



Finansira
Evropska unija



LOKALNA PARTNERSTVA
ZA ZAPOSŁJAVANJE
U BOSNI I HERCEGOVINI



Međunarodna
organizacija
rada

► Smjernice za izradu lokalnih akcionih planova za zapošljavanje





**Finansira
Evropska unija**



LOKALNA PARTNERSTVA
ZA ZAPOSŁJAVANJE
U BOSNI I HERCEGOVINI



**Međunarodna
organizacija
rada**

► **Smjernice za izradu lokalnih akcionih planova za zapošljavanje**

Januar 2025

Ova brošura je izrađena u okviru projekta „Podrška Evropske unije lokalnim partnerstvima za zapošljavanje Faza II“ uz finansijsku pomoć Evropske unije. Sadržaj je isključiva odgovornost projekta i ni u kojem slučaju ne predstavlja stav Evropske unije. Sadržaj brošure ne predstavlja službeno mišljenje Međunarodne organizacije rada. Stavovi izrečeni u ovoj brošuri koji su napisani u određenom gramatičkom obliku jednako se odnose na muški i ženski pol.

► Sadržaj

► UVOD.....	4
► 1. RODNA PERSPEKTIVA POLITIKA ZAPOSŁJAVANJA.....	5
► 2. SVRHA RODNO OSJETLJIVOG LOKALNOG AKCIONOG PLANA ZAPOSŁJAVANJA.....	6
► 3. PRIPREMA ZA RAZVOJ LOKALNOG AKCIONOG PLANA ZAPOSŁJAVANJA.....	8
3.1. Osnovni principi za izradu akcionog plana zaposłjavanja.....	9
3.1.1. Aktivno učešće svih partnera u izradi i realizaciji LAPZ-a.....	9
3.1.1.1. Doprinos lokalne uprave.....	10
3.1.1.2. Doprinos obrazovnih institucija.....	11
3.1.1.3. Doprinos javnih službi zaposłjavanja.....	11
3.1.1.4. Doprinos poslodavaca.....	12
3.1.1.5. Doprinos nevladinih organizacija.....	13
3.1.2. Uvažavanje diverzificiranih interesa i potreba na tržištu rada.....	14
3.1.3. Postizanje koncenzusa u ključnim pitanjima.....	14
3.1.4. Uvažavanje procesa evropskih integracija.....	15
3.1.5. Uvažavanje regionalnih strategija razvoja.....	15
► 4. RAZVOJ AKCIONOG PLANA ZAPOSŁJAVANJA.....	16
4.1. Analitički uvid u stanje lokalnog tržišta rada.....	16
4.1.1. Analiza statističkih podataka.....	16
4.1.2. Analiza ostalih relevantnih informacija.....	17
4.1.3. SWOT analiza.....	18
4.1.4. Identifikacija problema.....	20
4.1.5. Identifikacija ciljeva i programa.....	20
4.1.6. Aktivnosti, indikatori, nositelji i resursi.....	21
► 5. REALIZACIJA, PRAĆENJE I PROCJENA.....	22
► PRILOZI.....	23
► PRIJEDLOG SADRŽAJA PLANA.....	23
► PRIJEDLOG TABELARNOG PRIKAZA PLANA.....	24
► Reference.....	25

► UVOD

Smjernice za razvoj rodno osjetljivih lokalnih akcionih planova za zapošljavanje (u daljem tekstu Smjernice) pripremljene su u okviru projekta "Podrška Evropske unije lokalnim partnerstvima za zapošljavanje – Faza II" (u daljem tekstu LEP II), koji predstavlja nastavak podrške otvaranju novih radnih mjesta kroz partnerske mehanizme na lokalnom nivou. U okviru inicijative koju Evropska unija (u daljem tekstu EU) finansira sa ukupno 10 miliona EUR, Međunarodna organizacija rada (u daljem tekstu MOR) je u periodu 2016 - 2026 tehnički podržala razvoj 45 lokalnih partnerstava za zapošljavanje širom Bosne i Hercegovine.

Lokalna partnerstva za zapošljavanje (u daljem tekstu LPZ) predstavljaju partnerski vođene inicijative za povećanje zapošljivosti na lokalnom nivou u okviru kojih aktivno djeluju ključni akteri na tržištu rada u skladu sa svojim jedinstvenim mandatom (poslodavci, službe za zapošljavanje, obrazovne institucije, lokalna uprava, nevladine organizacije i druge relevantne institucije poput lokalnih i regionalnih razvojnih agencija, obrtničkih i privrednih komora).

Tokom prve faze projekta (2016 - 2019), 19 LPZ-a je omogućilo stručno osposobljavanje i prekvalifikaciju za preko 1500 osoba sa evidencije zavoda za zapošljavanje, od kojih je preko 30% zaposleno usljed povećane konkurentnosti na lokalnom tržištu rada. U drugoj fazi projekta (2021-2026) očekuje se podizanje kompetencija dodatnih 2200 polaznika obuka kroz stručno osposobljavanje i prekvalifikaciju, te zapošljavanje preko 700 nezaposlenih osoba, uključujući i one koji su uz podršku partnerstava osnovali vlastite obrte i dionička društva. U ovom procesu, obrazovne institucije, članice LPZ-a, prolaze kroz proces akreditacije za obrazovanje odraslih kako bi certificirali programe obuka za deficitarna zanimanja i učinili ih dostupnim na lokalnom nivou svim nezaposlenim osobama. Samo u okviru druge faze projekta, partnerstva su promovirala preko 70 certificiranih obuka za tržište rada koji prethodno nisu bili na raspolaganju nezaposlenima u zajednicama u kojima djeluju.

Imajući u vidu inovativni pristup LPZ-a, u kojem se susreću potrebe teško zapošljivih osoba i stavljaju u kontekst šire analize lokalnog tržišta rada, neophodno je osigurati uslove za održivost ovako kreiranih intervencija u zapošljavanju. Jedan od preduslova održivosti LPZ-a su rodno-osjetljivi lokalni akcioni planovi za zapošljavanje (LAPZ), koje partnerstva sudionički razvijaju i nude upravama kao formalni dokument za dalje djelovanje u cilju povećanja broja zaposlenih na lokalnom nivou.

Smjernice predočene u ovom dokumentu su osmišljene kako bi LPZ imao praktičan alat za izradu i realizaciju LAPZ-a, s ciljem dugoročne održivosti realiziranih intervencija u zapošljavanju i daljeg unapređenja zapošljivosti u području djelovanja. Razvoj LAPZ-a je struktuiran proces koji uključuje analizu tržišta tada, formulaciju objektivno dostižnih rezultata te parametre za redovno praćenje realizacije plana, analizu uticaja i kreiranje novih ciklusa akcionog planiranja.

1. RODNA PERSPEKTIVA POLITIKA ZAPOŠLJAVANJA

Na osnovu definicije Vijeća Europe (1998.)¹ rodno osviještena politika je (re)organizacija, unapređenje, razvoj i vrednovanje procesa tako da akteri, koji su inače uključeni u donošenje odluka, integriraju perspektivu ravnopravnosti spolova u sve politike na svim razinama i stadijima. Ovim procesom se ne uklanja potreba za specifičnim mjerama za postizanje ravnopravnosti spolova. Postupak uključuje integraciju rodne perspektive u pripremu, osmišljavanje, provedbu, praćenje i vrednovanje politika, regulatornih mjera i programa. Koncept rodne perspektive sastavni je dio Pekinške platforme za djelovanje² i Ugovora o Evropskoj uniji³.

Politike zapošljavanja koje su osjetljive na rod eksplicitno slijede ciljeve rodne ravnopravnosti, kroz stvaranje punog, produktivnog i slobodno izabranog zapošljavanja, vođene normativnim okvirom koji pružaju Konvencija MOR-a 122⁴ i Preporuka 169⁵. Ove politike se zasnivaju na dijagnozama kako različite opcije politika utiču na žene i muškarce i razvijaju se kroz proces konsultacija i socijalnog dijaloga, kako bi se osigurala nediskriminacija i ostvarivanje prava žena na rad. Politike zapošljavanja koje su osjetljive na rod uključuju mjere koje podržavaju stvaranje radnih mjesta i tranzicije na tržištu rada.

Pretpostavke i očekivanja povezana sa ženama i muškarcima utiču na proces kreiranja politika zapošljavanja. Prejudiciranje zapošljavanja na osnovu rodnih stereotipa može rezultirati nepovoljnim debalansom te doprinijeti produbljivanju jaza među spolovima. Kvalitetna rodna analiza će doprinijeti smanjenju uticaja neosnovanih pretpostavki i rodnih stereotipa, i ponuditi kvalitativne smjernice za razvoj strategija i planova koje će omogućiti jednakopravan tretman za oba spola u procesu sticanja znanja i vještina za radna mjesta, te u konačnici smanjiti debalans u broju zaposlenih muškaraca i žena na tržištu rada.

