



Projekat finansira
Evropska unija



LOKALNA PARTNERSTVA
ZA ZAPOŠLJAVANJE
U BOSNI I HERCEGOVINI



Međunarodna
organizacija
rada

SMJERNICE ZA RAZVOJ RODNO OSJETLJIVIH LOKALNIH AKCIONIH PLANOVA ZAPOŠLJAVANJA

OKTOBAR 2022

Ova publikacija je urađena uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost autora i ne predstavlja nužno stanovišta Evropske unije. Stavovi izrečeni u ovoj publikaciji koji su napisani u određenom gramatičkom obliku jednako se odnose na muški i ženski pol.

1.	Uvod	4
2.	Potreba za uvođenjem rodne perspektive i rodno osvještene politike	5
3.	Svrha i pozadina rodno osjetljivog lokalnog akcionog plana zapošljavanja	7
4.	Izrada lokalnog akcionog plana zapošljavanja	10
4.1.	Osnovni principi za izradu akcionog plana zapošljavanja	11
4.1.1.	Osigurati učešće svih partnera	12
4.1.2.	Prepoznati i uspostaviti upravljačke mehanizme lokalnog partnerstva koje će implementirati akcioni plan	17
4.1.3.	Prikupiti, razumjeti i iskoristiti provjerene informacije	19
4.1.4.	Uspostaviti jasne ciljeve u odnosu na koje će se razvijati aktivnosti	19
4.1.5.	Održati vezu sa dostupnim strateškim dokumentima na višim nivoima (kantonalnom/entitetskom/BiH nivo i viši nivoi)	20
4.2.	Uključivanje potreba tražilaca posla i lokalnog tržišta radne snage	21
4.3.	Razvoj novih lokalnih aktivnih politika zapošljavanja	22
5.	Alati za razvoj akcionog plana zapošljavanja, komponente plana i primjeri	24
5.1.	Analiza stanja	25
5.2.	SWOT analiza	27
5.3.	Identifikacija ciljeva i programa	29
5.4.	Aktivnosti, indikatori, nositelji i resursi	30
5.5.	Primjeri identificiranih ciljeva i SWOT analize	31
6.	Implementacija, praćenje i evaluacija	34
	PRILOG I – PRIJEDLOG SADRŽAJA DOKUMENTA LOKALNOG AKCIONOG PLANA ZAPOŠLJAVANJA	37

1. Uvod

Smjernice za razvoj rodno osjetljivih lokalnih akcionih planova zapošljavanja pripremljene su u okviru projekta "Podrška Evropske unije lokalnim partnerstvima zapošljavanja - Faza II[1]" (u daljem tekstu LEP II), koji predstavlja nastavak podrške otvaranju novih radnih mjesta kroz partnerske mehanizme na lokalnom nivou. Nadovezujući se na postignuća u okviru prethodne faze, koju je također finansirala Evropska unija, projekt se nastavlja fokusirati na razvoj lokalnih partnerstava za zapošljavanje (LPZ) kako bi se doprinijelo boljoj zapošljivosti u lokalnim zajednicama. Programi aktivacije i integracije tržišta rada će se provoditi u skladu sa specifičnim lokalnim potrebama. Osim toga, LEP II će osigurati pružanje usluga institucionalnog razvoja LPZ-ovima, uključujući one koje poboljšavaju njihovo zagovaranje, umrežavanje i provedbu politika zapošljavanja.

Projekt podržava razvoj 20 LPZ-ova koji su u procesu javnog poziva najuspješnije prezentirali programe aktivacije i integracije nezaposlenih na tržište rada u skladu sa specifičnim lokalnim potrebama. Odabrana partnerstva su ohrabrena da izrade ili unaprijede predhodno sačinjene akcione planove za zapošljavanje kako bi doprinjeli boljem upravljanju tržištem rada u njihovim zajednicama i prepoznali dugoročne intervencije za svoje djelovanje.

Smjernice su razvijene na osnovu potreba lokalnih partnerstava za zapošljavanje, imajući u vidu nadležnosti svih partnera u procesu i njihovu odgovornost za postizanje ciljeva, odnosno provođenje aktivnosti koje se budu usaglašavale u akcionom planu. U ovakvim uslovima planiranje ne predstavlja akademsku vježbu nego praktičan instrument, koji uspostavlja jednostavan, razumljiv i pragmatičan pristup razvoju akcionih planova. Idealno bi bilo postići uspostavu sistema akcionog planiranja, koji ne bi podrazumijevao samo formuliranje ciljeva i izlistavanje aktivnosti, već njihovo redovno praćenje, definiranje mjera za unaprijeđenje, analizu uticaja te otvaranje novih ciklusa akcionog planiranja i izradu novih akcionih planova nakon isteka vremenskog opsega prvih akcionih planova. Na taj način bi se uspostavila dugoročna održivost lokalnih partnerstava i njihova fokusiranost i posvećenost ciljevima povećanja zapošljivosti u lokalnim sredinama.

2. Potreba za uvođenjem rodne perspektive i rodno osvještene politike

Na osnovu definicije Vijeća Europe (1998.) [2] rodno osviještena politika je (re)organizacija, unaprjeđenje, razvoj i vrednovanje političkih procesa tako da akteri, koji su inače uključeni u donošenje odluka, integriraju perspektivu ravnopravnosti spolova u sve politike na svim razinama i stadijima.

Rodno osviještena politika je koncept kojim se rodna perspektiva i poticanje ravnopravnosti spolova uključuje u rad svih državnih tijela i njihove odluke. Ona ne uklanja potrebu za specifičnim mjerama za postizanje ravnopravnosti spolova nego ih nadopunjava. Uvrštavanje rodne perspektive u rad tijela je međunarodno usvojena strategija koja pridonosi ostvarenju ravnopravnosti spolova. Taj postupak uključuje integraciju rodne perspektive u pripremu, osmišljavanje, provedbu, praćenje i vrednovanje politika, regulatornih mjera te programa potrošnje sredstava i projekata od onih koji ih stvaraju, uzimajući u obzir promicanje rodne ravnopravnosti i suzbijanje diskriminacije. Koncept rodne perspektive sastavni je dio Pekinške platforme za djelovanje [3] i europskih ugovora.

Rodna perspektiva obuhvata razmatranje kako se različita društvena područja odražavaju na žene i muškarce. Spol je faktor koji utječe na živote ljudi, baš poput dobi, klase, etničke pripadnosti ili nivoa obrazovanja. Zbog toga ga je potrebno uzeti u obzir kao aspekt u radu i donošenju odluka. Društvene i kulturološke rodne uloge utiču na svakodnevni život. Razlozi korištenja rodne perspektive su na primjer:

- **Rodna pitanja:** Spol i pretpostavke te očekivanja povezana sa ženama i muškarcima utiču na sva naša djela, životne okolnosti i potrebe. Na tržištu rada, žene i muškarci često su zaposleni u potpuno različitim zanimanjima i sektorima, a i postupci prema njima su različiti. Ako se rodna perspektiva ne uzima u obzir tokom traženja posla ili rada i ostalih pitanja vezanih za tržište rada ili porodičnu politiku, moguće je da će se izgubiti važne informacije te mjere, koje su naizgled neutralne, mogu koristiti interesima samo jednog spola nauštrb drugog ili potpuno zanemarivati potrebe jednog od spolova.

- **Bolja uprava, bolje odluke:** Integracija rodne perspektive podrazumjeva razvoj administrativnih postupaka te unaprjeđenja standarda rada državnih službenika/ca. Rodno osvještani službenici/e će biti u prilici da predlažu odluke i mjere iz perspektive žena i muškaraca podjednako. Korištenje rodne perspektive podrazumijeva aktivan i kontinuirani rad koji bi trebalo poduzimati u svim državnim i javnim tijelima budući da se u svim aspektima društva pojavljuju pitanja koja zahtijevaju rodnu perspektivu.
- **Promovisanje ravnopravnosti spolova i ukidanje diskriminacije:** Uzimanje u obzir rodne perspektive tokom rada i donošenja odluka potiče ravnopravnost spolova i smanjuje diskriminaciju na osnovu spola u društvu. Zakon o ravnopravnosti spolova BiH[4] zabranjuje direktnu i indirektnu diskriminaciju po osnovu spola.

