

Овај приручник је настао у оквиру Твининг пројекта „Припрема институција тржишта рада у Републици Србији за Европску стратегију запошљавања” (SR/11/IB/SO/01).

Основни циљ пројекта јесте да створи услове за приближавање институција тржишта рада у Републици Србији стандардима ЕУ кроз:

- креирање и спровођење политике запошљавања утемељене на чињеницама у складу са стратегијом „Европа 2020”;
- јачање политике запошљавања на локалном нивоу.

Партнери на Твининг пројекту долазе из три државе чланице Европске уније.



„GIP International” у својству водећег партнера на пројекту - Агенција за међународну сарадњу француског Министарства рада, запошљавања и социјалног дијалога.



Rôle emploi - Француска јавна служба за запошљавање.



Министарство за рад, породицу, социјалну заштиту и старија лица Румуније, у својству млеђег партнера на пројекту.



Arbetsförmedlingen - Шведска агенција за запошљавање, у својству млађег партнера на пројекту.



Република Србија

МИНИСТАРСТВО ЗА РАД,
ЗАПОШЉАВАЊЕ, БОРАЧКА И
СОЦИЈАЛНА ПИТАЊА

Твининг пројекат
"Припрема институција тржишта рада у Републици Србији
за
Европску стратегију запошљавања"

Twinning project
"Preparation of Serbian Labour Market Institutions
for
European Employment Strategy"



Пројекат финансира
Европска унија
This project is funded
by the European Union

ПРИРУЧНИК ЗА ИЗРАДУ ЛОКАЛНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗАПОШЉАВАЊА



Заједно ка Европској унији

Ова публикација је израђена уз подршку ЕУ.
Садржај ове публикације је искључива одговорност партнера на
спровођењу пројекта и ни на који начин не одражава ставове ЕУ.



НАЦИОНАЛНА СЛУЖБА
ЗА ЗАПОШЉАВАЊЕ

gip international
travail, emploi,
formation
professionnelle

e
pôle emploi



ROMÂNIA
MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI, PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE

Arbetsförmedlingen
SWEDISH PUBLIC EMPLOYMENT SERVICE



ПРЕДГОВОР

Као подршка локалним саветима за запошљавање (ЛСЗ) у изради локалних акционих планова запошљавања (ЛАПЗ) до сада је у Републици Србији урађен велики број материјала, упутстава и приручника. Ипак је након серије обука о изради ЛАПЗ у којима су учествовали представници великог броја локалних самоуправа уочена потреба за „практичним приручником“ који би:

- сумирао, ажурирао и комплетирао, у једном документу, сав постојећи материјал на тему израде ЛАПЗ;
- представио тај материјал „педагошким приступом“ (систематично и структурирано) и тиме помогао члановима ЛСЗ да лако и брзо разумеју основна „питања о којима треба размишљати“ приликом израде ЛАПЗ;
- задовољио потребе различитих циљних група читалаца: од оних који „нису информисани“ и за почетак траже само опште информације и упознавање са процесом израде ЛАПЗ, до оних којима је потребан добро структурирани приручник који садржи поред упутства и неопходне алате за израду ЛАПЗ.

Надамо се да ће ова верзија „Приручника“ задовољити основне потребе различитих читалаца. Ипак, треба имати у виду да је ово „отворени документ“. Планира се израда нових верзија ради ажурирања постојећих садржаја, односно укључивања нових информација и метода.

У том смислу је добродошао допринос свих корисника „Приручника“ на обогаћивању његовог садржаја.

Пре свега, надамо се да ће „Приручник“ у свом садашњем и свим будућим издањима дати конкретан допринос изради успешних локалних акционих планова запошљавања у Републици Србији.

КАКО КОРИСТИТИ ПРИРУЧНИК

„Приручник“ треба да помогне читаоцима да боље разумеју различите фазе процеса израде ЛАПЗ: од почетног описа локалне ситуације на тржишту рада, преко избора приоритета и активности, све до процене ефеката истих након реализације.

Зато је процес израде ЛАПЗ у овом „Приручнику“ представљен „**корак по корак**“.

Осим тога, да би се задовољиле потребе јавности и различитих корисника, садржај приручника је представљен „слојевито“: од кратког и једноставног прегледа опште фазе израде ЛАПЗ, све до детаљнијих објашњења посебних тачака методологије.

„Приручник“ је стога подељен на четири врсте садржаја.

Четири врсте садржаја

- **„Преглед“** - кратак приказ сваког од седам корака у процесу израде ЛАПЗ, где је на једној страни представљен у неколико речи њихов циљ, методологија за реализацију тог циља и списак ресурса и алата који се налазе у деловима **„Документа“** и **„Алата“**;
- **„Опис“** - допуна претходног прегледа, са основним детаљима о методологији која се користи за спровођење конкретног „Корака“;
- **„Документ“** - пружа читаоцу корисне и детаљне информације, попут напредних дефиниција кључних концепата, објашњења или примера одређених тачака у процесу израде ЛАПЗ, итд;
- **„Алат“** - предлог „Алата документа“ (нпр. упитници, подсетници, итд.) које чланови ЛСЗ по потреби могу да користе (као такве или у измењеном облику) у фази израде и реализације ЛАПЗ.

