



Ovaj projekat finansira Evropska unija



LOKALNA PARTNERSTVA
ZA ZAPOŠLJAVANJE
U BOSNI I HERCEGOVINI



International Labour Organization

PRIRUČNIK

Smjernice primjene principa lokalnih partnerstava za zapošljavanje za lokalne zajednice

Januar 2019





Ovaj projekat finansira Evropska unija



LOKALNA PARTNERSTVA
ZA ZAPOSŁJAVANJE
U BOSNI I HERCEGOVINI



International Labour Organization





This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

Sadržaj

1.	Lista skraćenica.....	3
2.	Uvod	5
3.	Osnovni principi lokalnih partnerstava za zapošljavanje	6
3.1	Aktivno i odgovorno učešće svih partnera u partnerstvu	6
3.2	Učešće u organizaciji, pripremi i razradi pripreme prijedloga projekata za različite pozive	7
3.3	Osigurati održivo funkcioniranje partnerstva putem vlastitog doprinosa	8
3.3.1	Doprinos lokalnih vlasti - općine lokalnom partnerstvu za zapošljavanje	8
3.3.2	Doprinos obrazovnih institucija lokalnom partnerstvu za zapošljavanje	9
3.3.3	Doprinos javnih službi zapošljavanja lokalnom partnerstvu za zapošljavanje	10
3.3.4	Doprinos privatnih poduzetnika lokalnom partnerstvu za zapošljavanje	11
3.3.5	Doprinos nevladinog sektora lokalnom partnerstvu za zapošljavanje	11
3.4	Razvijati i njegovati partnerske odnose	12
4.	Iskustva i izazovi postojećih lokalnih partnerstava zapošljavanja u Bosni i Hercegovini	13
4.1	Uspostavljanje partnerstva	13
4.2	Izrada i primjena lokalnog akcionog plana zapošljavanja	14
4.2.1	Primjeri faktora SWOT analize postojećih lokalnih partnerstava zapošljavanja	14
4.2.2	Primjeri identificiranih ciljeva u lokalnim akcionim planovima postojećih lokalnih partnerstava zapošljavanja.....	16
4.3	Izazovi prilikom održivosti partnerstva	17
4.4	Izazovi u saradnji sa drugim zainteresiranim stranama	17
5.	Zaključci	18

Ovaj priručnik je urađen uz podršku Europske unije. Sadržaj priručnika je odgovornost projektnog tima „Lokalna partnerstva za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini“ i ne odražava nužno stajališta Europske unije.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

1. Lista skraćenica

ADA	Austrijska razvojna agencija
BiH	Bosna i Hercegovina
EU	Europska unija
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
ILO	Međunarodna organizacija rada (International Labour Organization)
IPA	Instrument za pretpristupnu pomoć Europske unije
JSZ	Javne službe zapošljavanja
LAPZ	Lokalni akcioni plan za zapošljavanje
LPZ	Lokalno partnerstvo za zapošljavanje
NVO	Nevladina organizacija
RS	Republika Srpska
SIDA	Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju
UNDP	Program Ujedinjenih nacija za razvoj
USAID	Američka agencija za međunarodni razvoj
VET	Srednje strukovno obrazovanje i obuka



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

2. Uvod

Ovaj dokument je izrađen u okviru projekta “Podrška lokalnim partnerstvima zapošljavanja u Bosni i Hercegovini” koji predstavlja inicijativu razvoja saradnje u okviru EU IPA II 2014 Akcionog programa za BiH vezano za lokalni integrisani razvoj. Sveobuhvatni cilj projekta je doprinijeti strateškom razvoju tržišta rada u Bosni i Hercegovini. Poseban projektni cilj usmjeren je na poticanje održivih, na partnerstvu zasnovanih okvira aktivnog tržišta rada na lokalnim nivoima, kako bi se postigao veći pristup formalnom zapošljavanju.

Lokalno partnerstvo za zapošljavanje (LPZ) predstavlja inicijativu u lokalnom zapošljavanju koja se sastoji od nadležnih i zainteresiranih institucija, organizacija i poduzeća na lokalnom nivou a u cilju maksimiziranja broja radnih mjesta i poslova kreiranih za zapošljavanje lokalnog stanovništva.

U okviru projekta uspostavljeno je ukupno 19 lokalnih partnerstava koji djeluju na području 28 općina diljem Bosne i Hercegovine. Svako lokalno partnerstvo za zapošljavanje čini najmanje po jedan predstavnik pet ključnih lokalnih aktera koji uključuju: općine ili gradove, javne službe za zapošljavanje, poslodavce, obrazovne institucije i nevladine organizacije (agencije za lokalni i/ili regionalni razvoj, privredne komore, udruženja poslodavaca, sindikate, itd.).

Projekt je podržao provedbu aktivnosti lokalnih partnerstava za zapošljavanje finansijski, kroz dodjelu grantova u iznosima do 200,000 eura, ali im je obezbijedio i tehničko-savjetodavnu podršku koju im je ILO pružao tokom cijelog provođenja projekta uključujući i osam ciklusa obuke.