Direktna diskriminacija po osnovu spola postoji kada je osoba ili grupa osoba bila tretirana, tretira se ili može biti tretirana nepovoljnije u odnosu na drugu osobu ili grupu osoba u istoj ili sličnoj situaciji. Indirektna diskriminacija po osnovu spola postoji kada prividno neutralna pravna norma, kriterij ili praksa jednaka za sve je dovodila, dovede ili bi mogla dovesti u nepovoljniji položaj osobu ili grupu osoba jednog spola u poređenju sa osobom ili grupom osoba drugog spola.

3. Svrha i pozadina rodno osjetljivog lokalnog akcionog plana zapošljavanja

“
Cilj bez akcionog plana
je puko sanjarenje.
”

Lokalne akcije vezane za zapošljavanje mogu imati stvaran uticaj na stalne probleme vezane za nezaposlenost, nedostatak obučene radne snage i socijalnu inkluziju svih grupa društva. Primjeri iz zadnja dva desetljeća u Evropi pokazuju da lokalni pristup zapošljavanju može biti koristan kako bi se odgovorilo na lokalne potrebe a u isto vrijeme može doprinijeti ostvarivanju ciljeva na nivou države. Glavna odrednica lokalnog partnerstva za zapošljavanje je dodavanje vrijednosti na lokalne i regionalne politike, mobilizacija lokalnih aktera i prilagođavanje aktivnosti kako bi se bolje zadovoljile potrebe i kapaciteti pojedinih lokalnih zajednica vezanih za problem zapošljavanja.

Uspostavljanje lokalnih partnerstava za zapošljavanje i kreiranje ili ažuriranje njihovih akcionih planova za zapošljavanje, koji će uobziriti rodno osjetljive politike, je važno zbog uključivanja različitih ekspertiza iz javnog, privatnog, obrazovnog i civilnog sektora. Resursi iz različitih oblasti se trebaju usmjeriti na mjesto na kojem se mogu ostvariti najveće vrijednosti u kontekstu uspostavljanja jasnog akcijskog plana kao i skupa rezultata koji se trebaju postići. Rad u partnerstvu, koji uključuje lokalnu administraciju, javnu službu zapošljavanja, poslodavce, obrazovni i nevladin sektor je ključni faktor u suočavanju sa izazovima reforme lokalnog zapošljavanja.

Također, uključivanje komponenti rodne ravnopravnosti na tržištu rada u akcione planove doprinijeće eliminaciji nedostataka sa kojima se žene i dalje suočavaju i podstaći će strateško i koordinirano provođenje različitih inicijativa i politika. Važno je ukloniti barijere koje sprečavaju žene da uđu ili se ponovo uključe na tržište rada i zauzmu pozicije sa punim radnim vremenom. Podizanje svijesti o posljedicama rada sa skraćenim radnim vremenom na visinu penzije, je također neophodno. Usklađivanje posla i porodičnog života nikako nije izazov samo za žene, ali diskurs o ravnoteži između posla i privatnog života treba da se fokusira na povećan angažman muškaraca i očeva.

Na osnovu iskustava iz Evropske unije i različitih studija možemo identifikovati neke od ključnih faktora uspjeha lokalnih partnerstava za zapošljavanje i razvoj prvenstveno kroz implementaciju lokalnih akcionih planova zapošljavanja:

- inovativan i kreativan pristup problemima zapošljavanja;
- saradnja lokalnih učesnika u procesu donošenja odluka;
- uključivanje potreba ranjivih grupa;
- vlasništvo nad razvojem lokalnih strategija i akcionih planova za zapošljavanje;
- okvir za aktivnosti unutar zajednice koji podržava lokalno zapošljavanje i razvoj lokalne ekonomije;
- jače i aktivnije partnerstvo između lokalnih aktera;
- mandat da se adresiraju problemi vezani za zapošljavanje na lokalnom nivou;
- koherentan plan zapošljavanja koji uključuje aktivno učešće.

Lokalni akcioni plan zapošljavanja ima za cilj da pomogne lokalnim partnerstvima zapošljavanja da vlastite vizije pretoče u stvarnost i time unaprijede mogućnosti zapošljavanja i ukažu na moguća poboljšanja ali i prepreke s kojima bi se lokalna partnerstva mogla suočiti tokom tog procesa. Lokalni akcioni plan zapošljavanja predstavlja alat koji će osigurati lokalnim partnerstvima zapošljavanja provođenje njihovih vizija u realnost te opisuje korake koji će partnerstva koristiti kako bi dosegli strateške ciljeve. Svaki korak u akcionom planu zapošljavanja treba uključivati ova razmatranja:

1. koja promjena ili aktivnost će se desiti;
2. ko je zadužen za provođenje ovih aktivnosti;
3. koji su indikatori (pokazatelji) napretka i ispunjenja aktivnosti;
4. do kada će se ova aktivnost provesti i koliko će dugo trajati;
5. koji resursi će se koristiti;
6. na koji način će se komunicirati, kako će se prikupljati podaci o ispunjenju aktivnosti i utvrđivat mjere za unaprijeđenje planiranih aktivnosti.

Lokalni akcioni plan zapošljavanja treba da ispunjava nekoliko osnovnih kriterija i to:

- da bude potpun, odnosno da navodi sve aktivnosti ili promjene koje će se pokrenuti na lokalnom terenu,
- da bude jasan kako bi se razumjelo ko je zadužen za koje aktivnosti,
- da bude aktualan i realističan, te da odražava trenutno stanje na terenu i predviđa nove prilike.

Za izradu lokalnog akcionog plana zapošljavanja ključno je da **sve zainteresirane strane iskažu posvećenost ovom procesu i njegovoj implementaciji**, te da se zajednički dogovore oko ostvarivih ciljeva i o aktivnostima koje će dovesti do ispunjenja ciljeva. Prilikom planiranja treba voditi računa da se ne predimenzioniraju ciljevi ili aktivnosti koje će dovesti do njih, odnosno da ono što postavimo kao ciljeve bude realistično i ostvarivo.

U pravilu, akcioni planovi se oslanjaju na postojeće strategije određenog lokaliteta ili šire regije. Kako se ovdje radi o akcionim planovima zapošljavanja, prije same izrade potrebno je sagledati sve dostupne strategije na različitim nivoima (općinskom/kantonalnom/entitetskom/državnom) koje se bave zapošljavanjem ili djelimično obrađuju ovu problematiku (regionalni razvoj, sektorske strategije, obrazovne strategije i sl.).

4. Izrada lokalnog akcionog plana zapošljavanja

Prije nego što se pristupi izradi lokalnog akcionog plana zapošljavanja potrebno je izvršiti neophodno prikupljanje dostupnih informacija i podataka koji će pomoći pri realističnim usaglašavanjima ciljeva, a potom i aktivnosti. Najznačajniji strateški i planski dokumenti vezano za zapošljavanje na nivou BiH i entiteta su:

- Plan o smjernicama politike tržišta rada i aktivnim mjerama zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2022. godinu [5] i
- Strategija zapošljavanja Republike Srpske 2021.-2027. [6]

Odluku o usvajanju Strategije zapošljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine (2021.-2027.) [7] je donio Predstavnički dom parlamenta FBiH na svojoj 25. sjednici 27.9.2021. godine ali ne i Dom naroda koji je ovu odluku razmatrao na svojoj 14. sjednici 23.11.2021. godine ali istu nije donio. Ipak, ideje u ovom dokumentu nacрта strategije mogu poslužiti kao strateška odrednica prilikom izrade lokalnih akcionih planova.