“Преглед”	“Опис”	“Документ”	“Алат”												
<p>КОРАК 1: Идентификација и прикупљање података ПРЕГЛЕД</p> <p>ЦИЉ Безбедно прикупљање основних статистичких података на основу прелиминарних информација локалне политике запошљавања и израде локалног акционог плана запошљавања.</p> <p>За ове информације потребно је одредити изворе (банке података) и идентификовати које су најкорисније за ЛСЗ (напомена: аспект 1.2). Овај прелиминарни план података се припрема, прелиминарни план, на основу и извршавају се у складу са процедурама и процедурама у области статистике, прикупљања података, стандардизације података и обраде података.</p> <p>Поред тога, потребно је идентификовати и одредити изворе података на локалном нивоу, на основу података о локалним институцијама у тој области и о постојећим процедурама или процедурама, о извршавању података који ће бити коришћени у анализи, итд.</p> <p>План овај прелиминарни план развојних активности, овај прелиминарни план циља и средстава (напомена: аспект 1.2), припремају локални, регионални, национални, истраживачки институти, итд.), и поштујући правила о поверљивости података.</p> <p>МЕТОДА</p> <p>Фаза 1: Прикупљање основних статистичких података</p> <ul style="list-style-type: none"> • Економски индикатори (Банке података, запосленост, тржишно, итд.) • Тржишно стање (запосленост, запосленост, запосленост, итд.) <p>Фаза 2: Прикупљање додатних (квалитативних) података</p> <ul style="list-style-type: none"> • Економски индикатори и статистички подаци (Банке података, подаци, итд.) • Подаци о локалним институцијама и процедурама (у привреди, на тржишту рада, у вези са запосленостом, итд., итд.) <p>Фаза 3: Завршетак прикупљања података у форми кратких, „лако читљивих“ докумената</p> <p>ДОКУМЕНТИ И АЛАТИ</p> <p>Прикупљање и тржишно стање статистичких података</p> <ul style="list-style-type: none"> • Списак статистичких података на веб-страници ДОКУМЕНТ 1.1 • ГЛН локалних институција; ДОКУМЕНТ 1.2 • Примери за подизбор података ЛСЗ; ДОКУМЕНТ 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 • Примери за подизбор података локалних институција; ДОКУМЕНТ 1.4 <p>Додатни (квалитативни) подаци</p> <ul style="list-style-type: none"> • Алати за подизбор података; АСПТ 1.1 • Примери додатних података; АСПТ 1.1, 1.2 	<p>КОРАК 4: Припрема и израда Локалног акционог плана запошљавања ОПИС</p> <p>1. Шта садржи ЛАПЗ као документ?</p> <p>ЛАПЗ садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања. ЛАПЗ садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања. ЛАПЗ садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања.</p> <p>2. Како се израђује ЛАПЗ?</p> <p>ЛАПЗ се израђује на основу података о локалној ситуацији на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања. ЛАПЗ се израђује на основу података о локалној ситуацији на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања.</p> <p>3. Како се користи ЛАПЗ?</p> <p>ЛАПЗ се користи за анализу локалне ситуације на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања. ЛАПЗ се користи за анализу локалне ситуације на тржишту рада, о локалној политици запошљавања и о локалној политици запошљавања.</p>	<p>КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.1 “SWOT” анализа</p> <p>Да би се добила прелиминарна информација о локалној ситуацији на тржишту рада, локални чланови ЛСЗ анализирају локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања. Да би се добила прелиминарна информација о локалној ситуацији на тржишту рада, локални чланови ЛСЗ анализирају локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања.</p> <p>1. Циљ Циљ је одредити локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања. Циљ је одредити локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања.</p> <p>2. Метода Метода је одредити локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања. Метода је одредити локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања.</p> <p>3. Резултат Резултат је одредити локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања. Резултат је одредити локалну ситуацију на тржишту рада, локалну политику запошљавања и локалну политику запошљавања.</p>	<p>АЛАТ 1.5 Матрица заинтересованих страна и релевантних институција</p> <p>Матрица заинтересованих страна и релевантних институција је таблица која садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, локалној политици запошљавања и локалној политици запошљавања. Матрица заинтересованих страна и релевантних институција је таблица која садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, локалној политици запошљавања и локалној политици запошљавања.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Интерес</th> <th>Утицај</th> <th>Улога</th> <th>Датум</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Локални институти (напомена: аспект 1.2)</td> <td>Локални институти (напомена: аспект 1.2)</td> <td>Локални институти (напомена: аспект 1.2)</td> <td>Локални институти (напомена: аспект 1.2)</td> </tr> <tr> <td>Тржишно стање</td> <td>Тржишно стање</td> <td>Тржишно стање</td> <td>Тржишно стање</td> </tr> </tbody> </table> <p>Матрица заинтересованих страна и релевантних институција је таблица која садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, локалној политици запошљавања и локалној политици запошљавања. Матрица заинтересованих страна и релевантних институција је таблица која садржи информације о локалној ситуацији на тржишту рада, локалној политици запошљавања и локалној политици запошљавања.</p>	Интерес	Утицај	Улога	Датум	Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Тржишно стање	Тржишно стање	Тржишно стање	Тржишно стање
Интерес	Утицај	Улога	Датум												
Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Локални институти (напомена: аспект 1.2)	Локални институти (напомена: аспект 1.2)												
Тржишно стање	Тржишно стање	Тржишно стање	Тржишно стање												