Poseban naglasak projekta bio je usmjeren na izradu modela uspostavljanja lokalnih partnerstava za zapošljavanje kao samoodrživog oblika saradnje svih lokalnih aktera koji će se moći replicirati i u budućnosti, kao i na samoodrživost partnerstava uspostavljenih tokom života projekta, koja bi trebalo da nastave djelovati samostalno i nakon završetka projekta i tako doprinesu integrisanom lokalnom razvoju.

S tim u vezi pripremljene su i ove smjernice kao dokument koji će pomoći drugim općinama u Bosni i Hercegovini da iskoriste naučene lekcije ovog projekta i da, ukoliko prepoznaju prednosti partnerstva, uspostave slično u svojim zajednicama koristeći raniju praksu. Dokument koristi primjere i iskustva koja su se desila tokom trajanja ILO projekta ne navodeći nazive mjesta, institucija, organizacija ili imena osoba koje su učestvovali. Podaci izneseni u ovim smjernicama rezultat su rada sa postojećim lokalnim partnerstvima za zapošljavanje prilikom pripreme lokalnih akcionih planova zapošljavanja i njihovih revidiranja, kao i prilikom obuka koje su se održale u oktobru i novembru 2018. godine a u okviru trajanja projekta.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

3. Osnovni principi lokalnih partnerstava za zapošljavanje

Lokalna partnerstva za zapošljavanje u skladu su sa odrednicama Strategije Europa 2020 koja predstavlja program EU-a za rast i radna mjesta u ovom desetljeću. Strategija naglašava pametan, održiv i inkluzivan rast kao način da se prevaziđu strukturne slabosti europske ekonomije, unaprijedi konkurentnost i produktivnost i podupre održiva socijalno tržišna ekonomija. Kroz jednu od vodećih inicijativa ove strategije pod nazivom „Agenda za nove vještine i radna mjesta“ cilj je stvoriti uslove za modernizaciju tržišta rada s ciljem podizanja nivoa zaposlenosti i osiguravanje održivosti društvenih modela. To znači osnaživanje ljudi putem sticanja novih vještina kako bi se trenutna i buduća radna snaga prilagodila novim uslovima i napravili potencijalni pomaci u karijeri, smanjenje nezaposlenosti i povećanje produktivnosti rada. U okviru ove inicijative nalaže se zemljama članicama da u svojim zemljama razvijaju partnerstva između sektora obrazovanja/obuke i sektora rada, a posebno putem uključivanja socijalnih partnersa u planiranje obrazovanja i obuke.

3.1 Aktivno i odgovorno učešće svih partnera u partnerstvu

Jedan od osnovnih principa uspješnog funkcioniranja lokalnog partnerstva za zapošljavanje u svakoj lokalnoj zajednici je posvećeno, jednako, aktivno i odgovorno učešće svakog od partnera. Postojeći ILO projekt identificirao je minimum aktera koji dolaze iz različitih sektora koji bi trebali biti uključeni u svako partnerstvo za zapošljavanje bez obzira na kojem nivou se ono uspostavlja (npr u FBiH općinski/kantonalni). Svakako da takvo partnerstvo čine predstavnici sektora rada i zapošljavanja, javne administracije, poslodavaca i sektora obrazovanja. Dodatno je omogućeno predstavnicima nevladinih organizacija da se uključe jer je njihova uloga kao pokretača i inicijatora projektnih ideja izuzetno važna. Također, u Bosni i Hercegovini su većina razvojnih agencija, udruženja poslodavaca ili privrednika i slične organizacije registrovane kao nevladin sektor (oblik udruženja građana), a njihova uloga u nekim lokalnim zajednicama može biti ključna u daljem razvoju partnerstva i ideja i akcija koje ono generira.

Lokalno partnerstvo za zapošljavanje ima značajnu ulogu i generira pozitivnu klimu za nova zapošljavanja u lokalnoj zajednici samo ukoliko svi partneri shvate svoju ulogu odgovorno i ukoliko se uključe maksimalno aktivno, svaki u svojoj domeni djelovanja. Lokalno partnerstvo zapošljavanja nije ništa drugo nego komunikacijska platforma za generiranje i provođenje zajedničkih aktivnosti koje su prije toga jasno iskomunicirane kroz aktivnosti. Kroz partnerstvo se partneri obavezuju da će:

- raditi na prepoznavanju ideja, problema i dinamike u svim privrednim sektorima te svih drugim pitanjima koja se tiču politike zapošljavanja;
- definirati i koordinirati razvojem ljudskih potencijala u lokalnoj zajednici;



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

- definirati, izraditi i kordinirati implementaciju akcionog plana zapošljavanja;
- imati savjetodavnu ulogu za druga tijela koja postoje u zajednici, npr. ekonomsko -socijalna vijeća, obrazovni savjeti i ostale zainteresovane strane;
- koristiti sve dostupne izvore u korist integriranog pristupa i akcijskog plana prihvaćene od strane svih članova, a temeljene na potrebama lokalne zajednice;
- vršiti unapređivanje koordinacije mjera vezanih za zapošljavanje sa ciljem povećanja zapošljivosti u lokalnoj zajednici;
- raditi na pokretanju vlastitih projekata (kao partnerstvo) na nivou lokalne zajednice i organizovati njihovu provedbu u skladu s ranije dogovorenim uz korištenje svih zakonom dopuštenih izvora financiranja;
- osigurati učešće svih zainteresovanih strana u procesu planiranja i provedbe politike razvoja ljudskih potencijala a u cilju generiranja novog zapošljavanja;
- raditi na prezentaciji i promociji partnerstva na lokalnom i drugim nivoima u BiH.