Postoji i nekolicina lokalnih akcionih planova zapošljavanja koji su usvojeni na općinskim/opštinskim ili kantonalnim nivoima ranije ili su još aktuelni. Ovo su neki od njih koji su javno dostupni:

- Lokalni akcioni plan zapošljavanja općine Konjic 2016.-2018. [8]
- Akcioni plan zapošljavanja opštine Teslić 2017. -2018. [9]
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja grada Doboja 2017.-2019. [10]
- Akcioni plan zapošljavanja u opštini Prnjavor za period 2018.-2020. [11]
- Akcioni plan zapošljavanja nezaposlenih lica na području grada Trebinja za period 2019.-2021. [12]
- Akcioni plan zapošljavanja grada Bijeljina 2019.-2023. [13]
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja u općini Jablanica 2019.-2021. [14]
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja općine Novi Grad Sarajevo za period 2019.-2021. [15]
- Akcioni plan zapošljavanja Kantona Sarajevo za period 2020.-2023. [16]
- Akcioni plan obrazovanja i zapošljavanja grada Gradiška za period 2021. - 2022. [17]
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja grada Visoko 2021. - 2024. [18]
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja općine Žepče 2021.-2025. [19]
- Lokalni akcijski plan zapošljavanja u općini Posušje 2022.-2025. [20]



Svakako je potrebno također sagledati i uzeti u obzir one strateške dokumente koji se tiču planiranja razvoja na određenom administrativnom području kome to partnerstvo i pripada. Obično se radi o strategijama razvoja ili poduzetništva ali i obrazovanja, poljoprivrede i slično. U zavisnosti od organizacionih kapaciteta određenih administrativnih jedinica kao i njihovog planiranja ove strategije i planovi mogu imati različite nazive pa je potrebno istražiti i napraviti fokusiranu analizu stanja vezano za postojeća planiranja u datoj općini/opštini ili gradu.

4.1. Osnovni principi za izradu akcionog plana zapošljavanja

Lokalni akcioni plan zapošljavanja predstavlja instrument lokalnih politika koji se može koristiti kao konkretan odgovor na izazove politika zapošljavanja. Svaki ovakav plan bi trebao da bude jedinstven, u smislu lokalnog konteksta, teme i obuhvata koji pokriva. Nema neke unaprijed propisane forme, ali će se u narednom poglavlju dati preporuke za njegove osnovne komponente.

Izrada ovakvog plana ne smije biti puka administrativna vježba nego priprema konkretnog i korisnog alata koji će dati odgovor na aktuelne izazove politika zapošljavanja u lokalnoj zajednici i vezano za oblast kojom se određeno lokalno partnerstvo bavi. Akcioni plan zapošljavanje nije konačan rezultat nego tek početak za stvarna dešavanja i razvoj u budućnosti. Preporučuje se da se izrađuje za srednjoročni period odnosno za period od tri godine.

Kako su lokalna partnerstva za zapošljavanje, obuhvaćena ovim projektom, različita po lokalitetima i različita po ekonomskim oblastima kojim se bave, prije nego se počne pisati akcioni plan potrebno je razmotriti nekoliko ključnih elemenata koji su pojašnjeni u tekstu koji slijedi. Također, u prilogu I ovih smjernica dat je prijedlog sadržaja dokumenta lokalnog akcionog plana.



4.1.1. Osigurati učešće svih partnera

Proces planiranja je potrebno početi od istraživanja očekivanja, pojašnjenja ishoda i diskusija svih strana kako bi osigurali njihovo učešće i posvećenost, kako procesu planiranja tako i implementaciji, monitoringu i evaluaciji.

Jedan od osnovnih principa uspješnog funkcioniranja lokalnog partnerstva za zapošljavanje a samim tim i dizajniranja i implementacije lokalnog akcionog plana zapošljavanja u svakoj lokalnoj zajednici je posvećeno, jednako, aktivno i odgovorno učešće svakog od partnera. Postojeći projekt MOR-a 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/gradski/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 kao 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 a posebno u proces izrade akcionog plana zapošljavanja. Lokalno partnerstvo zapošljavanja nije ništa drugo nego komunikacijska platforma za generiranje i provođenje zajedničkih aktivnosti koje su prije jasno iskomunicirane kroz aktivnosti. Kroz partnerstvo i implementaciju lokalnog akcionog plana zapošljavanja partneri se 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 razvoj ljudskih potencijala u lokalnoj zajednici;
- definirati, izraditi i koordinirati 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.

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. Kako svaki od partnera može doprinijeti, pojašniće se posebno.

Doprinos lokalnih vlasti izradi i implementaciji lokalnog akcionog plana zapošljavanja

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 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 najčešće bile organizacije civilnog društva. Oni su bili osamljeni u prijedlozima 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 zakonodavstvo koje će omogućiti pozitivan poslovni rast na lokalnom nivou.

Javne službe obično pozitivno ocjenjuju ovakve inicijative lokalnih poduzetnika jer žele unaprijediti raspoložive javne intervencije.

Doprinos lokalnih vlasti, ili u našem slučaju općina/opština ili grad, je mnogostruk i višeslojan kako u administrativnom dijelu tako i u operativnom. Doprinos općine/opštine ili gradske uprave lokalnom partnerstvu za zapošljavanje može se sagledati i kroz prizmu uloge u razvoju lokalnog akcionog plana a odnosi se na:

- obezbjeđivanje i dijeljenje 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.);
- obezbjeđivanje prostora za održavanje radionica, seminara, konferencija i drugih aktivnosti izgradnje kapaciteta;
- planiranje poticajnih mjera koje će doprinijeti implementaciji aktivnosti predviđenih u partnerstvu kroz općinski budžet;
- kreiranje novih odluka i priprema njihovih obrazloženja za usvajanje a koje se tiču stvaranja klime za generisanje novih radnih mjesta ili zadržavanje postojećih i slično;
- dodjelu koncesija ili uspostavljanju sličnih ugovora sa zainteresiranim stranama i investitorima;
- aktivno sudjelovanje u pripremi nacrtu lokalnog akcionog plana za zapošljavanje i osiguranje kvalitete standarda što će omogućiti lakšu proceduru razmatranja i u konačnici usvajanja plana na nivou opštine/općine;
- pokretanje procedure razmatranja i usvajanja lokalnog akcionog plana za zapošljavanje.

Doprinos obrazovnih institucija izradi i implementaciji lokalnog akcionog plana zapošljavanja

Uključivanje obrazovnih institucija u lokalna partnerstva za zapošljavanje pa tako i u izradu i implementaciju akcionog plana 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.

U ovisnosti od veličine lokalne zajednice u lokalna partnerstva je najbolje uključivati srednje strukovne 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 aktivnostima u lokalnom akcionom planu za zapošljavanje, između ostalog, može se ogledati u:

- predlaganjima i implementaciji pripreme 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).



Doprinos javnih službi zapošljavanja izradi i implementaciji lokalnog akcionog plana zapošljavanja

U posljednjem desetljeću se intenzivno radilo na unaprijeđenju rada javnih službi zapošljavanja (JSZ) u BiH. 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 biroe 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, mogli bi da izvrše dobar odabir kandidata za novootvorena radna mjesta ili potencijalne obuke.

Neki od doprinosa JSZ lokalnom partnerstvu za zapošljavanje pa tako i aktivnostima u lokalnom akcionom planu zapošljavanja mogu biti:

- prilagođavanje i usmjeravanje postojećih i budućih aktivnih mjera zapošljavanja ka strateškim aktivnostima 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.

Doprinos privatnih poduzetnika izradi i implementaciji lokalnog akcionog plana zapošljavanja

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.

Doprinos nevladinog sektora izradi i implementaciji lokalnog akcionog plana zapošljavanja

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 i njihovim akcionim planovima zapošljavanja 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.

4.1.2. Prepoznati i uspostaviti upravljačke mehanizme lokalnog partnerstva koje će implementirati akcioni plan

U zavisnosti od ekonomske oblasti i tematike kojom se bavi lokalno partnerstvo zapošljavanja treba uključiti i ostale interesne strane na svim nivoima kako bi se multiplicirali ciljevi koji se trebaju postići planom. Bitno je utvrditi stavove a onda ostaviti dovoljno vremena kako bi svi pojedinačni učesnici u procesu imali dovoljno vremena da provedu procjene i planiranje i time razumiju različite perspektive koje bi se mogle prezentirati.