Zakon o ravnopravnosti spolova BiH⁶ zabranjuje direktnu i indirektnu diskriminaciju po osnovu spola. Integracija rodne perspektive u politike i zakone koji se tiču zapošljavanja, podrazumjeva unapređenje administrativnih procedura i jačanje kapaciteta ključnih realizatora. Rodno osviješteni službenici su u prilici da predlažu odluke i mjere uz uvažavanje rodne perspektive, te rukovode njihovom praktičnom primjenom s ciljem osiguranja jednakopravnog pristupa tržištu rada.

¹ <https://www.coe.int/en/web/genderequality/what-is-gender-mainstreaming>

² <https://eige.europa.eu/beijing-platform-for-action>

³ Ugovor o Evropskoj uniji (pročišćena verzija)

⁴ Convention C122 - Employment Policy Convention, 1964 (No. 122)

⁵ Recommendation R169 - Employment Policy (Supplementary Provisions) Recommendation, 1984 (No. 169)

⁶ Zakon o ravnopravnosti spolova u BiH - ARS BiH

2. SVRHA RODNO OSJETLJIVOG LOKALNOG AKCIONOG PLANA ZAPOŠLJAVANJA

Lokalne intervencije zapošljavanja mogu imati stvaran uticaj na rješavanje problema nezaposlenosti i doprinijeti socijalnoj inkluziji nezaposlenih lica. Primjeri iz zadnja dva desetljeća u Evropi pokazuju da ovakav pristup zapošljavanju odgovora na specifične potrebe lokalnog tržišta rada i u isto vrijeme doprinosi ostvarivanju ciljeva zapošljavanja na višim administrativnim nivoima. Glavna odrednica djelovanja lokalnog partnerstva za zapošljavanje su mobilizacija ključnih aktera na tržištu rada i realizacija partnerski kreiranih aktivnosti s ciljem zadovoljavanja potreba i kapaciteta nezaposlenih osoba i poslodavaca.

Lokalna partnerstva za zapošljavanje imaju zadatak kreirati ili ažurirati postojeće LAPZ-a, uzimajući u obzir rodno osjetljive politike zapošljavanja usvojene na višim administrativnim nivoima. U ovom procesu, LPZ ima jedinstvenu mogućnost sagledavanja potreba iz različitih perspektiva svojih članica, i generiranja podataka iz javnog, privatnog, obrazovnog i civilnog sektora. Partnersko djelovanje u suočavanju sa izazovima reforme zapošljavanja predstavlja okosnicu napora u rješavanju specifičnih izazova na lokalnom tržištu rada koji nisu nužno prepoznati u strategijama i planovima nadležnih ministarstava. Na ovaj način, lokalni resursi se usmjeravaju na aktivnosti koje mogu ostvariti najbolje i najbrže rezultate, odnosno doprinijeti vidljivim promjenama na tržištu rada.

Primjeri dobre prakse u zemljama Evropske unije, skreću pažnju na nekoliko prednosti partnerskog udruživanja u cilju kreiranja LAPZ-a:

- dostupnost platforme za saradnju ključnih aktera lokalnog tržišta rada u procesu donošenja odluka;
- mogućnost za inovativan i kreativan pristup rješavanju problema zapošljavanja;
- prilika za aktivnije djelovanje partnera LPZ-a na lokalnom nivou;
- adresiranje potreba teško zapošljivih osoba i onih koji su udaljeni od tržišta rada;
- sudjelovanje u realizaciji lokalnih akcionih planova za zapošljavanje;
- mogućnosti sticanja vlasništva nad procesom i aktivnog djelovanja svih pojedinačnih partnera;
- okvir za realizaciju drugih, srodnih aktivnosti u zajednici koje doprinose zapošljavanju i lokalnom ekonomskom razvoju.

LAPZ ima za cilj da pomogne LPZ-u da partnerski kreiranu viziju zapošljavanja pretoče u stvarnost. Plan predstavlja alat za djelovanje LPZ-u sa opisom koraka koje će članovi partnerstva ali i drugi akteri na tržištu rada realizirati kako bi dosegli strateške ciljeve. Svaki korak u LAPZ-u treba sadržavati sljedeće informacije:

1. Promjena koja se očekuje;
2. Aktivnost koja će se realizirati u cilju dosega promjene;
3. Akter na tržištu rada zadužen za provođenje aktivnosti;
4. Indikatori (pokazatelji) napretka i ispunjenja aktivnosti koji će se pratiti;
5. Ciljana vrijednost indikatora koja će pokazati da je promjena nastala;
6. Krajni rok za realizaciju aktivnost provesti;
7. Krajni rok za doseg željene promjene;

8. Opis resursa koji su potrebni za realizaciju aktivnosti;
9. Način komuniciranja sa javnostima o aktivnostima koje se sprovode u cilju motiviranja nezaposlenih i njihove aktivacije;
10. Način prikupljanja podataka i periodične procjene napretka i
11. Opis potencijalnih rizika za realizaciju i mjera za prevenciju štetnih efekata.

LAPZ treba da ispunjava nekoliko osnovnih kriterija:

- da bude potpun, odnosno da sadrži sve neophodne informacije za njegovu realizaciju;
- da bude jasan, kako bi se razumjelo ko je zadužen za realizaciju planiranih aktivnosti;
- da bude aktuelan i realističan, da odražava trenutno stanje na terenu i predviđa nove prilike.

Za izradu LAPZ-a ključno je da **sve zainteresirane strane iskažu posvećenost ovom procesu i njegovoj implementaciji**, te da se zajednički dogovore oko realističnih ciljeva i o aktivnostima koje će dovesti do njihovog ispunjenja.

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 lokalnom i višim administrativnim nivoima (kantonalm/entitetskom/državnom) koje se bave zapošljavanjem ili djelimično obrađuju ovu problematiku (regionalni razvoj, sektorske strategije, obrazovne strategije i sl.).

3. PRIPREMA ZA RAZVOJ LOKALNOG AKCIONOG PLANA ZAPOSŁJAVANJA

Prije nego što se pristupi izradi LAPZ-a potrebno je prikupiti i analizirati relevantne informacije i podatke koji će omogućiti formulaciju realističnih ciljeva zapošljavanja. 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 2024. godinu⁷
- Strategija zapošljavanja Republike Srpske 2021. - 2027.⁸
- Strategija zapošljavanja Federacije Bosne i Hercegovine (2023 – 2030)⁹.

Ovi strateški dokumenti pružaju okvir za kreiranje LAPZ-a, osiguravajući usklađenost lokalnih inicijativa s nacionalnim i entitetskim politikama. Plan o smjernicama politike tržišta rada i aktivnim mjerama zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2024. godinu definiše prioritetne ciljeve i mjere na najvišem administrativnom nivou. Strategije zapošljavanja Republike Srpske (2021 – 2027) i Federacije Bosne i Hercegovine (2023 – 2030) detaljno razrađuju specifične pristupe i mjere unutar entiteta, pružajući lokalnim upravama smjernice za razvoj efektivnih programa zapošljavanja koji odgovaraju regionalnim potrebama i prioritetima. Poveznice sa ovim strateškim dokumenatima, osiguravaju LAPZ-u koherentnost, efikasno korištenje resursa i postizanje održivih rezultata u oblasti zapošljavanja.

Postoji nekolicina LAPZ-a ili drugih sličnih strateških dokumenata koji su usvojeni na općinskim/opštinskim ili kantonalnim nivoima među kojima su javno dostupni:

- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Visoko 2021. – 2024.¹⁰
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Općine Žepče 2021. – 2025.¹¹
- Lokalni akcijski plan zapošljavanja u Općini Posušje 2022. – 2025.¹²
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Općine Novi Grad Sarajevo za period 2023. – 2025. godine¹³
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Zenica za period 2023. – 2025.¹⁴
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja za period 2023. – 2025. godine, Općina Ilijaš¹⁵
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja općine Grada Goražde za period 2023. – 2025.¹⁶
- Strategija obrazovanja i zapošljavanja Grada Gradiška za period 2024 – 2030¹⁷

Dodatno je potrebno sagledati i uzeti u obzir strateške dokumente koji se tiču planiranja ekonomskog razvoja ili sektorskog pozicioniranja u administrativnom području u kojem partnerstvo djeluje.

⁷ <http://www.sluzbenilist.ba/page/akt/ueJSvCgztz5k76kjin45hJnl=>

⁸ <https://shorturl.at/fui9N>

⁹ <https://fzpr.gov.ba/files/Strategije/Strategija-zaposljavanja-u-FBiH-2023-2030.pdf>

¹⁰ <https://www.visoko.gov.ba/wp-content/uploads/2022/03/Slu%C5%BEbeni%20glasnik%2002-22.pdf>

¹¹ https://razepce.com/wp-content/uploads/2021/05/LAPZ_2021.-2025..pdf

¹² <https://www.opcina-posusje.ba/wp-content/uploads/2021/12/LAPZ-2022-2025.pdf>

¹³ <https://www.novigradsarajevo.ba/wp-content/uploads/2023/07/LOKALNI-AKCIONI-PLAN-ZAPOSLJAVANJA-2023-2025.pdf>

¹⁴ https://zenica.ba/wp-content/uploads/2024/01/LAPZ_2023-2027.pdf

¹⁵ <https://ilijas.ba/PDF/2023/LOKALNI-AKCIONI-PLAN-ZAPOSLJAVANJA-ILIJAS-2023-2025.pdf>

¹⁶ https://www.aldi.ba/publications/LEP%20Local%20Action%20Plan%20for%20Employment_2024-2026.pdf

¹⁷ <https://www.gradgradiska.com/wp-content/uploads/2024/04/Strategija-obrazovanja-i-zaposljavanja-grad-Gradiska-za-period-2024-2030.god..docx>

3.1. Osnovni principi za izradu akcionog plana zapošljavanja

LAPZ predstavlja lokalni odgovor na izazove politika zapošljavanja. Plan bi trebao da bude jedinstven i sačinjen u skladu sa specifičnim potrebama lokalnog tržišta rada. U pogledu sadržaja, LAPZ nema unaprijed propisanu formu, no postoje preporuke za njegove osnovne komponente. Poželjno je da ciljevi LAPZ-a budu formulisani za period od najmanje tri godine, premda zbog određenih administrativnih procedura, lokalne uprave često usvajaju jednogodišnje akcione planove.