3.2 Učešće u organizaciji, pripremi i razradi pripreme prijedloga projekata za različite pozive

Uspostavljeno LPZ pruža njegovim partnerima mogućnosti zajedničkog apliciranja na pozive za dostavu projekata, te strateškom opredjeljenju za povećanje zaposlenosti u lokalnoj zajednici. Prilikom definiranja partnerstva priprema se lokalni akcioni plan zapošljavanja koji kroz aktivnosti definira moguće djelovanje partnerstva. Lokalni akcioni plan zapošljavanja je srednjoročni strateški dokument koji na bazi lokalnih resursa predviđa akcije na povećanju zapošljivosti, povećanju relevantnosti srednjeg stručnog i visokog obrazovanja u smislu obrazovanja za zapošljavanje, osiguranja potrebne radne snage industriji, većoj socijalnoj uključenosti i koheziji.

Ovako definirano strateško djelovanje može se usmjeriti u moguće pripreme projektnih prijedloga u zavisnosti od poziva za dostavljanje projekata koji je dostupan za određenu lokalnu zajednicu. Trenutno u Bosni i Hercegovini su za LPZ najinteresantniji pozivi koje objavljuje Delegacija Europske unije, USAID, UNDP ali i ostale razvojne agencije međunarodnog karaktera kakve su SIDA, ADA i slično. Također, postoje pozivi za dostavljanje projektnih prijedloga lokalnih institucija i organizacija, ministarstava na različitim nivoima vlasti, razvojnih agencija, itd. U budućnosti je potrebno razmišljati i o vlastitom finansiranju određenih projekata. Općina i zavodi za zapošljavanje izdvajaju sredstva na godišnjem nivou koja se usmjeravaju kao podrška zapošljavanju, bilo kroz aktivne mjere ili direktne grantove. I ova sredstva trebaju strateški biti usmjerena na ranije definirane prioritete postavljene kroz LPZ.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

Projektni prijedlozi mogu biti pripremani i ranije u obliku genaralnih ideja koje su pretočene u ciljeve, aktivnosti i rezultate a potom prilagođeni u zavisnosti od poziva koji je dostupan. Različite projektne ideje uklapaju se u koncept LPZ-a stoga, na primjer, projekti mogu biti vezani za:

- organizaciju i provođenje obuka za nezaposlena lica ili dokvalifikacije i prekvalifikacije ili drugih vidova izgradnje kapaciteta za različite ciljne grupe
- uspostavljanje poslovne infrastrukture i ostalih vidova podrške razvoju poduzetništva
- uvođenje olakšica i drugih poticajnih mogućnosti za registriranje biznisa
- uspostavljanje vrijednosnih lanaca za određene sektore
- integrisan pristup unapređenju i generisanju novih radnih mjesta u oblastima koje su strateške za lokalnu zajednicu a koje potencijalno mogu otvoriti mogućnosti novih zapošljavanja (npr. poljoprivreda)
- podrška zapošljavanju licima iz teško zapošljivih kategorija
- definiranja upisnih politika u srednje stručne škole i na univerzitet
- otvaranje novih obrazovnih profila, prema potrebama lokalne privrede

3.3 Osigurati održivo funkcioniranje partnerstva putem vlastitog doprinosa

Svaki od partnera u lokalnom partnerstvu zapošljavanja treba svoju ulogu u partnerstvu razumjeti na način da će od partnerstva imati koristi u djelatnostima u kojima djeluje. Kako bi se to i ostvarilo potrebno je da partneri ulože i pojedinačne doprinose i dodatne napore koji će doprinijeti uspješnoj implementaciji aktivnosti dogovorenih kroz LPZ.

Dole ispod u tekstu pojašnjeni su mogući doprinosi svakog od članova partnerstva.

3.3.1 Doprinos lokalnih vlasti - općine lokalnom partnerstvu za zapošljavanje

Prema iskustvima u Europi čini se da postoji značajna razlika u lokalnim partnerstvima koja se uspostavljaju danas u odnosu na ona koja su se uspostavljala osamdesetih ili devedesetih godina prošlog stoljeća. Tada su partnerstva uglavnom bila vezana za specifične oblasti koje su se suočavale sa ozbiljnim problemima vezano za ekonomsko restrukturiranje. Danas se partnerstva bave širim temama i problemima kakvi su



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

npr. održivi razvoj ili opće poboljšanje kvalitete života. Još jedna razlika je da sada lokalni akteri žele učestvovati sistematičnije u razvoju strategija za lokalnu zajednicu.