Uspostavljeno LPZ pruža partnerima mogućnosti zajedničkog apliciranja na pozive za dostavu projekata, te strateško opredjeljenje za povećanje zaposlenosti u lokalnoj zajednici. 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 lokalni akcioni plan zapošljavanja.

Projektni prijedlozi mogu biti pripremani i ranije u obliku generalnih 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 univerzitetu,
- otvaranje novih obrazovnih profila, prema potrebama lokalne privrede.

Za ovakve i ostale aktivnosti identificirane akcionim planom treba utvrditi nosioce kao i vremenske rokove. Određivanje partnerskih organizacija ali i prvenstveno osoba iz tih organizacija/institucija koje će biti odgovorne da vrše nadgledanje aktivnosti i procjenjuju njihov uspjeh, jedna je od ključnih stvari u implementaciji. Vlasništvo nad identificiranim aktivnostima koje će biti uspostavljeno na samom početku kada se dogovore aktivnosti, izuzetno je bitno za dalji uspjeh implementacije plana.

4.1.3. Prikupiti, razumjeti i iskoristiti provjerene informacije

Procjene su zasnovane na mješavini objektivnih i subjektivnih informacija. Kako različite osobe shvaćaju i razumiju situaciju iz vlastitih perspektiva, bitno je prikupljati informacije iz različitih izvora, npr. od službi za zapošljavanje i od nezaposlenih. Ovim se također postiže koncenzus u partnerstvu jer će se raditi na povjerenju zasnovanom na različitim izvorima informacija.

Prikupljanje informacija ne treba biti svrha samoj sebi. Nema smisla samo nasumično prikupljati informacije. Mora postojati svrha i razlog za prikupljanje informacija. Treba fokusirati proces prikupljanja informacija oko pitanja na koja je potrebno dobiti odgovore o svom akcionom planu.

Prilikom planiranja, potrebno je identificirati indikatore za koje treba prikupljati informacije. Indikatori su načini mjerenja (indikacije) da se ostvaruje napredak u odnosu na određeni program ili projekt, pri čemu je napredak određen ciljevima inicijative. Indikatori se koriste za mjerenje uticaja intervencija i za praćenje učinka.

U fazi prikupljanja informacija, pitanja koja treba postaviti su:

- Koje vrste informacija i podataka su nam potrebne?
- Kako ćemo koristiti informacije i podatke?
- Kako se može prikupiti uz najmanji mogući problem?
- Ko će to prikupiti?
- Ko će to analizirati?

4.1.4. Uspostaviti jasne ciljeve u odnosu na koje će se razvijati aktivnosti

U situaciji u kojoj lokalni partneri u partnerstvu dolaze iz različitih institucija i organizacija potrebno je da svi učesnici u timu dobiju priliku da rade na koncenzusu oko zajedničkih očekivanja i ishoda svih procesa za različite grupe nezaposlenih osoba. Potrebno je da se slože o načinu na koji će se prevazilaziti prepreke.

Pojednostavite

Fokusirajte se na ciljeve za koje znate da možete postići u datom vremenskom okviru. Odredite prioritete svojih ciljeva prema onome što je najpotrebnije. Zapamtite, ne postoji magični broj koliko ciljeva treba da imate – zavisi od toga koliko su složeni, kao i od raspoloživog vremena i resursa.

Budite konkretni

Kada postavljate ciljeve, osmislite različite načine na koje možete postići krajnji rezultat. Za svaki ključni rezultat razmislite o tome kako se učinak može ocijeniti. Što ste konkretniji, očekivanja će biti jasnija. Koncizni ciljevi znače da ćete tačno znati šta vam je potrebno za njihovo postizanje.

Neka bude mjerljivo

Za ključne rezultate potrebna je jedinica mjere. Nije važno šta: to može biti objaviti 15 oglasa za posao mjesečno ili obezbijediti sredstva za samozapošljavanje 10 nezaposlenih osoba. Ono što pokušavate izbjeći je situacija u kojoj niste sigurni da li je cilj zaista postignut ili ne.

4.1.5. Održati vezu sa dostupnim strateškim dokumentima na višim nivoima (kantonalnom/entitetskom/BiH nivo i viši nivoi)

Treba osigurati da lokalni akcioni planovi zapošljavanja uzmu u obzir postojeće prioritete zapošljavanja i tržišta rada razvijene na višim nivoima vlasti. Ranije je bilo pojašnjeno koji dokumenti mogu biti relevantni a koji su usvojeni ili izrađeni na različitim nivoima vlasti u BiH.

Osim toga, u skladu sa strategijom SEE2030 koju su lideri trinaest ekonomija jugoistočne Evrope (SEE) usvojili na samitu Procesu saradnje u jugoistočnoj Evropi (SEECp) u Antaliji, juna 2021. godine, podržavajući dizajn regionalnih, sveobuhvatnih i koherentnih politika, dogovoren je zajednički cilj postizanje regionalno održivog ekonomskog rasta u cilju smanjenja siromaštva i nejednakosti, poboljšanja socijalne uključenosti, osnaživanja žena, usporavanja depopulacije, poboljšanja ukupnog kvaliteta života građana i ubrzanja zelene i digitalne tranzicije bez narušavanja konkurentnosti i razvoja privatnog sektora. U okviru prioriteta 6. ove Strategije koji se odnosi na bolju iskoristivost potencijala ljudskog kapitala u regiji jugoistočne Europe ciljevi su:

I Do 2030. godine umanjiti jaz za punu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve žene i muškarce, uključujući mlade ljude i osobe sa invaliditetom, i jednaku platu za rad jednake vrijednosti;

II Do 2030. godine; značajno smanjiti udio mladih i žena koje nisu zaposlene, obrazovane ili obučene;

III Do 2030. godine prepoznati neplaćenu njegu i rad u kući kroz pružanje javnih usluga, infrastrukture i politike socijalne zaštite

4.2. Uključivanje potreba tražilaca posla i lokalnog tržišta radne snage

Lokalna partnerstva za zapošljavanje sastoje se iz različitih aktera od koji neki artikulišu snažne potrebe njihovih korisnika. Tako će službe za zapošljavanje najbolje obezbijediti informacije o potrebama nezaposlenih osoba a vezano za njihovu integraciju na tržište rada i unapređenje njihove zapošljivosti. Općenito govoreći, lokalni akcioni planovi zapošljavanja bi trebalo da definiraju ciljeve kojima će se i postići veća zapošljivost radne snage i unaprijediti uvjeti rada i bolje generiranje prihoda. Ovime će se direktno uticati na unapređenje sveukupne ekonomske situacije u lokalnoj zajednici.

Kako bi se odgovorilo na potrebe tražilaca posla i njihovo uključivanje u tržište rada institucije kreiraju aktivne politike tržišta rada ili aktivne politike zapošljavanja (APZ). U osnovi su to mjere koje pomažu pojedincima da uđu na tržište rada ili sprečavaju da već zaposleni pojedinci izgube posao.

Javne služba za zapošljavanje i ministarstva rada su glavni subjekti odgovorni za kreiranje APZ-a u BiH.

Glavni cilj APZ-a je povećanje mogućnosti zapošljavanja za osobe koje traže posao i poboljšanje usklađivanja između poslova (slobodnih radnih mjesta) i radnika (tj. nezaposlenih). Na taj način, APZ mogu doprinijeti zapošljavanju i rastu BDP-a i smanjiti nezaposlenost i ovisnost o beneficijama.

APZ mogu podrazumijevati ponude institucionalne obuke i obuke na radnom mjestu ali i indirektno poticaje za zapošljavanje (zadržavanje posla, podjela posla, subvencija za zapošljavanje) kao i uspostavljanje zaštićenog i podržanog zapošljavanja ili obezbjeđivanje direktnog otvaranja radnih mjesta (šeme javnih radova).