LAPZ-a koji je sačinjen uz sudjelovanje ključnih aktera na lokalnom tržištu rada ima višestruke prednosti u odnosu na autorske radove konsultantskih kuća jer odražava jedinstvene potrebe i mogućnosti budućih realizatora, što povećava prilike za zapošljavanje teško zapošljivih osoba i socijalnu inkluziju. U nastavku slijedi pregled preporuka za sve članove lokalnih partnerstava za zapošljavanje koji sudjeluju u procesu izrade LAPZ-a.

3.1.1. Aktivno učešće svih partnera u izradi i realizaciji LAPZ-a

Jedan od osnovnih principa uspješnog funkcioniranja LPZ-a a samim tim i dizajniranja i realizacije LAPZ-a je posvećeno, jednakopravno, aktivno i odgovorno učešće svakog člana partnerstva. Slijedeći dobre prakse razvoja teritorijalnih paktova za zapošljavanje u zemljama Evropske unije te vlastite naučene lekcije u pružanju podrške razvoju LPZ-a, MOR podržava partnerstva u kojima aktivno djeluju lokalne uprave, službe za zapošljavanje, obrazovne institucije, poslodavci i nevladine organizacije. Imajući u vidu i druge aktere na tržištu rada, u radu LPZ mogu sudjelovati lokalne i regionalne razvojne agencije, obrtničke i privredne komore, udruženja poslodavaca, sindikati i svi oni koji žele doprinijeti boljoj zapošljivosti na lokalnom nivou.

LPZ može generati pozitivnu klimu za zapošljavanje samo ukoliko svi partneri shvate odgovorno svoju ulogu i aktivno se uključe u rad partnerstva. Ovo je posebno važno u procesu izrade LAPZ-a. U ovom slučaju LPZ postaje komunikacijska platforma za generiranje inovativnih intervencija u zapošljavanju dajući priliku članovima da neposredno izraze svoje viđenje problema i da predlože moguća rješenja u čijoj realizaciji će imati aktivnu ulogu.

Tokom razvoja LAPZ-a svi članovi partnerstva se trebaju obavezati da će:

- raditi na prepoznavanju problema u svim privrednim sektorima koji otežavaju proces zapošljavanja;
- aktivno sudjelovati u razgovorima o mogućim poboljšanjima procesa zapošljavanja i predlagati rješenja prepoznatih problema u okviru svog mandata;
- uvažiti mišljenja drugih članova partnerstva i njihovu percepciju problema u zapošljavanju;
- raditi na prepoznavanju drugih aktera na tržištu rada koji mogu doprinijeti zapošljavanju;
- doprinijeti definisanju, izradi i kooordinaciji realizacije LAPZ-a;
- osigurati sa LAPZ pruža prilike za kreiranje dostojanstvenih radnih mjesta uz uvažanje međunarodnih standarda rada;
- osigurati da LAPZ predviđa prilike za stručno osposobljavanje, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju u skladu sa potrebama na tržištu rada;
- osigurati da LAPZ uvažava potrebe i mogućnosti teško zapošljivih osoba, dugoročno nezaposlenih kao i onih koji su daleko od tržišta rada;
- zagovarati za usvajanje LAPZ-a od strane lokalne uprave (općinska/gradska vijeća; opštinske/ gradske skupštine);
- definisati i koordinirati razvoj ljudskih resursa u skladu sa LAPZ-om;

- pružiti savjete drugim akterima na tržištu rada u skladu sa ciljevima LAPZ-a;
- raditi na pokretanju vlastitih projekata u skladu sa LAPZ-om;
- raditi na promociji novih intervencija za zapošljavanje LPZ-a u skladu sa LAPZ-om;
- raditi na promociji LPZ na lokalnom i drugim nivoima u BiH i
- zagovarati uvođenje pravnog okvira za djelovanje LPZ-a i finansiranje inovativnih intervencija u zapošljavanju na višim administrativnim nivoima.

Članovi LPZ trebaju prepoznati značaj vlastitog sudjelovanja i korist od cjelokupnog procesa, kako bi se interesno povezali sa drugim partnerima i osigurali sinergijsko djelovanje s ciljem povećanja zapošljivosti na lokalnom nivou.

3.1.1.1. Doprinos lokalne uprave

Lokalna uprava (općina/opština ili grad) ima izuzetno važnu ulogu u kreiranju LAPZ-a koja se u najvećoj mjeri odnosi na:

- obezbjeđivanje i dijeljenje dostupnih javnih informacija i podataka koji mogu biti korisni prilikom pripreme plana (npr. planovi za razvoj poslovne zone, strateški pravci razvoja određenih sektora, raspoložive poticajne mjere i sl.);
- obezbjeđivanje prostora za održavanje radionica, seminara, konferencija i drugih aktivnosti u procesu kreiranja LAPZ-a;
- upravljanje procesom konsultacija sa drugim članovima LPZ-a i ostalim relevantnim akterima na tržištu rada;
- pribavljanje stručne tehničke podrške u kreiranju nacrtu LAPZ-a i pripreme za usvajanje;
- vođenje administrativnog procesa predlaganja nacrtu LAPZ-a općinskom/gradskom vijeću, odnosno opštinskoj/gradskoj skupštini;
- pokretanje procedure usvajanja LAPZ-a u ime LPZ od strane općinskog/gradskog vijeća, odnosno opštinske/gradske skupštine i
- objava odluke o usvajanju LAPZ-a.

Tokom realizacija LAPZ-a, lokalna uprava može imati sljedeće zadatke:

- rukovođenje realizacijom LAPZ-a u skladu sa odredbama plana;
- planiranje poticajnih mjera koje će doprinijeti realizaciji aktivnosti predviđenih u LAPZ-u;
- planiranje sredstava u budžetu za realizaciju mjera predviđenih u LAPZ-u;
- kreiranje novih mjera za stvaranja klime za generisanje novih radnih mjesta ili zadržavanje postojećih;
- dodjela koncesija ili uspostavljanje sličnih ugovora sa zainteresiranim stranama i investitorima u skladu sa LAPZ-om;
- redovno praćenje realizacije LAPZ-a i procjena efekata realiziranih mjera;
- redovne konsultacije sa ostalim članovima LPZ-a u cilju unapređenja realizacije LAPZ-a i
- kreiranje novih projektnih intervencija za povećanje zapošljivosti na lokalnom nivou u okviru LPZ-a i posredovanje u obezbjeđivanju sredstava za njihovu realizaciju.

3.1.1.2. Doprinos obrazovnih institucija

Obrazovne institucije u LPZ-u omogućavaju sagledavanje problema nedostatka kvalificirane radne snage i jaza između ponude i potražnje na lokalnom tržištu rada. U partnerstvu su obično zastupljene srednje strukovne škole (VET), više stručne škole, fakulteti ili ustanove za obrazovanje odraslih. Sve obrazovne institucije, članice partnerstva, omogućavaju stručno osposobljavanje, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju nezaposlenih osoba. Obukama za tržište rada obično prethodi proces akreditiranja institucija za obrazovanje odraslih i certificiranje programa za deficitarna zanimanja, u skladu sa zakonskim okvirom.

U procesu izrade LAPZ-a, obrazovne institucije mogu imati sljedeće zadatke:

- analiza dostupnih obuka za tržište rada za nezaposlene osobe;
- identifikacija deficitarnih zanimanja u skladu sa analizom potreba lokalnog tržišta rada;
- aktivno sudjelovanje u konsultacijama koje organizuje LPZ u cilju kreiranja LAPZ-a;
- predlaganje nastavnih planova i programa za nova zanimanja u skladu sa potrebama lokalnog tržišta rada;
- konsultacije o mogućim obukama za obrazovanje odraslih sa nastavnim stručnim kadrom;
- prikupljanje i analiza drugih relevantnih informacija iz sektora obrazovanja za potrebe izrade LAPZ-a (kapaciteti obrazovnih institucija, ljudski resursi i oprema) i
- projiciranje troškova uvođenja novih obuka za tržište rada.