Ranije su pokretači partnerstava bili civilno društvo koje su zastupale različiti NVO-i. Oni su bili osamljeni u predlozima koncepta partnerstva koji su drugi akteri u lokalnoj zajednici teško razumijevali, a posebno kad se radi o tome kakvu bi korist mogli imati od toga. Danas, različiti akteri u lokalnim zajednicama partnerstvu pristupaju vrlo ozbiljno i razmatraju ga kao pozitivan aspekt razvoja lokalne zajednice. Poduzetnici smatraju bitnim da učestvuju prilikom izrade javnih programa kako bi se njihov glas čuo i kako bi se sredstva usmjeravala na pravi način ali i kreiralo lokalno zakonodavstvo koje će omogućiti pozitivan poslovni rast. Javne službe obično pozitivno ocjenjuju ovakve inicijative lokalnih poduzetnika jer žele unaprijediti raspoložive javne intervencije.

Doprinos lokalnih vlasti, ili u našem slučaju općina, je mnogostruk i višeslojan kako u administrativnom dijelu tako i u operativnom. Doprinos općine lokalnom partnerstvu za zapošljavanje ogleda se, između ostalog, u:

- obezbjeđivanju i dijeljenju dostupnih javnih informacija i podataka koji mogu biti korisni prilikom pripreme novih inicijativa i aktivnosti (npr. moguće poslovne zone, strateški pravci sektora u općini, raspoložive poticajne mjere, itd.);
- obezbjeđivanju prostora za održavanje radionica, seminara, konferencija i drugih aktivnosti izgradnje kapaciteta;
- planiranju poticajnih mjera koje će doprinijeti implementaciji aktivnosti predviđenih u partnerstvu kroz općinski budžet;
- kreiranju novih odluka i pripremanja njihovih obrazloženja za usvajanje a koje se tiču stvaranja klime za generisanje novih radnih mjesta ili zadržavanje postojećih i slično;
- dodjeli koncesija ili uspostavljanju sličnih ugovora sa zainteresiranim stranama i investitorima.

3.3.2 Doprinos obrazovnih institucija lokalnom partnerstvu za zapošljavanje

Uključivanje obrazovnih institucija u lokalna partnerstva za zapošljavanje ključno je s tačke gledišta razumijevanja postojećeg obrazovnog sistema i mogućih intervencija u i od strane obrazovnog sektora uglavnom na lokalnom nivou. Ipak, bitno je naglasiti da su promjene u obrazovanju dugotrajni procesi i da su inicijative često vezane za opće politike nadležnih obrazovnih vlasti u BiH, a ne lokalnih zajednica.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

U ovisnosti od veličine lokalne zajednice u lokalna partnerstva je najbolje uključivati srednje škole (VET), fakultete ili ustanove za obrazovanje odraslih. Dakle, radi se o uključivanju onih obrazovnih institucija čiji polaznici, nakon uspješnog okončanja, stiču određenu kvalifikaciju relevantnu za tržište rada.

Doprinos obrazovnih institucija, između ostalog, može se ogledati u:

- izradi nastavnih planova i programa za nova zanimanja u skladu sa potrebama lokalnog tržišta rada, izvođenju nastave i certificiranju uspješnih polaznika;
- prilagođavanju postojećeg nastavnog plana i programa (dozvoljeno do 30%) potrebama tržišta rada;
- obezbjeđivanju prostora i opreme za izvođenje nastave/obuka dogovorenih kroz aktivnosti partnerstva (ovo ne moraju biti isključivo stručne obuke nego i obuke koje se tiču izgradnje tzv. *soft* vještina);
- prikupljanju i analiziranju informacija sektora obrazovanja korisnih za buduća planiranja;
- angažovanju nastavnog stručnog i ostalog kadra;
- organiziranje obuka u sferi neformalnog obrazovanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija).

3.3.3 Doprinos javnih službi zapošljavanja lokalnom partnerstvu za zapošljavanje

U posljednjem desetljeću se intenzivno radilo na unaprijeđenju rada javnih službi zapošljavanja (JSZ). Službe zapošljavanja rade na izgradnji što boljih odnosa sa poslodavcima kako bi poslodavci tražili nove zaposlenike sa evidencija biroa, a zauzvrat bi im biroji pomogli da identifikuju i pripreme prave kandidate za tražene pozicije. Namjera JSZ je da kroz biroje vrše odabir (uži izbor) nezaposlenih osoba (potencijalnih kandidata), omogućavajući tehničku obuku za osobe bez odgovarajućeg radnog iskustva i mogućnosti za mentorstvo. Ovakvu praksu već poduzimaju određeni lokalni biroji zapošljavanja a najčešće se radi o lokalnim zajednicama koje imaju progresivne pojedince na rukovodećim mjestima (šefovi biroa).

