке зростання тривалого безробіття. Порівняно з лютим 2013 року по лютий 2014 року кількість зареєстрованих безробітних з вищою освітою зросла на 17,6%. Тоді як показник для тих, хто має базову кваліфікацію, збільшився на 32,5%. [14]

Менша кількість країн використовувала субсидіювання зайнятості відповідно до принципу перекваліфікації. Так, дефіцит освіти та навичок існував у Фінляндії, де наслідок реструктуризації економіки у 90-х роках відчувається і по сьогодні. Крім того, у Німеччині деякі регіони мають серйозні занепокоєння щодо подолання дефіциту вмінь та навичок. У 2016 році Міністерство праці та соціальних питань Німеччини сформулювало свої пріоритети, щоб впоратися з демографічними змінами у своїй стратегії забезпечення професійних знань на стратегічному рівні (Fa chkräftesicherungstrategie) [15]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Як показує аналіз міжнародного досвіду субсидіювання зайнятості, в розвинених країнах застосовують три принципи субсидіювання зайнятості «економічний», «соціальний» та принцип «субсидіювання кваліфікації». У кожній країні ЄС спостерігалися зміни в тому, як субсидії використовувались та використовуються, відповідно до проблем, з якими стикалися впродовж 2000-2018 років. Крім того, масштаби та значення різних видів субсидій найму як елемента активної політики на ринку праці є різними між країнами-членами ЄС. Використання принципів субсидіювання загалом може бути ефективно виключно з інтеграцією в державну політику у сфері зайнятості активних програм зайнятості, постійного моніторингу та прогнозування ринку праці. В Україні мають бути застосовані всі принципи субсидіювання: «економічний», для таргетування на важливих підприємствах регіону,

«соціальний» – для покращення соціального стану незахищених верств населення, та «субсидіювання кваліфікації» – для уникнення безробіття в майбутньому.

*Список використаних джерел:*

---

1. G20 Labour markets in 2015: Strengthening the Link between Growth and Employment. – International Labour Organization, Organization for Economic Cooperation and Development, World Bank Group with inputs by the International Monetary Fund. – Report prepared for the G20 Labour and Employment Ministers Meeting and Joint Meeting with G20 Finance Ministers. Ankara, Turkey, 3–4 September 2015. 42 p.

2. Бондарук О. В. Прогнозування розвитку ринку праці: досвід МВФ та США / О. В. Бондарук // Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 2. С. 19–21.

3. Using Employment Elasticities in Analysis of Employment Trends in Indonesia. – This paper was written by Christopher Manning and Mohammed Raden Purnagunawan for Direktur Tenaga Kerja dan Pengembangan Kesempatan Kerja Dra. Rahma Iryanti, MT. May 2013. 11 p.

4. Strategic Objectives 2005 – 2009, Europe 2010: A Partnership for European Renewal Prosperity, Solidari and Security, Communication from the President in agreement with final.

5. Card, D., Hyslop, D.R.: The dynamic effects of an earnings subsidy for long-term welfare recipients: Evidence from the self sufficiency project applicant experiment. J. Econ. 153, 1–20

6. Kisha Bird, Marcie Foster, and Evelyn Ganzglass, New Opportunities to Improve Economic and Career Success for Low-Income Youth and Adults: Key Provisions of the Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA), CLASP, September 2014, <http://www.clasp.org/resources-andpublications/publication-1/KeyProvisionsofWIOA-Final.pdf>.

7. Burtless, Gary. 2012. Long-Term Unemployment: Anatomy of the Scourge. The Milken Institute Review. <http://www.brookings.edu/research/articles/2012/07/longterm-unemploymentburtless> (accessed May 22, 2013).

8. Farrell, Mary et al. 2011. Subsidizing Employment Opportunities for Low-Income Families: A Review of State Employment Programs Created Through the TANF Emergency Fund. New York: MDRC.

9. European Commission (2010), 'Labour market and wage developments in 2009', DG ECFIN, European Economy n°5.

10. Quintini G., Martin P., Martin S. (2007), 'The changing nature of school-to-work transition process in OECD countries', IZA DP n°2582

11. Carley, M. and P. Marginson (2010), 'Negotiating the Crisis: Social Partner Responses', Chapter 3 in Industrial Relations in Europe 2010 report.

12. Helly Lee, WIOA: What Human Service Agencies and Advocates Need to Know, CLASP, 2015, <http://www.clasp.org/resources-and-publications/publication1/WIOA-and-Human-Services-FINAL.pdf>.