U procesu realizacija LAPZ-a, obrazovne institucije mogu imati sljedeće zadatke:

- priprema i realizacija nastavnih planova i programa za nova zanimanja u skladu sa LAPZ;
- prilagođavanje postojećeg nastavnog plana i programa (dozvoljeno do 30%) potrebama tržišta rada;
- izvođenju nastave i certificiranje uspješnih polaznika obuke za tržište rada;
- obezbjeđivanju prostora i opreme za izvođenje obuka planiranih u LAPZ-u;
- saradnja sa drugim članovima LPZ-a u procesu praćenja i procjene efekata LAPZ-a i
- sudjelovanje u razgovorima o razvoju drugih inovativnih intervencija u zapošljavanju, koje će realizirati LPZ.

3.1.1.3. Doprinos javnih službi zapošljavanja

U posljednjem desetljeću se intenzivno radilo na unaprijeđenju rada javnih službi zapošljavanja (JSZ) u BiH.

S obzirom da njihovu ulogu posredovanja u zapošljavanju, iznimno je važna saradnja sa poslodavcima kako bi se osigurao redovan priliv informacija o otvorenim radnim mjestima. Zadatak JSZ je da identifikuje nezaposlene osobe koje svojom stručnom spremom i iskustvom najbolje odgovaraju kriterijima poslodavca i na taj način posreduju u njihovom zapošljavanju.

Djelovanjem u LPZ-u, JSZ je u prilici da nezaposlenim osobama ponudi obuke za tržište rada za poznate poslodavce kao i obuke za samozapošljavanje, te druge inovativne programe i tim poveća njihove mogućnosti za zapošljavanje.

JZS imaju poseban interes u kreiranju LAPZ-a. Plan može sadržavati aktivnosti vezane za neke od aktivnih mjera za zapošljavanje, čija realizacija može dovesti do rasterećenja JSZ. Primjeri dobre prakse u zemljama Evropske unije pokazuju snažne poveznice između lokalne uprave i JSZ-e u cilju prevazilaženja problema na tržištu rada i povećanja zapošljivosti. Stoga bi JSZ trebale biti dodatno motivirane u procesu razvoja LAPZ-a te snažno uticati na njegov sadržaj.

Neke od zadataka JSZ u procesu kreiranja LAPZ-a bi mogli biti:

- prilagođavanje i usmjeravanje postojećih i budućih aktivnih mjera zapošljavanja ka strateškim ciljevima LAPZ-a;
- identifikacija potreba teško zapošljivih osoba i onih koji su daleko od tržišta rada;
- prikupljanje informacija i analiza potreba poslodavaca i
- prepoznavanje potreba za obukama za tržište rada (stručno osposobljavanje, prekvalifikacija ili dokvalifikacija).

Tokom realizacija LAPZ-a, JZS imaju aktivnu ulogu koja se može ogledati u:

- podršci realizaciji aktivnosti planiranih u LAPZ-u;
- identifikaciji nezaposlenih osoba za programe obuka planiranih u LAPZ-u;
- organizacija obuka za osnovne vještine koje nezaposlenima omogućavaju lakši pronalazak posla (pisanje biografije, ponašanje tokom razgovora za posao);
- podugovaranje drugih aktera na tržištu rada za realizaciju mjera definisanih u LAPZ-u i
- aktivno sudjelovanje u LPZ-u i aktivnostima koje doprinose zapošljavanju.

3.1.1.4. Doprinos poslodavaca

Uloga poslodavaca u LPZ je višestruko važna. Najčešći motiv poslodavca za djelovanje u LPZ je sticanje mogućnosti odabira kvalifikovane radne snage, što se postiže prijedlozima obuka za nezaposlena lica. Poslodavci na ovaj način imaju priliku da u relativno kratkom roku dobiju osposobljenu radnu snagu te da pored teoretskog dijela obuka, nezaposlenima pruže praktičan uvid u posao putem mentorske podrške. Poslodavci takođe mogu djelovati u LPZ-u u cilju mijenjanja lokalne politike i osiguranja snažnije podrške razvoju preduzetništva i privrede generalno. Neka partnerstva su formirala savjete za obrazovanje i zapošljavanje koji uz formalnu odluku (grado)načelnika, savjetodavno djeluju i predlažu mjere za poboljšanje ekonomskog ekosistema na lokalnom nivou. Poslodavci aktivno doprinose radu ovakvih savjeta, prateći realizaciju predloženih mjera. LAPZ poslodavcima pruža dodatni formalni okvir za uticaj na lokalne politike razvoja.

Doprinos poslodavaca u kreiranju LAPZ-a može biti sljedeći:

- sudjelovanje u analizi o potrebama tržišta rada;
- prikupljanje podataka o budućnosti razvoja preduzeća i potrebama za generiranje novih radnih mjesta;
- prikupljanje informacija o potrebnim kvalifikacijama radne snage u svom daljem razvoju;
- dijeljenje informacija o budućim radnim mjestima te očekivanim vještinama i znanjima radnika;
- identifikacija vlastite uloge u izradi i praktičnoj realizaciji nastavnih planova i programa za stručno osposobljavanje, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju i
- predlaganje inovativnih mjera za zapošljavanje na lokalnom nivou.

Tokom realizacije LAPZ-a, poslodavci mogu imati sljedeće zadatke:

- usmjeravanje razvoja preduzeća u skladu sa planovima usvojenim u LAPZ-u;
- osiguranje ljudskih kapaciteta za pružanje mentorske podrške nezaposlenima u toku obuke za tržište rada;
- omogućavanje pristupa radionicama ili pogonima poduzeća za praktično izvođenje obuka;
- pružanje savjetodavne podrške malim biznisima koji nastaju kao rezultat LAPZ-a i
- sudjelovanje u drugim intervencijama LPZ-a u cilju povećanja zapošljivosti na lokalnom nivou.

3.1.1.5. Doprinos nevladinih organizacija

Organizacije civilnog društva koje zagovaraju socio-ekonomski napredak lokalnih zajednica ili zastupaju interese ranjivih skupinama često su pokretači projektnih intervencija u zapošljavanju. U odnosu na ostale članove partnerstva imaju konkurentnu prednost u dijelu upravljanja projektnim ciklusom zbog čega nerijetko imaju ulogu vodećeg partnera LPZ-a. Značajan broj organizacija zastupa interese teško zapošljivih kategorija (mladi, žene, osobe sa invaliditetom) što intervencijama dalje posebnu težinu. S obzirom da svoje poslovanje zasnivaju na finansijskoj potpori donatora, organizacije civilnog društva imaju izraženu volju da doprinesu kreiranju LAPZ-a, nastojeći pri tome predlagati intervencije koje će pomoći zapošljavanju skupina čine interese zastupaju.

Organizacije civilnog društva u izradi LAPZ-a mogu imati sljedeće zadatke:

- identifikacija teško zapošljivih osoba i onih koji su daleko od tržišta rada;
- analiza problema i potreba ranjivih skupina u procesu zapošljavanja;
- analiza potreba za stručnim osposobljavanjem i prekvalifikacijom nezaposlenih lica u neformalnoj ekonomiji;
- predlaganje obuka za motivaciju i aktivaciju teško zapošljivih i dugoročno nezaposlenih osoba;
- predlaganje obuka za Osnovne (soft) vještine nezaposlenih osoba;
- predlaganje aktivnosti koje doprinose društvenoj koheziji i nesporedno utiču na povećanje zapošljivosti na lokalnom nivou (sajmovi poslodavaca, kulturna događanja pod pokroviteljstvom poslodavaca i sl);
- identifikacija drugih aktera na tržištu rada koji mogu doprinijeti realizaciji LAPZ-a (banke, međunarodne organizacije i predstavništva) i
- zagovaranje za usvajanje LAPZ-a od strane općinskog/gradskog vijeća, odnosno opštinske/ gradske skupštine.

U samoj realizaciji LAPZ-a, organizacije civilnog društva mogu imati značajnu ulogu:

- realizacija aktivnosti predviđenih LAPZ-om uz finansijsku podršku uprava ili donatora;
- praćenje i procjena efekata LAPZ-a;
- koordinacija LPZ-a i osiguranje da svaki član partnerstva prepoznaje svoju ulogu te doprinosi realizaciju LAPZ-a u okviru svog mandata;
- predlaže inovativne intervencije u zapošljavanju koje se naslanjaju na LAPZ i
- promovira postignuća LPZ i rezultate postignute realizacijom LAPZ-a.

3.1.2. Uvažavanje diverzificiranih interesa i potreba na tržištu rada

Prednost LPZ je u mogućnosti objedinjavanja relevantnih informacija od većeg broja zainteresiranih strana koji imaju za cilj poboljšanje zapošljivosti na lokalnom nivou. Članovi partnerstva mogu koristiti vlastite izvore informacija te prikupiti dodatne podatke od srodnih institucija u zajednici, kako bi što bolje razumjeli probleme sa kojima se suočavaju nezaposlena lica u potrazi za poslom. Na primjer, poslodavac koji je član partnerstva može predložiti probleme sa kojima se susreće prilikom popunjavanja otvorenih radnih mjesta te dodatno istražiti u kojoj mjeri se ta zapažanja podudaraju sa drugim poslodavcima. Na ovaj način, partnerstvo dobija širu sliku problema i uvažava potrebe većeg broja poslodavaca. U slučaju LPZ-a, analiza lokalnog tržišta rada može biti unaprijeđena kvalitativnim podacima, prikupljenim u direktnim razgovorima sa svim interesnim skupinama. LAPZ koji nastaje na ovaj način, omogućava postavljanje ciljeva i očekivanih rezultata koji zadovoljavaju diverzificirane interese i potrebe svih interesnih strana, osiguravajući vlasništvo nad procesom izrade i realizacije plana.