Kroz lokalno partnerstvo za zapošljavanje JSZ bi dobila bolje informacije o potrebama tržišta rada, a s druge strane, mogle da izvrše dobar odabir kandidata za novootvorena radna mjesta ili potencijalne obuke. Neki od doprinosa JSZ lokalnom partnerstvu za zapošljavanje mogu biti:

- prilagođavanje i usmjeravanje postojećih i budućih aktivnih mjera zapošljavanja ka aktivnostima strateški identificiranim kroz LPZ;
- identifikacija nezaposlenih lica kojima će biti ponuđeno da se uključe u obuke ili koja će biti usmjerena kod zainteresiranih poslodavaca;
- prikupljanje informacija i analiza tržišta rada kako bi se vršilo objektivno i relevantno planiranje u okviru partnerstva;
- poticanje ili organiziranje obuka za prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju dugoročno nezaposlenih;



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

3.3.4 Doprinos privatnih poduzetnika lokalnom partnerstvu za zapošljavanje

Od svih zainteresiranih strana u lokalnom partnerstvu za zapošljavanje biće najteže motivirati i uključiti privatne poduzetnike. Dosadašnja iskustva i aktivnosti pokazuju da privatni poduzetnici bivaju zaokupljeni svojim svakidašnjim obavezama i problemima i da jako malo vremena mogu posvetiti okvirima politika i kreiranju bolje poslovne klime. Ipak, uvijek treba imati na umu da su privatni poduzetnici generatori prihoda i oni koji zapošljavaju ali i oni koji pune budžetska sredstva. Najveće učešće privatnih poduzetnika je u onim lokalnim zajednicama u kojima postoje marljivi pojedinci u lokalnim upravama i javnim institucijama a koji su stekli povjerenje privatnih poduzetnika u proteklom radu. Privatnim poduzetnicima je potrebno da se uvjere da će novonastale obaveze i aktivnosti koje će se provoditi kroz LPZ uroditi plodom i da će, na određen način, kreirati bolje uslove rada za njih a u konačnici i bolji razvoj njihovog biznisa i veće prihode.

Doprinos privatnih poduzetnika partnerstvu se može ogledati u:

- informisanju o potrebama tržišta rada, kvalifikacijama, broju novootvorenih radnih mjesta, vještinama i znanjima koje traže u svojim poduzećima;
- pružanju pomoći prilikom izrade nastavnih planova i programa, obuka, prekvalifikacija i dokvalifikacija;
- obezbjeđivanju majstorskog kadra prilikom izvođenja obuka;
- pristupu radionicama ili pogonima poduzeća za praktično izvođenje obuka.

3.3.5 Doprinos nevladinog sektora lokalnom partnerstvu za zapošljavanje

Nevladine organizacije do sada su bile pokretači projektnih inicijativa u BiH. Njihova najveća konkurentnost ogleda se u iznimnom znanju i iskustvima u upravljanju projektnim ciklusom. Oni su ti koji prate pozive za dostavljanje projekata, poznaju procedure za apliciranje i pripremaju projektne prijedloge koje poslije i provode, ukoliko budu uspješno odabrani. U lokalnim zajednicama su brojne nevladine organizacije inicirale niz poduzetničkih, obrazovnih i drugih aktivnosti usmjerenih na unapređenje politika. U lokalnim partnerstvima oni mogu nastaviti svoju ulogu „pronalazača projekata“ u smislu apliciranja na međunarodne fondove. Ovakvi dodatni prihodi koji bi se generisali kroz nove projekte mogli bi dodatno osnažiti lokalno partnerstvo zapošljavanja.

Također, uloga nevladinog sektora može da bude i koordinirajuća kroz pružanje podrške svim drugim partnerima u ispunjavanju vlastitih obaveza.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

3.4 Razvijati i njegovati partnerske odnose

Uspješni partnerski odnosi temelje se na dijeljenju vrijednosti i interesa koje svaka od strana zastupa. Osim toga postoji još niz karakteristika partnerskog odnosa koje partneri u LPZ trebaju njegovati: transparentnost u radu, otvorena komunikacija, prilagođavanje, razumijevanje drugih strana, itd.

Uspješna partnerstva se grade a ne događaju se slučajno ili sporadično. Grade se na temelju obostranih iskrenih interesa svih partnera. LPZ treba da uključi trajne vrijednosti svih strana i da bude izgrađeno na etičkim vrijednostima. Partnerski odnosi imaju jasno izražene ciljeve i očekivane rezultate kao i jasno definiranu strategiju partnerstva te organizacijsku i komunikacijsku strukturu.

LPZ treba da karakteriše stalni razvoj dugoročnog partnerstva što je u stvarnosti proces. Stoga se preporučuje svim partnerima da budu strpljivi na tom putu i da se usmjere na učenje koraka partnerstva. Dugoročno partnerstvo gradi se na rezultatima, povjerenju, provjerenim resursima i kvalitetnom ljudskom potencijalu. Od dugoročnog partnerstva sve strane imaju visoka očekivanja. Ako se pravilno postavi i dokumentom (npr. ugovor, sporazum ili memorandum o razumijevanju) precizno navedu prava i obveze, partneri mogu bitno osnažiti svoje pozicije u lokalnoj zajednici te povećati ljudski potencijal. Dugoročno partnerstvo nekad može značiti iscrpljivanje resursa partnera, zbog čega svim stranama više odgovara projektni način razmišljanja s jasno zacrtanim vremenskim rasporedima općenito kraćeg trajanja aktivnosti. Ipak, koncept LPZ-a treba da bude usmjeren ka izgradnji dugoročnog partnerstva i partnerskih odnosa, koji treba da traju, a što trebaju graditi i njegovati svi uključeni partneri.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

4. Iskustva i izazovi postojećih lokalnih partnerstava zapošljavanja u Bosni i Hercegovini

Sistematičan i integriran pristup uspostavljanju i razvoju lokalnih partnerstava za zapošljavanje koji je korišten prilikom implementacije projekta "Podrška lokalnim partnerstvima zapošljavanja u Bosni i Hercegovini" kojeg je implementirao ILO u finansijsku podršku Europske unije, rezultirao je, između ostalog, nizom naučenih lekcija i iskustava ovakvog vida saradnje u Bosni i Hercegovini. Dalje u tekstu navodimo najznačajniji dio iskustava projekta prezentiran kroz četiri ključne cjeline.