APZ pomažu da se nezaposleni vrate na posao što je brže moguće pružajući im podršku koja im je potrebna za uspješan ponovni ulazak na tržište rada. Kroz mjere prekvalifikacije i usavršavanja, APZ također može pomoći da se ljudi usmjere u područja koja se suočavaju s nedostatkom vještina.

Učešće u APZ-u je u osnovi u svim zemljama EU postalo preduslov za (kontinuirano) primanje beneficija. Nezaposlenost, a posebno dugotrajna nezaposlenost (tj. najmanje 12 mjeseci nezaposlenosti), može imati ozbiljne štetne posljedice po pojedinca, društvo i ekonomski sistem. Dugotrajno nezaposlenima je sve teže da se zaposle kako vrijeme odmiče i suočavaju se sa nižim zaradama i izgledima za karijeru. Na nivou države, konstantno visoka dugotrajna nezaposlenost ugrožava ukupne ciljeve politike zapošljavanja, smanjuje sposobnost dodjeljivanja pravih poslova pravim ljudima i podriva profesionalnu i geografsku mobilnost.

APZ su se pokazale i kao ključne u mnogim zemljama u posljednje vrijeme kada su bili dijelom mjera u oblikovanju oporavka tržišta rada od krize uzrokovane pandemijom COVID-19[1]. Povezivanje ljudi sa poslovima kroz efikasnu obuku, pomoć kompanijama da zadrže i regrutuju osoblje, te pružanje sveobuhvatne podrške osobama sa velikim preprekama u zapošljavanju, pomoglo je da se osigura pravičan i efikasan izlazak iz krize, izbjegavajući izdvajanje ranjivijih pojedinaca na tržištu rada. Mnoge zemlje su brzo reagovala povećavajući finansiranje svojih javnih službi za zapošljavanje (JSZ), programa obuke, subvencije za zapošljavanje i drugih mjera za povećanje potražnje za radnom snagom. JSZ su u tim zemljama zaposlile dodatno osoblje i proširile daljinski i digitalni pristup svojim uslugama kako bi osigurale kontinuitet usluga.

4.3. Razvoj novih lokalnih aktivnih politika zapošljavanja

Lokalne aktivne mjere zapošljavanja mogu biti implementirane i bez lokalnog partnerstva za zapošljavanje ali iskustva zemalja iz regiona pokazala su da različiti partneri mogu doprinjeti značajnom vrijednošću koja se ne može generirati iz drugih izvora a u dizajniranju i implementaciji APZ. Svakako, ovo se odnosi samo na ona partnerstva koja istinski i aktivno rade i funkcioniraju i posvećena su ispunjenju ciljeva koje su definirali i usvojili.

U BiH aktivne politike zapošljavanja predlažu nadležna entitetska ministarstva rada u saradnji sa JSZ. Mjere koje se donesu implementiraju se putem JSZ.

Često su ove mjere na nivou cijelog entiteta i rijetko se dešava da budu prilagođene regionalnom/kantonalnom nivou a da ne govorimo općinskom. Ipak, lokalna partnerstva u svom radu trebaju identificirati lokalne potrebe tržišta rada i osmisliti one mjere koje su odgovor na lokalne potrebe, u skladu sa politikama donesenim na višim nivoima. Uz argumentovana obrazloženja ovih potreba na lokalnom nivou, lokalna partnerstva mogu uticati na bolje usmjeravanje APZ u njihovim zajednicama. Također, različite općine/opštine imaju različite potrebe ranjivih kategorija. Ove potrebe trebaju biti integrirane u planove mogućih APZ-a uz jasna obrazloženja, podatke i informacije koji će potkrijepiti njihovo donošenje i implementaciju.

Prilikom dizajniranja lokalnih aktivnih politika zapošljavanja, lokalna partnerstva za zapošljavanje trebaju:

- imati mjerodavan stav i ulogu koja će biti prepoznata na entitetskom i kantonalnom/regionalnom nivou;
- biti dosljedna regionalnim i državnim politikama a posebno strategijama na nivoima entiteta i akcionim planovima koji su relevantni;
- razvijati institucionalne veze sa regionalnim/kantonalnim, entitetskim i institucijama na državnom nivou; i
- biti dijelom procesa kreiranja politika na regionalnim/kantonalnim, entitetskim i državnom nivou.

Lokalna partnerstva za zapošljavanje moraju razumjeti probleme koje žele da adresiraju. Najbolji pristup tome je putem prikupljanja informacija o lokalnoj zaposlenosti na sistematski način. Nakon toga, informacije se analiziraju i to će dovesti do izbora ciljeva i aktivnosti te osmišljavanja mjera zapošljavanja. Ove mjere mogu biti dijelom ciljeva akcionog plana zapošljavanja.

5. Alati za razvoj akcionog plana zapošljavanja, komponente plana i primjeri

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 drugoročnog partnerstva i partnerskih odnosa, koji treba da traju, a što trebaju graditi i njegovati svi uključeni partneri.

Takvo **partnerstvo treba svoje aktivnosti definirati kroz lokalni akcioni plan zapošljavanja.** Izrada plana može biti olakšana korištenjem različitih alata. U tekstu ispod opisat ćemo korake koje partnerstvo treba poduzeti kako bi pripremlilo realističan i adekvatan lokalni akcioni plan zapošljavanja koji će biti moguće implementirati a koji će ujedino predstavljati i okvir budućeg djelovanja lokalnog partnerstva.

5.1. Analiza stanja

Kako bi pripremili podatke vezane za analizu stanja na tržištu rada potrebno je obraditi sledeće pokazatelje u ovim oblastima:

1. **Demografija** – Koliko je ukupno stanovništvo po starosnoj strukturi, obrazovanju? Kakvi su trendovi, migracije itd.?
2. **Tržište rada** – Kolika je stopa učešća/nezaposlenosti/zaposlenosti; trendovi (2012-2022)? Kakva je struktura nezaposlenih prema starosti, obrazovanju, dužini čekanja na zaposlenje i drugim faktorima koji čine nezaposlenog teško zapošljivim? Kakve su potrebe poslodavaca prema vještinama/sektorima?
3. **Privreda** - Koliki je broj zaposlenih prema sektorima djelatnosti? Kakve su vrste i strukture preduzeća (MSP, velika preduzeća, privatna, javna)? Koji privredni sektor je u lokalnoj zajednici dominantan, koji ima potencijal za razvoj i rast?
4. **Institucije i zainteresovani partneri** - Identifikovanje ključnih zainteresovanih strana u oblasti zapošljavanja i privrede (uloga, nadležnosti, angažovanje).