U fazi prikupljanja informacija, LPZ treba postaviti sljedeća pitanja:

- Koje vrste informacija i podataka su nam potrebne?
- Od koga tražimo podatke?
- Ko će to prikupiti?
- Kako ćemo koristiti informacije i podatke?
- Ko će analizirati podatke?
- Ko će osigurati da je analiza podataka adekvatno prezentirana u LAPZ-u?

3.1.3. Postizanje koncenzusa u ključnim pitanjima

U situaciji u kojoj lokalni partneri u LPZ-u predstavljaju različite institucije i organizacije, potrebno je da svi učesnici u timu sudjeluju u formulaciji očekivanja i ishoda LAPZ-a. Kroz otvoreni dijalog, partnerstvo treba postići koncenzus oko ključnih pitanja. Kako bi se osigurao nepristrasan dijalog, LPZ može angažovati facilitatora koji će omogućiti svim članovima partnerstva i drugim akterima na tržištu rada koji budu sudjelovali u kreiranju LAPZ, da svoje stavove kažu otvoreno i argumentirano. Podsticanje koncenzusa oko određenih pitanja može biti zahtjevan proces no u konačnici važno je da se prilikom formulacije ciljeva i očekivanih ishoda LAPZ-a, partnerstvo rukovodi sljedećim odrednicima:

- Uvažanje: Svi članovi partnera imaju pravo predložiti svoje viđenje problema u zapošljavanju.
- Realističnost: Fokus je na ciljevima koji se mogu dosegnuti u datom vremenskom okviru.
- Konkretnost: Koncizna formulacija doprinosi razumjevanju prijedloga.
- Mjerljivost: Ciljevi, očekivani rezultati i aktivnosti u LAPZ-u trebaju biti mjerljivi i logički povezani, tako da se konačni ishod realizacije LAPZ-a može kvantitativno i kvalitetno prepoznati u povećanju broja dostojanstvenih radnih mjesta.

3.1.4. Uvažavanje procesa evropskih integracija

U okviru procesa evropskih integracija, niz aktivnosti je usmjeren na ekonomske reforme i usklađivanje zakonodavstva sa pravnom stečevinom Evropske unije. Osiguranje međunarodnih standarda rada je sastavni dio brojnih preporuka kao i povećanje zaposlenosti otvaranjem dostojanstvenih radnih mjesta. Tokom kreiranja LAPZ-a, LPZ se može detaljnije upoznati sa sadržajem Programa ekonomskih reformi Bosne i Hercegovine (ERP) za period 2024 - 2026 koji predviđa nekoliko ključnih mjera i reformi u oblasti zapošljavanja:

- **Povećanje zaposlenosti:** Program se fokusira na kreiranje novih radnih mjesta kroz podršku malim i srednjim preduzećima, te poticanje preduzetništva i inovacija.
- **Unaprijeđenje vještina radne snage:** Planira se ulaganje u obrazovanje i obuku kako bi se poboljšale vještine radne snage, posebno u sektorima koji su ključni za ekonomski rast, kao što su IT i zelene tehnologije.
- **Podrška ranjivim grupama:** ERP uključuje mjere za povećanje zaposlenosti među mladima, ženama i dugotrajno nezaposlenim osobama, kroz specijalizirane programe obuke i zapošljavanja.
- **Reforma tržišta rada:** Planirane su reforme koje će olakšati fleksibilnost tržišta rada, smanjiti birokratske prepreke za zapošljavanje i poboljšati uslove rada.

3.1.5. Uvažavanje regionalnih strategija razvoja

U junu 2021. godine, na samitu Procesu saradnje u jugoistočnoj Evropi (SEECP) održanom u Antaliji, lideri trinaest ekonomija jugoistočne Evrope (SEE) su usvojili Strategiju SEE2030¹⁸, koja podržava dizajn regionalnih, sveobuhvatnih i koherentnih politika razvoja. Tom prilikom je dogovoreno 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 Evrope, postavljeni su ciljevi za period do 2030. godine, koje je potrebno imati u vidu prilikom kreiranja LAPZ-a:

1. Smanjiti 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;
2. Značajno smanjiti udio mladih i žena koje nisu zaposlene, obrazovane ili obučene i
3. Prepoznati neplaćenu njegu i rad u kući kroz pružanje javnih usluga, infrastrukture i politike socijalne zaštite.

LPZ može dodatno istražiti relevantne regionalne strategije i procese, među kojima je i inicijativa za zajedničko regionalno tržište Zapadnog Balkana. Naime, Zajedničko regionalno tržište (CRM) za Zapadni Balkan Šest (WB6) je regionalni okvir zasnovan na pravilima i standardima EU, s ciljem konsolidacije i povećanja konkurentnosti te uklanjanja barijera. To je katalizator za dublju regionalnu ekonomsku integraciju i korak ka Jedinstvenom tržištu EU za WB6 – Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Kosovo¹⁹, Crnu Goru, Sjevernu Makedoniju i Srbiju. CRM je komplementaran Ekonomskom i investicionom planu EU za Zapadni Balkan i ima za cilj da pripremi put za dublju ekonomsku integraciju sa Jedinstvenim tržištem EU.

¹⁸ Regional Cooperation Council | South East Europe – SEE2030 Strategy

¹⁹ Sve reference na Kosovo treba shvatiti u kontekstu Rezolucije 1244 (1999) Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija.

4. RAZVOJ AKCIONOG PLANA ZAPOSŁJAVANJA

4.1. Analitički uvid u stanje lokalnog tržišta rada

Članovi LPZ-a prije svega trebaju prikupiti podatke koji će obezbijediti razvoj LAPZ-a na bazi realnih pokazatelja stanja na lokalnom tržištu rada. Analiza podataka je važna zbog potrebe:

- identifikacije i razumjevanja karakteristika tržišta rada, što omogućava svim članovima partnerstva da vladaju temom kada se upuste u dijalog sa drugim relevantnim akterima;
- kreiranja odluka baziranih na prikupljenim informacijama i
- praćenja i procjene efekata predviđenih mjera i programa u LAPZ-u.

4.1.1. Analiza statističkih podataka

Svaki član partnerstva može sudjelovati u prikupljanju podataka u skladu sa svojim mandatom. Agencije za statistiku raspolažu mjerodavnijim pokazateljima no oni ponekad nisu dovoljni za razumjevanje situacije na lokalnom tržištu rada. Udruženja poslodavaca i sindikati u tom smislu mogu prikupiti relevantne podatke od svojih članova, lokalne uprave mogu doprinijeti podacima iz postojećih strategija lokalnog ekonomskog razvoja a službe za zapošljavanje predložiti informaciju o trenutnom broju nezaposlenih osoba i njihovim kvalifikacijama. Dobar opis stanja na tržištu rada će nam omogućiti da saznamo da li nezaposlene osobe koje traže posao mogu naći zaposlenje, i koje su ponude za posao na raspolaganju (brojčano i kvalitativno). Takođe, potrebno je saznati više detalja o nezaposlenima: da li su to mladi, žene, starije osobe; da li žive u urbanom ili ruralnom dijelu zajednice; koja je njihova obrazovna struktura i slično²⁰. Ključna pitanja koja trebamo postaviti u procesu prikupljanja informacija prema preporukama MOR-a su navedena u nastavku.