4.1 Uspostavljanje partnerstva

Iako uspostavljena isključivo zbog apliciranja u okviru poziva koji je ILO objavio, uspostavljeni LPZ su, nakon provedbe jednog dijela projektnih aktivnosti, shvatili značaj, prednost i snage partnerstva kao i mogućnosti dalje saradnje u istim okvirima. Samo jedan mali broj LPZ iz ovog projekta već je surađivao ranije u istom obliku (isti partneri) na drugim inicijativama.

Najčešći pokretači inicijative za uspostavljanje partnerstva bile su NVO. Razlog za ovo pronalazimo u ranijim iskustvima NVO sektora u apliciranju na projektne pozive. Kao što je i ranije rečeno, postojeći LPZ su uspostavljeni zbog pripreme aplikacije za dodjelu grant sredstava za implementaciju projekta. Kako inicijalno nije bilo značajnijih iskustava u BiH po pitanju osnivanja lokalnih partnerstava za zapošljavanje, upitno je da li bi se partnerstva inicirala i uspostavila da nije bilo podrške Europske unije projektu kojeg je implementiralo ILO. Ipak, nakon implementacije ovog projekta i nakon niza pozitivnih iskustava koje je projekt generirao, očekuje se da će se napredne lokalne zajednice u BiH ohrabriti i inicirati uspostavljanje partnerstava i bez određenog projektog poziva.

Također, u nekim općinama postoji nerazumijevanje administrativnih procedura koje određena institucija mora ispoštovati kako bi se uključivala u aktivnosti. Ovo se u najvećoj mjeri odnosi na administrativna ograničenja općina i javnih službi za zapošljavanje. Nerazumijevanje dovodi do nedostatka strpljenja i često negativno utiče na partnerske odnose.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

4.2 Izrada i primjena lokalnog akcionog plana zapošljavanja

Postojeći LPZ izradili su vlastite lokalne akcione planove zapošljavanja (LAPZ). U idealnim slučajevima ovi LAPZ dati su na usvajanje općinskim vijećima u FBiH ili skupštinama općina ili gradova u Republici Srpskoj. Usvajanje LAPZ na ovim nivoima daje kredibilitet LPZ u implementaciji aktivnosti i podržava održivost njihovih aktivnosti.

LAPZ ima za cilj da pomogne LPZ da vlastite vizije pretoče u stvarnost i time unaprijede mogućnosti zapošljavanja i ukažu na moguća unaprijeđenja ali i prepreke s kojima bi se lokalna partnerstva mogla suočiti tokom tog procesa. LAPZ predstavlja alat koji će osigurati LPZ-ovima provođenje njihovih vizija u realnost te opisuje korake koji će partnerstva koristiti kako bi dosegli strateške ciljeve.

U izradi LAPZ partnerstva su pratila vodič koji je pripremljen u okviru projekta kojeg provodi MOR. Najvažniji dijelovi dokumenta LAPZ bili su: analiza stanja i SWOT analiza, identifikacija ciljeva i programa, aktivnosti, indikatori, nositelji, resursi, te implementacija, monitoring i evaluacija.

U nastavku primjeri nekih od dijelova lokalnog akcionog plana zapošljavanja.

4.2.1 Primjeri faktora SWOT analize postojećih lokalnih partnerstava zapošljavanja

Faktori koji se navode dalje u tekstu su najčešće ponavljani tokom obuka organiziranih za LPZ prilikom izrade dokumenata LAPZ.

Snage lokalnih partnerstava u BiH:

- Postojeći ljudski resursi u partnerstvu (ljudski kapital);
- Efikasna razmjena informacija među partnerima;
- Ojačani kapaciteti LEP za saradnju i izgradnju partnerstva;
- Fokus svih relevantnih aktera na temu partnerstva;
- Uspostavljena poslovna infrastruktura (npr. inkubatori za mali biznis, poslovne zone i slično);
- Mogućnost postizanja certificiranih obuka;
- Postojanje stručnog obrazovanja u srednjim školama za kvalifikacije tražene na tržištu;
- Kvalitetna komunikacija među partnerima;
- Mogućnost za uključivanje novih članova u LEP (nema favoriziranja postojećih članova);
- Partneri učestvuju u pripremi novih projektnih ideja;
- Nabavljena oprema za potrebe edukacije kao i repro materijal;
- Olakšana registracija poduzetničkih djelatnosti;



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

- Uspostavljena institucionalna saradnja partnera;
- Mogućnosti uvođenja novih zanimanja u obrazovni sistem.