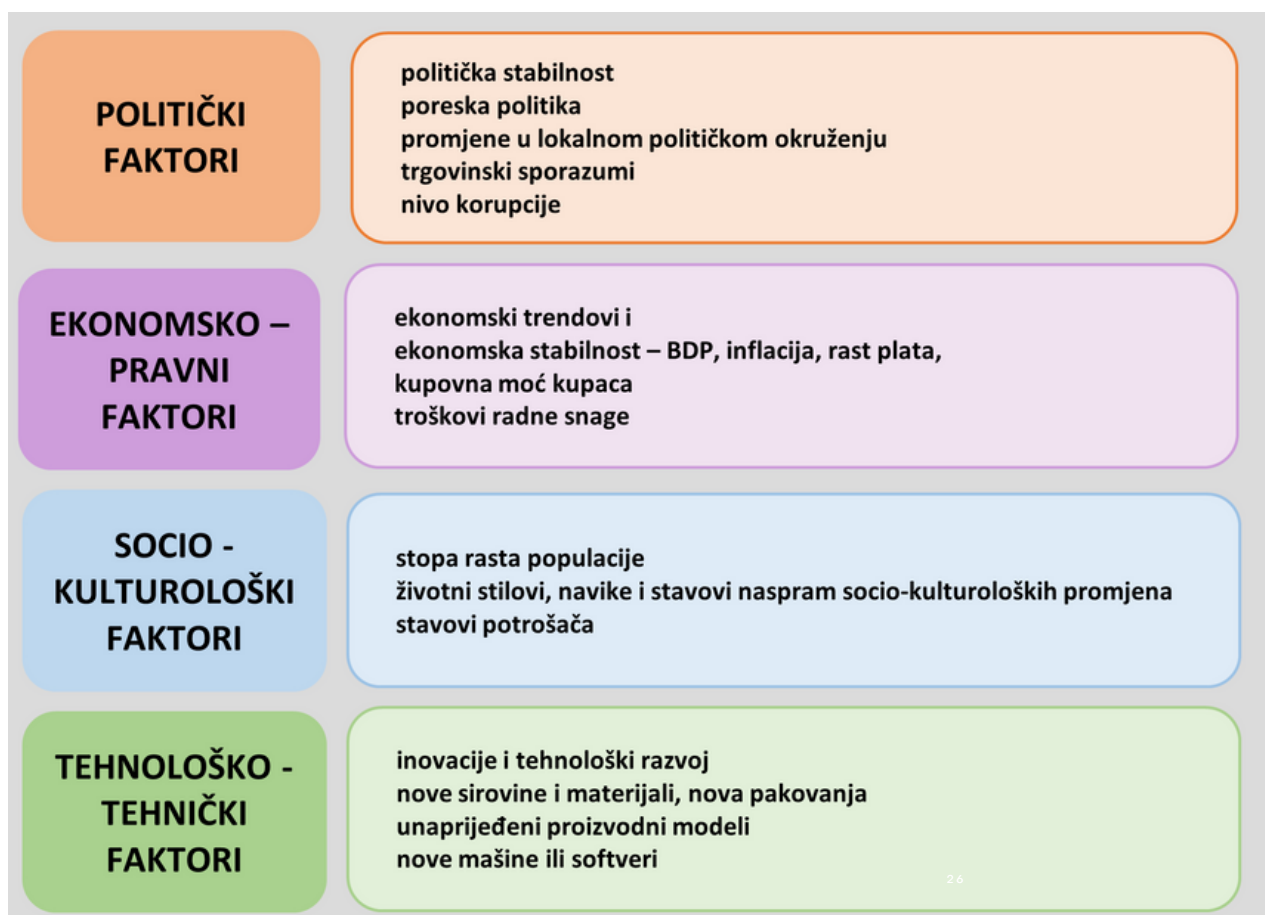
Kao što je ranije i navedeno, ovi pokazatelji će varirati u zavisnosti o dostupnosti podataka i njihovom obimu na različitim lokalitetima ali ne samo u indikatorima nego i u mogućoj raspoloživosti. Neke lokalne zajednice imaju jasne pokazatelje i vode statističke podatke koji su dostupni u lokalnim administracijama dok kod nekih drugih dosta pokazatelja nije na raspolaganju. Zato se treba usmjeriti na generalne pokazatelje u zavisnosti od njihove raspoloživosti.

Osim ovih podataka a zbog jasnijeg definiranja ciljeva predlaže se da se prikupe i još neke, dodatne informacije o općoj lokalnoj ekonomskoj situaciji kao što su:

- Glavne aktualne i/ili očekivane poteškoće;
- Aktualni ili očekivani projekti i investicije privrednog razvoja na području općine ili projekata od utjecaja na područje;
- Prevoz i mobilnost;
- Neformalni rad (procjena udjela, sektori u kojima se javlja);
- Opis lokalnih poduzeća: glavni lokalni poslodavci (naziv, sektor i broj zaposlenih), manja poduzeća (% u ukupnom broju privrednih subjekata na teritoriji općine, udio u glavnim sektorima djelatnosti), glavne tekuće i/ili očekivane ekonomske poteškoće u radu poduzeća.
- Ponuda radne snage: najbrojnija zanimanja/struke koja posjeduju lica koja traže posao; najbrojnija zanimanja/struke po kategorijama tražilaca zaposlenja, (mladi, žene, stariji, manjine);

- Ponuda poslova: najtraženija zanimanja/struke od strane lokalnih poslodavaca; deficitarna zanimanja/struke
- Ponuda obrazovanja: formalnog i neformalnog, pregled škola, zanimanja, broj učenika, pružatelja obuke za odrasle, visokoškolske ustanove, itd.

Kao jedan od alata za analizu okruženja može se koristiti i tzv. PEST analiza (P-politički faktori, E-ekonomsko-pravni faktori, S – socio-kulturološki faktori, T-tehnološko-tehnički faktori). Neke od pitanja koja se razmatraju PEST analizom prikazana su na slici ispod.



Slika 1. PEST analiza

5.2. SWOT analiza

Analiza stanja je temelj za izradu SWOT analize i dalje, za utvrđivanje ciljeva, prioriteta i mjera. Pretpostavlja se da je većina partnera u lokalnom partnerstvu zapošljavanja upoznata sa osnovnim principima SWOT analize jer je to ustaljeni alat u procesima planiranja pa se ove smjernice samo kratko osvrću na SWOT kao alat i unutar slike ispod dati su proizvoljni primjeri mogućih izjava unutar SWOT-a. Ovi primjeri se odnose na izradu SWOT analize u odnosu na pitanja unutar općine kao administrativne zajednice u odnosu na koju se izrađuje ova analiza i s njom u vezi lokalni akcioni plan zapošljavanja.

<i>Strenghts - snage</i>	<i>Weaknesses - slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none">• veliki privredni rast u posljednjem periodu• povoljno poslovno okruženje uz stimulacije• postojanje poslovne infrastrukture• dostupnost stručne škole	<ul style="list-style-type: none">• manjak visoko obrazovanih kadrova u općini• nema izdvajanja za zapošljavanje u okviru općinskog budžeta• zastarjela tehnologija proizvodnje u proizvodnih preduzećima na nivou općine• nedovoljna ulaganja u plasman proizvoda
<i>Opportunities – mogućnosti</i>	<i>Threats – prijetnje</i>
<ul style="list-style-type: none">• izražen interes investitora za nove proizvodnje• uspostavljena zakonska regulativa za stimuliranje zapošljavanja• usvojena zakonska regulative za zapošljavanje osoba sa invaliditetom• izražene inicijative pokretanja zadruga	<ul style="list-style-type: none">• slaba mobilnost radne snage• ne postojanje aktivnih mjera zapošljavanja za pokretanje biznisa• odliv radne snage• visoke poreske stope

Slika 2. SWOT analiza sa mogućim primjerima izjava

Naglašavamo da prilikom pripreme SWOT analize treba imati na umu da su snage i slabosti unutarnji/interni faktori na koje možemo uticati sa aspekta lokalne zajednice dok su mogućnosti i prijetnje vanjski/eksterni faktori na koje nemamo direktni uticaj.

SWOT analiza mora pokazati:

- šta je i zašto je snaga, slabost, prilika odnosno prijetnja;
- da su snage i slabosti povezane sa unutrašnjim faktorima lokalnih zajednica, njihovim resursima i sposobnostima, te da se zasnivaju na rezultatima analize stanja;
- jesu li prilike i prijetnje povezane sa okruženjem lokalnih zajednica;
- jesu li i na koji način prilike povezane sa snagama i/ili slabostima lokalnih zajednica, te predstavljaju li, i na koji način, mogući potencijal za razvoj lokalnih zajednica;
- jesu li prijetnje, kao vanjski faktori (kantonalni, regionalni, na BiH nivou ili međunarodni), povezane sa snagama i/ili slabostima odnosno na koji način predstavljaju moguću prijetnju smanjenju snaga i jačanju slabosti.

Sadržaj SWOT analize je poveznica između (do)sadašnjeg razvoja i željenog budućeg razvoja izraženog u ciljevima i prioritetima razvoja lokalnih zajednica.

Potrebno je istaći i slijedeće:

- SWOT analiza mora proizlaziti iz analize stanja: zaključci iz SWOT analize moraju se bazirati na podacima iz analize stanja;
- svaka snaga i slabost mora biti „osnovana“ , odnosno ne smije biti definirana kao općenito mišljenje već kao zaključak koji je u potpunosti opravdan raspoloživim dokazima. Opravdanje se bazira na podacima iz analize stanja.