Pitanje	Pokazatelj
Koliki je obim izazova zapošljavanja? Koliko ljudi radi? Koliko ljudi želi raditi?	Broj i postotak ljudi koji žele biti aktivni učesnici na tržištu rada (pokazatelj: stopa učešća radne snage) Broj i postotak ljudi koji su dostupni i aktivno traže posao, ali ne mogu pronaći posao (pokazatelj: stopa nezaposlenosti)
Koji institucionalni kapacitet je potreban za rješavanje izazova zapošljavanja? (Službe za zapošljavanje, institucije za obuku, budžet, itd.)	Broj i postotak ljudi koji žele biti aktivni učesnici na tržištu rada (pokazatelj: stopa učešća radne snage)
Koje su potrebe u smislu socijalnog osiguranja/ pomoći za nezaposlene? Koje mjere su potrebne za olakšavanje ulaska u zaposlenje?	Broj i postotak ljudi koji su dostupni i aktivno traže posao, ali ne mogu pronaći posao (pokazatelj: stopa nezaposlenosti)
U kojoj mjeri se kvantitativno rješava izazov zapošljavanja? U kojoj mjeri zaposlena populacija može potencijalno podržati ostatak populacije?	Broj i postotak ljudi koji su radili ili imali posao barem jedan sat u protekloj sedmici (pokazatelj: stopa zaposlenosti)
Koje mjere za poboljšanje produktivnosti/kvaliteta zaposlenja? Koje mjere za olakšavanje preseljenja/ obuke?	Broj i postotak ljudi koji rade, ali žele/trebaju raditi više ili raditi drugačiju vrstu posla (pokazatelj: stopa nedovoljnog zaposlenja)

²⁰ National Employment Policies: A guide for workers' organizations. Gathering and analysing labour market data (ILO:2015)

Partnerstva takođe trebaju biti svjesna činjenice da ukupnu populaciju radne snage (15-65) čine ekonomski aktivna radna snaga (zaposleni i nezaposleni) i neaktivna radna snaga. Međunarodna organizacija rada je tokom Međunarodne konferencije statističara 1982. godine definisala zapošljavanje (uključujući samozapošljavanje) na bazi tri kriterija:

- 1. Starost:** Osoba treba biti u starosnom rasponu koji je odabran za definisanje aktivne populacije, obično 15 godina i stariji.
- 2. Trajanje aktivnosti:** Sve osobe koje su radile najmanje jedan sat tokom određenog kratkog perioda (uopšteno, jedne sedmice), uključujući sve one koji imaju posao, ali su na odmoru iz raznih razloga.
- 3. Priroda aktivnosti:** Aktivnost proizvodnje dobara i usluga prema nacionalnom računovodstvenom sistemu.

Prilikom prikupljanja podataka, partnerstva takođe trebaju biti upoznata da se zapošljavanje može posmatrati prema sektoru i tipu ekonomske aktivnosti, te prema modelu rada i uvjeta zapošljavanja. Ove podatke članovi partnerstva mogu dobiti iz odjela za privredne djelatnosti lokalne uprave, odnosno nadležne poreske ispostave.

Kada je u pitanju prikupljanje podataka o nezaposlenima, partnerstva trebaju imati u vidu tri grupe nezaposlenih čije je potrebe neophodno uvažiti a kojima bi u osnovi trebao raspolagati lokalni ured za zapošljavanje:

- 1. Bez posla:** Osoba radne dobi koja nije radila više od jednog sata tokom perioda za koji se prikupljaju statistički podaci.
- 2. Trenutno dostupna za rad:** Osoba je dostupna za zaposlenje tokom perioda prikupljanja podataka.
- 3. Traži posao:** Osoba aktivno traži plaćeno zaposlenje ili traži prihod od samozapošljavanja.

Tokom procesa razvoja LAPZ-a, partnerstvo će postati svjesno da za prikupljanje i analizu podataka je neophodna stručna podrška kako bi se osigurala primjena međunarodnih standarda i tradicionalnih pokazatelja tržišta rada (omjer zaposlenosti-ukupne populacije; stopa nezaposlenosti i stopa učešća radne snage). Stoga se partnerstvima preporučuje saradnja sa statističarima i analitičarima koji će omogućiti standardizirani pristup razvoju LAPZ-a i samim tim povećati mogućnost njegovog formalnog usvajanja od strane lokalne uprave.

4.1.2. Analiza ostalih relevantnih informacija

Lokalni akcioni plan zapošljavanja treba da sadrži informacije o ostalim relevantnim aspektima procesa zapošljavanja, među kojima su:

- 1. Demografski trendovi:** Koja je populacijska struktura zajednice? Kakvi su trendovi migracija stanovništva? Rodni aspekt demografskih trendova.
- 2. Privredni razvoj:** Koliki je broj zaposlenih prema sektorima djelatnosti? Kakve su vrste i strukture preduzeća? Koji privredni sektor je u lokalnoj zajednici dominantan, koji ima potencijal za razvoj i rast? Koliki je interes vanjskih ulagača za investiranje u privredni razvoj?
- 3. Društvena kohezija:** U kojoj mjeri je zajednica aktivna u izgradnji prosperitetnijeg društva i poticajnog okruženja za razvoj? Na koji način se susreću potrebe marginaliziranih skupina u društvu?
- 4. Obrazovanje:** Pregled obrazovnih institucija, uvid u programe formalnog i neformalnog obrazovanja uz sagledavanje broja učenika (trenutnih/budućih) i odraslih polaznika obuka za tržište rada i analiza usaglašenosti ponude sa potrebama privrede.

5. Mobilnost: Prevoz i mobilnost radne snage.

6. Okoliš: Na koji način geografski položaj zajednice utiče na njen razvoj? U kojoj mjeri postojeće strategije razvoja utiču na očuvanje okoliša i preveniraju štetne efekte klimatskih promjena? Na koji način se promovira zelena ekonomija?

Partnerstva se mogu rukovoditi i PEST analizom. Ovaj analitički alat podrazumjeva sudionično sagledavanje više eksternih faktora (P - politički faktori, E - ekonomsko-pravni faktori, S – socio-kulturološki faktori, T - tehnološko-tehnički faktori), kako je prikazno u nastavku.

Faktori u PEST analizi	Potencijalna pitanja za analizu
Politički faktori	Politička stabilnost; Poreska politika; Promjene u lokalnom okruženju; Trgovinski sporazumi; Nivo korupcije;
Ekonomsko-pravni faktori	Ekonomski trendovi; ekonomska stabilnost; Kupovna moć; Troškovi radne snage;
Socio-kulturološki faktori	Stopa rasta populacije; Životni stilovi i navike; Stavovi potrošača;
Tehnološko-tehnički faktori	Inovacije i tehnološki razvoj; Nove sirovine i materijali; Proizvodni modeli; Mašine i programi;

4.1.3. SWOT analiza

U trenutku kada partnerstvo raspolaže svim relevantnim podacima, potrebno je organizovati višednevne radionice u kojima će sudjelovati svi partneri i drugi akteri na tržištu rada, kako bi zajedno formulisali ključne probleme u zapošljavanju, a nakon toga identifikovali ciljeve i očekivane rezultate LAPZ-a. Partnerstva u ovom procesu trebaju imati u vidu vlastite inovativne pristupe u zapošljavanju, te na bazi naučenih lekcija osigurati njihovu održivost u LAPZ-u.

Uz mogućnost angažmana profesionalnog facilitatora radionica, partnerstva proces formulacije ključnih problema, ciljeva i očekivanih rezultata mogu početi primjenom SWOT analize kao alata koji pomaže u razumijevanju trenutne situacije i planiranju budućih strategija. Generalno, SWOT je akronim za:

- Snaga (Strengths): Unutarnje karakteristike koje daju prednost organizaciji ili pojedincu.
- Slabosti (Weaknesses): Unutarnje karakteristike koje predstavljaju nedostatke ili ograničenja.
- Prilike (Opportunities): Vanjski faktori koji se mogu iskoristiti za postizanje ciljeva.
- Prijetnje (Threats): Vanjski faktori koji mogu negativno uticati na postizanje ciljeva.

SWOT analiza zapošljavanja na lokalnom tržištu rada se treba bazirati na analitičkom uvidu, odnosno na rezultatima obrade administrativnih i statističkih podataka kao i pokazateljima ostalih relevantnih procesa u okruženju, kako je navedeno u prethodnom poglavlju. Ova analiza pomaže partnerstvu i ostalim relevantnim akterima da bolje razumiju trenutnu situaciju na tržištu rada i razviju strategije za poboljšanje procesa zapošljavanja.

Okupljeni članovi partnerstva i potencijalni gosti, će uz podršku facilitatora odgovarati na sljedeća pitanja:

Snaga (Strengths)

1. Koje su glavne prednosti naše lokalne radne snage?
2. Koje industrije ili sektori su najjači u našem području?
3. Koje resurse ili infrastrukturu imamo koja podržava zapošljavanje?
4. Koje pozitivne povratne informacije dobijamo od poslodavaca i zaposlenika?

Slabosti (Weaknesses)

1. Koje su glavne slabosti naše lokalne radne snage?
2. Koje vještine ili kvalifikacije nedostaju našim radnicima?
3. Koje prepreke postoje za zapošljavanje u našem području?
4. Koje negativne povratne informacije dobivamo od poslodavaca i zaposlenika?

Prilike (Opportunities)

1. Koje nove industrije ili sektori mogu stvoriti radna mjesta u našem području?
2. Koje obrazovne ili programe obuka možemo uvesti kako bismo poboljšali zapošljivost?
3. Koje vanjske resurse ili poticaje možemo iskoristiti za povećanje zapošljavanja?
4. Koja strateška partnerstva možemo uspostaviti za podršku zapošljavanju?

Prijetnje (Threats)

1. Koje vanjske prijetnje mogu negativno utjecati na zapošljavanje u našem području?
2. Koji konkurenti (druge zajednice, regije, ekonomije) predstavljaju prijetnju našem tržištu rada?
3. Postoje li ekonomski ili politički faktori koji mogu utjecati na zapošljavanje?
4. Koje promjene u zakonodavstvu mogu negativno utjecati na zapošljavanje?