---

13. “About Job Corps: Results & Success.” National Job Corps Association, 2013. Available at <http://njcaweb.org/about-job-corps/results-success>.

14. “Evaluation of the Senior Community Service Employment Program (SCSEP): Process and Outcomes Study: Final Report.” Social Policy Research Associates and Mathematic Policy Research, Inc., 24 September 2012. Available at [http://wdr.doleta.gov/research/FullText\\_Documents/ETAOP\\_2013\\_03.pdf](http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/ETAOP_2013_03.pdf)

15. Williamson, Sarah, Correne Saunders, and Catherine E. Born. “Online Work Readiness Assessment: Barriers to Work and PostAssessment Experiences.” University of Maryland Family Welfare Research and Training Group, August 2011. Available at <http://www.familywelfare.umaryland.edu/reports1/ow2.pdf>

### References

1. G20, (2015), Labour markets in 2015: Strengthening the Link between Growth and Employment. – International Labour Organization, Organization for Economic Cooperation and Development, World Bank Group with inputs by the International Monetary Fund. – Report prepared for the G20 Labour and Employment Ministers Meeting and Joint Meeting with G20 Finance Ministers. Ankara, Turkey, 3–4 September 2015. – 42 p.

2. Bondaruk O. V. (2014), “ Forecasting the development of the labor market: experience of the IMF and the US”, [Rynok pratsi ta zaynyatist' naselelnnya] Vol. 2. P. 19–21.

3. Using Employment Elasticities in Analysis of Employment Trends in Indonesia. (2013), Christopher Manning and Mohammed Raden Purnagunawan for Direktur Tenaga Kerja dan Pengembangan Kesempatan Kerja Dra. Rahma Iryanti, MT. 11 p.

4. European Commission (2010), Strategic Objectives 2005 – 2009, Europe 2010: A Partnership for European Renewal Prosperity, Solidari and Security, Communication from the President in agreement with final

5. Card, D., Hyslop, D.R.(2009), The dynamic effects of an earnings subsidy for long-term welfare recipients: Evidence from the self sufficiency project applicant experiment.

6. Kisha Bird, Marcie Foster, and Evelyn Ganzglass, (2014), New Opportunities to Improve Economic and Career Success for Low-Income Youth and Adults: Key Provisions of the Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA), CLASP, Available at <http://www.clasp.org/resources-andpublications/publication-1/KeyProvisionsofWIOA-Final.pdf> (accessed May 22, 2019)

7. Burtless, Gary. (2012). Long-Term Unemployment: Anatomy of the Scourge. The Milken Institute Review. Available at <http://www.brookings.edu/research/articles/2012/07/longterm-unemploymentburtless> (accessed May 22, 2019).

8. Farrell, Mary et al. (2011), Subsidizing Employment Opportunities for Low-Income Families: A Review of State Employment Programs Created Through the TANF Emergency Fund. New York: MDRC

- 
9. European Commission (2010), “Labour market and wage developments in 2009”, DG ECFIN, European Economy n°5.
  10. Quintini G., Martin P., Martin S. (2007), ‘The changing nature of school-to-work transition process in OECD countries’, IZA DP n°2582
  11. Carley, M. and P. Marginson (2010), ‘Negotiating the Crisis: Social Partner Responses’, Chapter 3 in Industrial Relations in Europe 2010 report.
  12. Helly Lee, (2015), WIOA: What Human Service Agencies and Advocates Need to Know, CLASP, Available at <http://www.clasp.org/resources-and-publications/publication1/WIOA-and-Human-Services-FINAL.pdf> (accessed May 22, 2019).
  13. National Job Corps Association, (2013). “About Job Corps: Results & Success.” Available at <http://njcaweb.org/about-job-corps/results-success/> (accessed May 22, 2019).
  14. SCSEP, (2012), “Evaluation of the Senior Community Service Employment Program: Process and Outcomes Study: Final Report.” Social Policy Research Associates and Mathematic Policy Research, Inc., Available at [http://wdr.doleta.gov/research/FullText\\_Documents/ETAOP\\_2013\\_03.pdf](http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/ETAOP_2013_03.pdf) (accessed May 22, 2019).
  15. Williamson, Sarah, Correne Saunders, and Catherine E. Born. (2011), “Online Work Readiness Assessment: Barriers to Work and PostAssessment Experiences.” University of Maryland Family Welfare Research and Training Group, Available at <http://www.familywelfare.umaryland.edu/reports1/ow2.pdf> (accessed May 22, 2019).