Slabosti lokalnih partnerstava u BiH:

- Svi partneri nemaju jednako razumjevanje projektnog pristupa i projektnog ciklusa;
- Partneri često imaju vlastitu dinamiku rada i djelovanja što dovodi do kašnjenja;
- Nema dovoljno znanja o osiguranju gender komponente;
- Slabi kapaciteti za uticaj na izmjene i unapređenja zakonodavnog okvira;
- Nejednaka zainteresiranost svih partnera za razvoj partnerstava i dalji proces zapošljavanja na lokalnom nivou;
- Neformalni status LEP-a;
- Nekvalificirana radna snaga u partnerstvu za sprovedbu zadataka;
- Nedovoljan odziv nezaposlenih za obuke;
- Ograničena finansijska sredstva za nastavak obuke;
- Nastanak LEP-a po principu ad-hoc združivanja;
- Nedostatak kontinuiranih prilika za samozapošljavanje

Prilike za lokalna partnerstva u BiH:

- Prirodni resursi u sektoru agro-biznisa;
- Postojanje strategije za ruralni razvoj i poljoprivredu;
- Stvaranje lanaca vrijednosti;
- Razvoj srodnih pravaca i ponuda koje sektorski LEP-ovi mogu da koriste (npr. agro biznis i turizam);
- Tendencija finansiranja lokalnog razvoja;
- Zakoni za obrazovanje odraslih usvojeni u nekim kantonima i Republici Srpskoj (postoje okvirni dokumenti na nivou BiH);
- Postojanje certificiranih centara za obrazovanje odraslih i cjeloživotno učenje;
- Tendencija smanjivanja nameta na lokalnom nivou za razvoj poduzetništva;
- Korištenje novih aktivnih mjera za zapošljavanje;
- Prekogranična saradnja i mobilnost radne snage.

Prijetnje za dalji razvoj partnerstava za zapošljavanje

- Ograničavajući zakonodavni okvir;
- Nema strategije razvoja ljudskih resursa na višem nivou;
- Nema strategije zapošljavanja na nivou BiH i federalnom nivou;
- Nepotpune analize i statistički podaci na višim nivoima ;
- Nepostojanje jasnih okvira i procedura za poticaj samozapošljavanju na lokalnom nivou;
- Nema poticajne regulative na lokalnom nivou za razvoj inovacija;
- Održivost programa na lokalnom nivou koji su finansirani donacijama;



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

- Nedovoljna zainteresiranost mladih za pojedina zanimanja;
- Odlazak mladih;
- Slaba zainteresiranost mladih za samozapošljavanje;
- Neusklađenost sistema obrazovanja sa potrebama na tržištu rada;
- Dug proces certificiranja obuka;
- Ne postoje zakoni za obrazovanje odraslih u nekim kantonima;
- Neizainteresiranost nezaposlenih da prihvate obuku za prekvalifikaciju i posao;
- Slaba mobilnost radne snage;
- Pad proizvodnje u kompanijama;
- Destimulativna lična primanja;
- Statistike na lokalnom nivou ne postoje;
- Visoka poreska opterećenja;
- Nedovoljno razvijen korisnički pristup;
- Visok nivo razvijenosti "sive ekonomije";
- Nemogućnost povećavanja iznosa plate zbog posljedičnog gubitka konkurentnosti usljed povećanja cijene rada;
- Slaba zainteresiranost za nove obrazovne profile.

4.2.2 **Primjeri identificiranih ciljeva u lokalnim akcionim planovima postojećih lokalnih partnerstava zapošljavanja**

U ovisnosti o ambicijama pojedinačnih LPZ-a identificirani su i ciljevi koji su navedeni u njihovim akcionim planovima. Neka partnerstva bila su prilično opširna i sveobuhvatni dok su druga bila usko fokusirana i oprezna prilikom njihovog definiranja. U nastavku primjeri:

„Povećana zapošljivost nezaposlenih“ – ovako definiran cilj je široko postavljen a nedovoljno specificiran i određen. Preporuka je da se ovako široki ciljevi specificiraju kako bi prikazivali jasnu namjeru partnera šta žele postići. Ovaj cilj bi bio odličan indikator postignuća kada bi mu se dodala još mjerna jedinica i indikatori za mjerenje uspješnosti.

„Uspostavljanje lanaca vrijednosti za proizvodnju i preradu ljekovitog bilja, jagodičastog voća, povrće i stočarstvo“ – cilj iz kojeg se jasno vidi šta se želi postići ali i dalje nije do kraja definiran. Nedostaje mu razlog zbog kojeg se lanac vrijednosti treba uspostaviti npr. kako bi generirala nova radna mjesta i olakšaoi zapošljavanje u poljoprivredi.