Analiza stanja i SWOT analiza i njima utvrđene razvojne potrebe i potencijali predstavljaju osnovu za utvrđivanje strateške orijentacije razvoja lokalnih zajednica kao i njihovih lokalnih partnerstava zapošljavanja. Podaci iz tih dijelova moraju biti u skladu s bilo kojim ciljem definiranim u daljnjim koracima te osnova za njihovu opravdanost. Ciljevi moraju proizlaziti iz prepoznatih razvojnih problema, potreba i potencijala opisanih u analizi stanja.

5.3. Identifikacija ciljeva i programa

Ciljevi razvoja lokalnih zajednica su konzistentan i sažeti opis namjeravanih ishoda prije svega zapošljavanja, jasno izraženih i mjerljivih, a vremenski povezanih s razdobljem trajanja akcionog plana zapošljavanja (3 godine). Kvaliteta ciljeva ovisi o tome koliko oni odražavaju trendove i procese u lokalnim partnerstvima kao i one koje nameće njihovo okruženje. Ciljevi se temelje na analizi stanja i SWOT analizi i to tako da se optimalno iskorištavaju razvojne snage i prilike a da se prevladavaju i zaobilaze slabosti i prijetnje.

Kako bi osigurali da ciljevi budu jasni i dostupni, prilikom njihovog definiranja potrebno je voditi se tzv. SMART (eng. smart – pametan) kriterijima. To znači da ciljevi treba da budu:

- **Specific** – specifični/konkretni – cilj treba biti precizno određen, a ne generalan i općenit (da je bolje biti zaposlen nego nezaposlen) stoga uključite sva promišljanja u definiranje cilja jer iz njega mora biti vrlo očigledno šta želite postići i lako uočljivo šta ne želite.
- **Measurable** - mjerljivi - cilj treba biti mjerljiv tako da ga možete izmjeriti u nekoj jedinici, na primjer u broju osoba koje će steći zaposlenje.
- **Achievable** – dostižni, mogući za postići - ovo je jako važna odrednica cilja jer ukoliko „letvicu“ postavite previsoko, nerealno, to će vas snažno demotivirati i biti uzrok frustracije, a na kraju možda uzrokovati odustajanja od pokušavanja ostvarivanja cilja.
- **Relevant** - relevantni i realistični - nadovezuje se na dostižni (achievable), jer kreativnost i mašta su dobrodošle, ali ako ih ne usmjerite prema zaista ostvarivom cilju, nećete imati rezultate.
- **Time-bound** – vremenski određeni - odredite vremensku odrednicu ostvarenja ciljeva i također vodite računa da to učinite što realnije. Neka i vremenska odrednica bude izazovna ali ne i frustrirajuća.

Nakon što se identifikuju ciljevi iz svakog od njih potrebno je odrediti dva do tri programa ili mjere koje će se odnositi na određene ciljeve. Slično kao i kod ciljeva, programi/mjere trebaju biti jasno definisani a iz njih trebaju proizići detaljne aktivnosti. Prilikom definiranja programa i mjera prvenstveno treba uobziriti aktivne i pasivne mjere zapošljavanja o kojima smo ranije pisali u ovim smjernicama (vidjeti poglavlje 4.3.), ali i druge programe koji mogu dovesti do ostvarenja identificiranih ciljeva.

5.4. Aktivnosti, indikatori, nositelji i resursi

Općenito govoreći, aktivnosti, indikatore, nositelje i resurse najbolje je predstaviti tabelarnim prikazom koji će biti pregledan i uporediv u odnosu na svaki od definiranih ciljeva. Osim ovih pokazatelja moguće je uvrstiti i uslove i ograničenja kao i period i rok izvršenja čime će se postići konkretnost i što će pomoći prilikom monitoringa odnosno praćenja izvršenja određenih aktivnosti.

Tabela lokalnog akcionog plana zapošljavanja treba da ima ovaj format:

1.	Cilj 1:					
1.1.	Program:					
	Aktivnosti	Uslovi i ograničenja	Period izvrš. i rok	Indikatori	Nositelji	Resursi
1.1.1.						
1.1.2.						
1.2.	Program:					
	Aktivnosti	Uslovi i ograničenja	Period izvrš. i rok	Indikatori	Nositelji	Resursi
1.2.1.						
1.2.2.						
2.	Cilj 2:					
2.1.	Program:					
	Aktivnosti	Uslovi i ograničenja	Period izvrš. i rok	Indikatori	Nositelji	Resursi
2.1.1.						
2.1.2.						
2.2.	Program:					
	Aktivnosti	Uslovi i ograničenja	Period izvrš. i rok	Indikatori	Nositelji	Resursi
1.2.1.						
1.2.2.						

Tabela 1. Primjer formata tabele lokalnog akcionog plana zapošljavanja

5.5. Primjeri identificiranih ciljeva i SWOT analize

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

Snage lokalnih zajednica u BiH u sektoru zapošljavanja:

- Postojeći ljudski resursi u lokalnom partnerstvu za zapošljavanje (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;
- Uspostavljena institucionalna saradnja partnera;
- Mogućnosti uvođenja novih zanimanja u obrazovni sistem.

Slabosti lokalnih zajednica u BiH u sektoru zapošljavanja:

- Svi partneri u LPZ 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 lokalne zajednice u BiH u sektoru zapošljavanja:

- 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 lokalnih zajednica u sektoru zapošljavanja:

- 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;
- 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.

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 sveobuhvatna 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, povrća 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 se generirala nova radna mjesta i olakšalo 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.

6. Implementacija, praćenje i evaluacija

Priprema i pisanje dobrog lokalnog akcionog plana zapošljavanje je samo početak, njegova implementacija predstavlja stvarni posao. Načela i metode promjene koja se želi postići mogu se uključiti u akcione planove (prilikom dizajniranja programa), ali aktivnosti implementacije na terenu također moraju biti provedene na način prikladan kontekstu lokalnih partnerstava zapošljavanja i osobama u određenim ulogama.

Lokalna partnerstva zapošljavanja trebala bi osigurati redovne tematske sastanke tokom kojih bi se vršila analiza implementacije akcionog plana odnosno njegovo praćenje u odnosu na uspostavljene ciljeve. Ovi sastanci poslužili bi da se reagira na vrijeme ukoliko dođe do zastoja u implementaciji aktivnosti te da se aktivnosti usmjere u pozitivnom smjeru.

Akcijski planovi predstavljaju niz aktivnosti koje će lokalna partnerstva za zapošljavanje tokom vremena razvijati kako bi potaknula, podržala i potencijalno proširila svoje ciljeve u pogledu zapošljivosti u lokalnim zajednicama i kreiranju bolje klime za ekonomski razvoj a time i direktno većem broju potrebnih radnih mjesta. Kako će se aktivnosti i programi provoditi je jednako važan kao i ono što će biti provedeno.

Implementacija treba da uključuje i elemente mjerenja kakvi su:

- Komuniciranje trenutnog stanja sa uključenima u procesu – Kvalitet analize trenutnog stanja je od velikog značaja kako za definiranje programa tako i za njihovu implementaciju. Uključeni sudionici u ovom procesu trebaju znati početnu tačku partnerstva, ciljeve i način mjerenja napretka.
- Vrednovanje napretka u postizanju ciljeva – Na koji način će svi sudionici u procesu implementacije akcionog plana zapošljavanja znati šta je ko poduzeo i i da te radnje rezultiraju ispunjenjem ciljeva? Povratne informacije kroz izvještaje i stalnu komunikaciju su od izuzetne važnosti. Ovi mehanizmi prenose učesnicima u procesu ozbiljnost u postizanju ciljeva i njihovoj održivosti te ukazuju na to da je uključenost partnerstva dugoročna.
- Prepoznavanje gdje su potrebna poboljšanja ili redefiniranja određenih aktivnosti.