Facilitator se može opredjeliti za korištenje „brainstorming“ tehnike koja osigurava da svaki učesnik radionice nesmetano izražava svoje mišljenje. Zadatak facilitatora je da objedini srodna mišljenja i formuliše izjave koje najbolje oslikavaju stavove učesnika procesa. Ishod bi trebao biti tabelarni prikaz sažetih izjava, kako je prikazano u nastavku (izjave su ilustrativne prirode).

Interni faktori koji utiču na zapošljavanje i ekonomski razvoj na lokalnom nivou	
Snage (Strengths) <u>Kvalificirana radna snaga:</u> Postojanje obrazovane i vješte radne snage u metalnoj industriji. <u>Podrška lokalne vlasti:</u> Aktivna podrška lokalnih vlasti u stvaranju radnih mjesta u metalnoj industriji. <u>Dobra infrastruktura:</u> Postojanje infrastrukture koja podržava poslovanje i zapošljavanje.	Slabosti (Weaknesses) <u>Nedostatak specifičnih vještina:</u> Nedostatak radnika s određenim specifičnim vještinama potrebnim za druge lokalne industrije (IT). <u>Odlazak mladih:</u> Migracija mladih ljudi u potrazi za boljim prilikama u većim gradovima ili inozemstvu. <u>Nedovoljna ulaganja:</u> Nedostatak ulaganja u obuku i razvoj radne snage.
Vanjski faktori koji utiču na zapošljavanje i ekonomski razvoj na lokalnom nivou	
Prilike (Opportunities) <u>Razvoj novih industrija:</u> Mogućnosti za razvoj novih industrija koje mogu stvoriti nova radna mjesta. <u>Obrazovni programi:</u> Uvođenje obrazovnih programa i obuka koje odgovaraju potrebama tržišta rada. <u>Poticaji za poduzetništvo:</u> Poticaji za pokretanje malih i srednjih poduzeća.	Prijetnje (Threats) <u>Ekonomska nestabilnost:</u> Ekonomska nestabilnost koja može utjecati na zapošljavanje. <u>Konkurencija:</u> Povećana konkurencija iz drugih zajednica, regija i ekonomija. <u>Promjene u zakonodavstvu:</u> Promjene u zakonodavstvu koje mogu negativno utjecati na poslovanje i zapošljavanje

► **Slika 2 . SWOT analiza zapošljavanja na lokalnom tržištu rada sa mogućim primjerima izjava**

Izjave u SWOT analizi trebaju biti specifične i jasne tako da ne ostavljaju prostor za pogrešnu interpretaciju.

4.1.4. Identifikacija problema

Ukoliko partnerstvo, sljedeći prethodno opisane korake, raspolaže kvalitativnom analizom tržišta rada te prepoznaje ključne snage i slabosti na tom planu, i ujedno je svjesno mogućnosti za razvoj kao i prijetnji koje mogu osujetiti napore u povećanju zapošljavanja na lokalnom nivou, postavlja se pitanja ključnog problema (ili više njih), čijem rješavanju partneri LPZ-a putem LAPZ-a žele doprinijeti. Partnerstvo treba biti svjesno ne samo svojih kapaciteta nego i mogućnosti ostalih aktera na lokalnom tržištu rada, prilikom određivanja prioritetnog problema.

Na primjer, jedan od ključnih problema na lokalnom tržištu rada koji utiče na proces zapošljavanja može biti **nedostatak kvalificirane radne snage**. Ovaj problem se često javlja kada postoji nesklad između vještina koje poslodavci traže i onih koje radnici posjeduju. Među specifičnim aspektima ovog problema mogu se pojaviti:

- **Nedostatak specifičnih vještina:** Mnogi poslodavci imaju poteškoća u pronalaženju radnika s određenim tehničkim ili stručnim vještinama koje su potrebne za obavljanje specifičnih poslova.
- **Neusklađenost obrazovnog sistema:** Obrazovni programi ne odgovaraju potrebama tržišta rada, što rezultira diplomcima koji nisu spremni za rad u industrijama koje traže radnu snagu.
- **Odlazak mladih:** Mladi ljudi često napuštaju lokalne zajednice u potrazi za boljim prilikama u većim gradovima ili inostranstvu, što dodatno smanjuje dostupnost kvalificirane radne snage.
- **Nedovoljna ulaganja u obuku:** Nedostatak programa za kontinuiranu obuku i razvoj radne snage ograničava sposobnost radnika da se prilagode novim tehnologijama i metodama rada.
- **Nedovoljno ulaganje u obrazovanje odraslih:** Slaba primjena zakona o obrazovanju odraslih otežava certificiranje i sprovelu obuka za tržište rada.

Rješavanje ovog problema zahtijeva saradnju između lokalne uprave, obrazovnih institucija, službi za zapošljavanje, poslodavaca i specijaliziranih nevladinih organizacija kako bi se osigurali programi obuka i obrazovanja koji su usklađeni s potrebama tržišta rada. Partnerstvo može predložiti rješavanje ovog problema kao jednog od prioriteta u LAPZ-u.

4.1.5. Identifikacija ciljeva i programa

Nakon što se partnerstvo opredijeli za rješavanje jednog ili više problema, potrebno je definisati ciljeve LAPZ-a i očekivane rezultate odabranih intervencija.

Ciljevi LAPZ-a trebaju biti konzistentan i sažeti opis namjeravanih ishoda, jasno izraženih i mjerljivih, a vremenski povezanih s razdobljem trajanja akcionog plana zapošljavanja (1-3 godine). Ciljevi se temelje na analizi stanja, pokazateljima iz SWOT analize i prioritetno odabranim problemima za rješavanje, i to tako da se optimalno iskorištavaju identifikovane snage i prilike a 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:

- **Specifični/konkretni (Specific):** Cilj treba biti precizno određen i povezan sa idenitifikovanim problemom na tržištu rada, a ne generalan i općenit.
- **Mjerljiv (Measurable):** Cilj treba biti mjerljiv tako da se lako možete mjeriti njegov doseg.
- **Dostižan (Achievable):** Cilj treba biti formulisati na način da je ostvarenje moguće u datom vremenskom okviru.
- **Relevantan i realističan (Relevant):** Poput kriterija dostižnosti, cilj treba imati uporište u kapacitetima realizatora i potrebama tržišta rada.

- **Vremenski određen (Time-bound):** Cilj treba sadržavati vremensku odrednicu kako bi mogli procijeniti da li je ostvaren u predviđenom vremenskom periodu.

Definisanje SMART ciljeva pomaže u jasnom postavljanju očekivanja, praćenju napretka i osiguravanju da su ciljevi ostvarivi i relevantni za rješavanje problema na lokalnom tržištu rada. Slijedeći ranije navedeni primjer, cilj koji je vezan za rješavanje problema nedostatka kvalificirane radne snage može biti formulisan kao:

„Do kraja godine povećati broj kvalificiranih radnika u IT sektoru kroz specijalizirane obuke za najmanje 100 nezaposlenih lica koje se nalaze na evidenciji službe za zapošljavanje, osiguravanjem sredstava i resursa putem lokalnog partnerstva za zapošljavanje.“

Svaki cilj trebaju pratiti prijedlozi odgovarajućih mjera i programa. Slično kao i kod ciljeva, mjere i programi trebaju biti jasno definisani i logički povezani sa aktivnostima. Prilikom definiranja programa i mjera treba uzeti u obzir aktivne i pasivne mjere zapošljavanja javnih službi za zapošljavanje kao i inovativnih intervencija u zapošljavanju koje su kreirala i sprovode lokalna partnerstva za zapošljavanje.

4.1.6. Aktivnosti, indikatori, nositelji i resursi

Aktivnosti treba planirati tako da njihova realizacija direktno vodi ka ostvaranju postavljenog cilja, odnosno da korespondira sa definisanom mjerom/programom. Nositelj aktivnosti može biti član partnerstva kao i drugi relevantan akter na tržištu rada u skladu sa svojim mandatom. Resurse (finansijske i ljudske) može obezbijediti nositelj, odnosno realizator aktivnosti, partnerstvo, banka, donator i drugi. Općenito govoreći, aktivnosti, indikatore, nositelje i resurse najbolje je predstaviti tabelarnim prikazom kako bi se osigurala jasna logička povezanost i slijed (cilj-program-aktivnost-pokazatelj-resurs). Osim ovih pokazatelja moguće je uvrstiti uslove i ograničenja kao i period i rok izvršenja čime će se postići dodatni nivo konkretnosti i omogućiti detaljno praćenje i procjena efekata plana.

1. Cilj 1.						
1.1.	Program:					
	Aktivnosti	Uslovi i ograničenja	Period izvršenja	Indikatori	Nositelj aktivnosti	Resursi
1.1.1.						
1.1.2.						
2. Cilj 2.						
2.1.	Program:					
	Aktivnosti	Uslovi i ograničenja	Period izvršenja	Indikatori	Nositelj aktivnosti	Resursi
2.1.1.						
2.1.2.						
3. Cilj 3.						
3.1.	Program:					

► **Tabela 1. Primjer formata tabelarnog prikaza aktivnosti u LAPZ-u**

Na samom kraju LAPZ-a potrebno je navesti zbirnu informaciju o potrebnim resursima te predložiti načine za obezbjeđivanje sredstava za njegovu realizaciju.