„Unaprijediti kompetencije radne snage na području opštine koje će im omogućiti veću konkurentnost na tržištu rada i lakše pronalaženje posla“ – primjer dobro definiranog cilja.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

4.3 Izazovi prilikom održivosti partnerstva

Održivost LPZ-a je ključno pitanje i tema svakog LPZ-a. Svi partneri trebaju uložiti puno dodatnog napora kako bi u svakidašnjem radu postizali i primjećivali koristi koje im partnerstvo donosi. Posebni izazovi tiču se motiviranja partnera da koriste vlastite resurse i vrijeme u zajedničkim aktivnostima LPZ-a. Ubrzani razvoj LPZ-a, kao koncepta u BiH, desio bi se kada bi se obezbijedili fondovi koji će pokrivati, u najmanju ruku, minimum definiranih aktivnosti, posebno u inicijalnom periodu kad se partnerstvo uspostavi.

Održivost partnerstva usko je vezana za održivost definiranih aktivnosti i inicijativa. Ukoliko je aktivnost vezana za nešto što će uroditi rezultatima i smanjenjem nezaposlenosti u lokalnoj zajednici ili boljim uvjetima rada, većom konkurentnošću i slično, svakako da će, kako partneri tako i cjelokupna lokalna zajednica prepoznati prednosti ovakvog rada.

Partneri koji dolaze u ime javnih organizacija i institucija svoju stalnu ulogu u partnerstvu mogu puno lakše pronaći nego NVO ili privatni poduzetnik koji imaju dodatnu otežavajuću okolnost jer moraju generirati novac za svoje uposlenike putem projekata i donacija (NVO) odnosno plasiranjem svojih proizvoda i usluga.

Zbog toga je bitno strukturirati partnerstvo (potpisivanjem Memoranduma o saradnji ili drugih obavezujućih dokumenata koji vode ka formalnoj ili neformalnoj održivosti partnerstva), te definirati minimalan broj stalnih aktivnosti. To mogu biti polugodišnji sastanci na kojima će se diskutirati teme poput upisne politike u stručne škole i/ili univerzitete, planovi investicija, procjena potrebe za radnom snagom u kratkoročnom ili srednjoročnom periodu, aktivnosti promocije i sl.

4.4 Izazovi u saradnji sa drugim zainteresiranim stranama

LPZ po svom karakteru nema ograničen broj partnera koje treba uključivati. Posebno se to odnosi na broj obrazovnih institucija, NVO-a i poduzetnika. Svi oni koji djeluju u lokalnoj zajednici a koji mogu doprinijeti boljoj zapošljivosti mogu biti zainteresirane strane, kako za njih tako i za lokalnu zajednicu u cjelosti.

Privatni poduzetnici su značajan i vrijedan partner u LPZ-u jer donose korisne informacije iz prakse i sa terena koje mogu biti od izuzetne važnosti za usmjeravanje politika zapošljavanja. Posebno je značajno uključiti predstavnike firmi koje imaju veći broj zaposlenih, koji djeluju u ključnoj industrijskoj grani na lokalnom području (trend-seteri), ili koji planiraju nove investicije.



This project is financed by European Union



LOCAL EMPLOYMENT
PARTNERSHIPS
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



International Labour Organization

5. Zaključci

1. **Lokalno partnerstvo za zapošljavanje (LPZ) predstavlja inicijativu u lokalnom zapošljavanju koju podržavaju i grade nadležne i zainteresirane institucije, organizacije i poduzeća na lokalnom nivou a u cilju maksimiziranja broja radnih mjesta i poslova kreiranih za zapošljavanje lokalnog stanovništva.** Partneri u LPZ-u su najčešće predstavnici lokalne uprave, javne službe za zapošljavanje, obrazovnih institucija, poduzetnika i nevladinog sektora.
2. **Lokalna partnerstva za zapošljavanje su se pokazala kao izuzetno koristan instrument za razvoj lokalnih politika zapošljavanja i kreiranje boljih mogućnosti zapošljavanja.** Koristeći iskustva svih partnera uključenih u LPZ lakše je doći do pravovremenih i valjanih informacija i podataka na osnovu kojih će se politike obrazovanja i zapošljavanja usmjeravati u onom smjeru koji je strateški za lokalnu zajednicu i koji će donijeti koristi.
3. **Jasne i transparentno uloge partnera u LPZ-u trebaju se definirati na samom početku.** Svaki od partnera treba znati koja mu je uloga, odgovornosti i kakva su očekivanja te na koji način će se aktivnosti odvijati. Dokument lokalnog akcionog plana zapošljavanja treba izraditi i koristiti kao smjernicu za sve aktivnosti partnerstva uz periodične dopune i revidiranja.
4. **Lokalni partneri koriste LPZ i sinergije koje su izgradili prilikom apliciranja na projektne pozive iz različitih izvora finansiranja.** Iskustva i znanja stečena kroz LPZ kao i ideje generirane u zajedničkom radu a vezano za unapređenje lokalne zapošljivosti mogu se kandidirati za financiranje u obliku projektnih prijedloga, što će dovesti do lakšeg financiranja pojedinačnih aktivnosti.
5. **Održivost partnerstava ovisi o raspoloživim sredstvima za podršku ovakvim inicijativama.** Potrebno je da se uspješne priče LPZ-a nastale kroz projekt plasiraju na različite nivoe vlasti, kako bi se usaglasili zajednički naponi na svim nivoima odlučivanja u BiH i usmjerili ka podršci lokalnih inicijativa kroz LPZ.