Praćenje (monitoring) i evaluacija su procesi koji omogućuju donosiocima odluka i onima koji upravljaju implementacijom akcionih planova da procjene koliko je njihova intervencija evolvirala tokom određenog vremena. Istražuje se koliko su učinkovito programi implementirani i postoje li nedostaci između planiranih i postignutih rezultata. Također, utvrđuje se da li je postignuti napredak nastao isključivo zato što je implementiran određeni program ili mjera ili bi se to i onako desilo bez intervencije predstavljene akcionim planom (evaluacija učinka). Monitoring i evaluacija čine osnovu kreiranja politika zasnovanu na dokazima gdje je fokus na rezultatima odnosno ishodima a ne na ulaznim i izlaznim komponentama aktivnosti. Monitoring i evaluacija su komplementarni procesi. To znači da i jedno i drugo treba provesti kako bi se stekla sveobuhvatna slika o postignućima akcionog plana zapošljavanja.

Monitoring je kontinuiran proces prikupljanja i analiziranja informacija o svakoj od aktivnosti unutar akcionog plana i njihovom poređenju sa planiranim indikatorima i rezultatima kako bi se moglo prosuditi do koje mjere je intervencija implementirana. Koristeći prikupljene podatke svake od aktivnosti (npr. karakteristike pojedinih učesnika, zapošljavanje i upis u škole, troškovi programa, itd.) monitoringom se prati izvodivost naspram očekivanih rezultata. Postojanje pouzdanog sistema monitoringa je neophodno kako bi se program evaluirao. Bez informacija koje se prikupe tokom monitoringa gotovo da je nemoguće procijeniti relevantnost, učinkovitost i održivost rezultata akcionog plana zapošljavanja ili izmjeriti da li je imao pozitivan učinak na krajnje korisnike.

Evaluacija je procjena intervencije akcionog plana kako bi se odredila njegova relevantnost, učinkovitost, djelotvornost, učinak i održivost. To je proces kojim se na sistematski i objektivan način procjenjuju svi elementi akcionog plana zapošljavanja (npr. dizajn, implementacija i postignuti rezultati) a u svrhu utvrđivanja sveukupne vrijednosti i značaja. Cilj je obezbijediti vjerodostojne i korisne informacije za donosiocima odluka kako bi oni bili u mogućnosti da identificiraju načine postizanja što boljih rezultata.

Monitoring bi se trebao provoditi u kontinuitetu a evaluacija jednom godišnje kako bi se poboljšala uspješnost implementacije akcionog plana zapošljavanja. Za potrebe uspješne realizacije monitoringa i evaluacije mogu se koristiti:

- Izvještaji nosilaca realizacije aktivnosti;
- Liste evidencija mjera, korisnika i usluga;
- Ankete među korisnicima i pružateljima usluga;
- Intervjui;
- Skale procjene;
- Analize dokumentacije;
- Fokus grupe;
- Audio i video zapisi.

Prilikom izrade lokalnog akcionog plana zapošljavanja potrebno je da se partneri zajednički dogovore i oko principa monitoringa i evaluacije odnosno da pojasne procese koje će koristiti kao i odrede aktere koji će vršiti monitoring i evaluaciju i biti odgovorni za redovno izvještavanje.

Nakon što protekne period za implementaciju lokalnog akcionog plana zapošljavanja, partnerstva bi trebala da uspostave novi krug planiranja za naredni period koji će im poslužiti kao smjernica razvoja i napretka. Novi krug planiranja se treba organizovati na sličnim principima, maksimalno koristeći iskustva i prakse proizišle iz ranijih godina.

PRILOG I

PRIJEDLOG SADRŽAJA DOKUMENTA LOKALNOG AKCIONOG PLANA ZAPOŠLJAVANJA

U nastavku je prijedlog osnovnih naslova i podnaslova sadržaja Lokalnog akcionog plana zapošljavanja. U odnosu na lokalno relevantne oblasti i probleme ovaj sadržaj se može prilagođavati.

1. Uvod i pojašnjenja vezano za metodologiju izrade dokumenta
2. Usaglašenost sa strateškim politikama i dokumentima relevantnim za lokalnu zajednicu
3. Analiza stanja
 - 3.1. Analiza političkog okruženja
 - 3.2. Analiza ekonomskog okruženja
 - 3.3. Analiza sociološko-demografskog okruženja
 - 3.4 Analiza tehnološkog okruženja
4. SWOT analiza
5. Identifikacija općih i specifičnih ciljeva
6. Mjere i Aktivnosti, indikatori, nositelji i resursi (tabelarni prikaz)
7. Monitoring i evaluacija

REFERENCE

- [1] Okvir za projektnu realizaciju je januar 2021. - decembar 2023.
- [2] <https://www.coe.int/en/web/genderequality/what-is-gender-mainstreaming>
- [3] <https://eige.europa.eu/beijing-platform-for-action>
- [4] Zakon o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini - prečišćeni tekst („Službeni glasnik BiH“ br. 32/10)
- [5] <https://ekonsultacije.gov.ba/consultations?grid-sort=Place-asc&grid-page=50>
- [6] <https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpb/PAO/Documents/Strategija%20zapo%20a1ljavanja%20Republike%20Srpske%202021-2027.doc>
- [7] https://parlamentfbih.gov.ba/v2/userfiles/file/Materijali%20u%20proceduri_2021/Prijedlog%20Strategije%20zapo%20a1ljavanja%20u%20Federaciji%20BiH%20-%20bosanski%20jezik.pdf
- [8] <https://www.konjic.ba/ba/component/phocadownload/category/31-strategije.html?download=83:lokalni-akcioni-plan-zapo%20a1ljavanja-op%20ine-konjic-za-period-2016%E2%80%93-2018-godina>
- [9] <https://www.opstinaleslic.com/sr/dokument/акциони-план-запошљавања-општине-тес/>
- [10] <https://invest.doboj.gov.ba/files/Lokalni%20akcioni%20plan%20zapo%20a1ljavanja%202017-2019.pdf>
- [11] http://investprnjavor.com/images/dokumenti/akcioni_plan_zaposljavanja_2018_2020.pdf
- [12] <https://msptb.net/wp-content/uploads/2019/10/LOKALNI-AKCIONI-PLAN-ZAPOŠLJAVANJA-ZA-PERIOD-2019-2020-GODINE.doc>
- [13] <https://www.investinbijeljina.org/UcitaneSlike/admin/Dokumenti/akcioni-plan-zaposljavanja--24102019.pdf>
- [14] <http://www.jablanica.ba/ba/download-zona/strateski-dokumenti.html?download=532:lokalni-akcioni-plan-zapo%20a1ljavanja-u-op%20ini-jablanica-2019-2021>
- [15] https://www.novigradsarajevo.ba/uploads/files/shares/Privreda/Dokumenti-strateski/LAPZ_doc.pdf
- [16] http://mrsri.ks.gov.ba/sites/mrsri.ks.gov.ba/files/akcioni_plan_zaposljavanja_u_kantonu_sarajevo_0.pdf
- [17] <https://www.gradgradiska.com/wp-content/uploads/2021/09/Akcioni-plan-obrazovanja-i-zapo%20a1ljavanja-Grada-Gradi%20ka-2021-2022.-godine.pdf>
- [18] <https://www.visoko.gov.ba/wp-content/uploads/2022/03/Službeni%20glasnik%2002-22.pdf>
- [19] http://www.opcina-zepce.com/uploads/2021/05/LAPZ_2021.-2025.web_.pdf
- [20] <https://www.opcina-posusje.ba/wp-content/uploads/2021/12/LAPZ-2022-2025.pdf>
- [21] Slijed politika tokom i nakon COVID-19. Pregled obrazaca politike tržišta rada. (2022). [online] Dostupno na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_849468.pdf [pristupljeno 17. oktobra 2022].



KONTAKT



Delegacija Evropske unije u BiH
Skenderija 3a
71000 Sarajevo

Tel: +387 33 254-700
E-mail: delegation-bih@eeas.europa.eu



**Međunarodna
organizacija
rada**

Međunarodna organizacija rada u BiH
Fra Andela Zvizdovića 1
Toranj A/XII
71000 Sarajevo

Tel. +387 33 942 560
Email: lep@ilo.org