5. REALIZACIJA, PRAĆENJE I PROCJENA

Priprema za realizaciju LAPZ-a je izuzetno važna u procesu razvoja dokumenta. Nakon što partnerstvo u saradnji sa drugim akterima na tržištu rada definiše ciljeve, mjere/programme i aktivnosti, te odredi pokazatelje mjerenja i ciljane vrijednosti, neophodno je opisati način praćenja realizacije plana.

Lokalna partnerstva za zapošljavanje trebala bi planirati redovne tematske sastanke tokom kojih bi se vršila analiza realizacije LAPZ-a. Periodični izvještaji o napretku u realizaciji služe za identifikaciju aktivnosti koje mogu doprinijeti boljim rezultatima, kao i prepoznavanju mjera za prevazilaženje rizika.

Praćenje (monitoring) i procjena (evaluacija) su komplementarni procesi koji omogućuju donosiocima odluka i drugim akterima na tržištu rada da sagledaju koliko je određena intervencija evoluirala tokom određenog vremena. Istražuje se koliko su učinkovito programi realizirani i postoje li nedostaci između planiranih i postignutih rezultata. Također, utvrđuje se da li je postignuti napredak nastao isključivo zato što je realiziran određeni program ili mjera ili bi se to desilo bez intervencije predstavljene akcionim planom. Praćenje i procjena čine osnovu kreiranja politika zasnovanu na činjenicama pri čemu je fokus na rezultatima a ne na aktivnostima.

Praćenje realizacija LAPZ-a se provoditi u kontinuitetu a procjena efekata jednom godišnje (u slučaju višegodišnjih planova) sa prijedlozima mjera za poboljšanje. Za potrebe praćenja i procjene koriste se namjenski kreirani obrasci u kojima su vidljivi ciljevi, mjere/programi, polazne i ciljane vrijednosti i koji omogućavaju periodičan unos vrijednosti pokazatelja kao i komentara za dalji rad realizatora plana. U tom procesu je važno odrediti ko prikuplja podatke o realizaciji LAPZ-a i za koga (ko obrađuje podatke i priprema analitički izvještaj). Kao sredstva verifikacije pokazatelja, odnosno periodičnih vrijednosti, između ostalog mogu poslužiti:

- Izvještaji nosilaca realizacije aktivnosti;
- Liste evidencija korisnika mjera/programa i usluga;
- Ankete među korisnicima i pružiocima usluga;
- Izvještaji sa tematskih fokus grupa;
- Analize dokumentacije o realiziranim mjerama/programima;
- Audio i video zapisi.

Nakon isteka perioda za realizaciju LAPZ-a, partnerstvo bi na osnovu izvještaja o procjeni trebalo da inicira novi krug planiranja, odnosno razvoj plana za naredni period.

► PRILOZI

PRIJEDLOG SADRŽAJA PLANA

U nastavku je prijedlog osnovnih naslova i podnaslova sadržaja lokalnog akcionog plana zapošljavanja koji se može prilagođavati u skladu sa karakteristikama lokaliteta na kojem partnerstvo djeluje.

Sadržaj	Pojašnjenje
Uvod	Opis metodologije razvoja LAPZ-a uz pojašnjenje pristupa lokalnih partnerstava za zapošljavanje.
Strateške poveznice	Opis poveznica sa strateškim dokumentima na višim administrativnim nivoima kao i sa ostalim relevantnim strategijama i planovima na lokalnom nivou.
Stanje i tokovi na lokalnom tržištu rada	Pregled trenutnog stanja na tržištu rada. Analiza statističkih podataka; Analiza potreba poslodavaca i dostupnih vještina radne snage; Identifikacija ključnih sektora s potencijalom za rast; PEST analiza uticaja ostalih relevantnih faktora na tržište rada i zapošljavanje; SWOT analiza lokalnog tržišta rada i zapošljavanja.
Ključni problemi u procesu zapošljavanja	Opis problema koji se odnose na lokalno tržište rada i sprečavaju porast zapošljavanja.
Ciljevi, programi i mjere	Definisanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva zapošljavanja. Postavljanje prioriteta za različite ciljne grupe (na primjer, mladi, dugotrajno nezaposleni, osobe s invaliditetom). Opis odabranih programa (poput programa obuke i prekvalifikacije za nezaposlene, podrška za samozapošljavanje i razvoj malih i srednjih preduzeća, inicijative za povezivanje obrazovnih institucija i poslodavaca).
Aktivnosti	Opis aktivnosti čija realizacija vodi ka ostvarenju ciljeva LAPZ-a, sa pregledom pokazatelja uspjeha, navodima realizatora aktivnosti i resursa koji su potrebni za sprovedbu. Detaljan prikaz vremenskih odrednica za realizaciju planiranih aktivnosti. Pregled mogućih rizika u realizaciji sa prijedlogom mjera za njihovo prevazilaženje.
Realizacija, praćenje i procjena	Pregled ključnih nositelja realizacije aktivnosti; Plan za praćenje i procjenu koji sadrži ključne elemente poput indikatora i ciljanih vrijednosti u datom vremenskom okviru u odnosu na polazište.
Finansiranje	Identifikacija izvora finansiranja (lokalni budžet, donacije, EU fondovi, banke). Planiranje budžeta za implementaciju aktivnosti.
Komuniciranje	Strategija za informisanje javnosti o dostupnim programima i mjerama. Način promocije uspješnih priča i primjera dobre prakse.

PRIJEDLOG TABELARNOG PRIKAZA PLANA

Cilj:				
Mjera/program:				
Aktivnosti	Ishod i vremenski rok	Nosioc aktivnosti i ostali realizatori	Izvor finansiranja	
Cilj:				
Mjera/program:				
Aktivnosti	Ishod i vremenski rok	Nosioc aktivnosti i ostali realizatori	Izvor finansiranja	
POKAZATELJI USPJEHA				
Cilj	Pokazatelj	Trenutna vrijednost (godina)	Projicirana vrijednost (godina)	Izvor podataka

► Reference

- Plan o smjernicama politike tržišta rada i aktivnim mjerama zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2024. godinu; <http://www.sluzbenilist.ba/page/akt/uejSvCgztz5k76kjin45hIjInI=>
- Strategija zapošljavanja Republike Srpske 2021.-2027. <https://shorturl.at/fui9N>
- Strategija zapošljavanja Federacije Bosne i Hercegovine (2023 – 2030) <https://fzzpr.gov.ba/files/Strategije/Strategija-zaposljavanja-u-FBiH-2023-2030.pdf>
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Visoko 2021. – 2024. <https://www.visoko.gov.ba/wp-content/uploads/2022/03/Slu%C5%BEbeni%20glasnik%2002-22.pdf>
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Općine Žepče 2021. – 2025. https://razepce.com/wp-content/uploads/2021/05/LAPZ_2021.-2025..pdf
- Lokalni akcijski plan zapošljavanja u Općini Posušje 2022. - 2025. <https://www.opcina-posusje.ba/wp-content/uploads/2021/12/LAPZ-2022-2025.pdf>
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Općine Novi Grad Sarajevo za period 2023.-2025. godine <https://www.novigradsarajevo.ba/wp-content/uploads/2023/07/LOKALNI-AKCIONI-PLAN-ZAPOSLJAVANJA-2023-2025.pdf>
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Zenica za period 2023. - 2025. https://zenica.ba/wp-content/uploads/2024/01/LAPZ_2023-2027.pdf
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja za period 2023. – 2025. godine, Općina Ilijaš <https://ilijas.ba/PDF/2023/LOKALNIAKCIONIPLANZAPOSLJAVANJAILIJAS20232025.pdf>
- Lokalni akcioni plan zapošljavanja općine Grada Goražde za period 2023.-2025. https://www.aldi.ba/publications/LEP%20Local%20Action%20Plan%20for%20Employment_2024-2026.pdf
- Strategija obrazovanja i zapošljavanja Grada Gradiška za period 2024-2030 <https://www.gradgradiska.com/wp-content/uploads/2024/04/Strategija-obrazovanja-i-zaposljavanja-grada-Gradiska-za-period-2024-2030.god..docx>
- Key Policy Developments in Education, Training and Employment, Bosnia and Herzegovina 2023, ETF: [Country Fiche_Bosnia and Herzegovina_2022_EN_web_0.pdf](https://www.ETF.org.uk/Country_Fiche_Bosnia_and_Herzegovina_2022_EN_web_0.pdf)
- What Works? Active labour market policies as pathways to decent work: [What Works? Active labour market policies as pathways to decent work | International Labour Organization](https://www.ilo.org/publications/what-works-active-labour-market-policies-as-pathways-to-decent-work)
- Public employment services and active labour market policies for transitions: [wcms_888350.pdf](https://www.wcms.ilo.org/wcms/5/4/2/2/wcms_888350.pdf)
- Active labour market policies: European Semester Thematic Factsheet: [european-semester-thematic-factsheet_active-labour-market-policies_en_0.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/european-semester-thematic-factsheet-active-labour-market-policies_en_0.pdf)
- Better together: Active and passive labour market policies in developed and developing economies