САДРЖАЈ

УВОД: ЗАШТО ЈЕ ВАЖНА ИЗРАДА ЛАПЗ?	стр. 7
ПОГЛАВЉЕ I: КРЕИРАЊЕ ПОТРЕБНИХ УСЛОВА.....	стр. 8
ПОГЛАВЉЕ II: ПРИКАЗ ПРОЦЕСА ИЗРАДЕ ЛАПЗ.....	стр. 9
ПОГЛАВЉЕ III: ПРОЦЕС ИЗРАДЕ ЛАПЗ у „7 КОРАКА“	стр. 11
ПРИКАЗ „Корак по корак“	стр. 10
<i>Корак 1: Идентификација / прикупљање података</i>	<i>стр. 12</i>
<i>Корак 2: Заједничка анализа локалне ситуације и трендова.....</i>	<i>стр. 27</i>
<i>Корак 3: Заједнички приоритети за акцију.....</i>	<i>стр. 34</i>
<i>Корак 4: Припрема и израда ЛАПЗ</i>	<i>стр. 46</i>
<i>Корак 5: Финансирање ЛАПЗ.....</i>	<i>стр. 64</i>
<i>Корак 6: Спровођење и праћење ЛАПЗ.....</i>	<i>стр. 74</i>
<i>Корак 7: Оцена ефеката ЛАПЗ.....</i>	<i>стр. 82</i>
ПРИЛОЗИ	стр. 90
<i>Прилог 1: Законске и регулаторне одредбе које уређују ЛСЗ и ЛАПЗ.....</i>	<i>стр. 91</i>
<i>Прилог 2: Препоруке за удруживање и формирање кластера ЛСЗ.....</i>	<i>стр. 94</i>
<i>Прилог 3: Споразум о удруживању и формирању кластера - предлог оснивачких и пратећих докумената.....</i>	<i>стр. 103</i>



У В О Д

Зашто је важна израда ЛАПЗ?

Процес децентрализације

Развој локалне политике запошљавања треба да има кључну улогу у реализацији Националне стратегије запошљавања за период 2011 - 2020. године, као и достизање циљева Европске стратегије запошљавања 2020 за одрживи раст и развој¹. Сходно томе „децентрализација политике запошљавања и подстицање развоја регионалних и локалних политика запошљавања“ представљају један од најважнијих приоритета НАПЗ.

Од локалних власти се очекује да:

- Креира политику запошљавања на локалном нивоу и планира одговарајуће програме и мере активне политике запошљавања;
- Обезбеди неопходне финансијске и друге ресурсе;
- Прати и оцењује ефекте спроведених активности.

Које су предности израде ЛАПЗ за локалну самоуправу?

- Локалне власти имају већи утицај на локално тржиште рада („узети ствари у своје руке”);
- Ствара се могућност за креирање „интегрисаних приступа” локалне економске, социјалне, образовне и политике тржишта рада;
- Доношењем „Заједничке одлуке” локалних партнера, охрабрује се партнерство на локалном нивоу и подстиче сарадња у циљу веће ефикасности;
- Стварају се повољнији услови за покретање иницијатива и иновација;
- Омогућава се приступ додатним средствима финансирања².

Које су предности за крајњег корисника?

- Програми и мере су **ближи крајњим корисницима**, појединцима или локалним удружењима којима припадају (у односу на место становања или рада);
- Корисници се лакше укључују у процес одлучивања и оцену ефеката одређених мера;
- Мере су прилагођене појединачним потребама и ограничењима.

1 Видети изјаве Европске комисије на: http://europa.eu.int/comm/employment_social

2 Поред осталог, ЛАПЗ обезбеђује конкурентске предности за приступ различитим фондовима ЕУ



ПОГЛАВЉЕ I: КРЕИРАЊЕ ПОТРЕБНИХ УСЛОВА

Успешна локална стратегија запошљавања не може се радити на брзину.

Потребно је време да се заинтересоване групе и актери у локалној заједници мобилишу и окупе, како би се убедили у корист израде ЛАПЗ и подстакну да се укључе у овај процес. Припрема је од посебног значаја за оне локалне средине које немају значајно искуство у развоју запошљавања и где је потребно јачати институционалне капацитете.

Шта је кључ „добре припреме“?

Искуство показује да су успешне стратегије запошљавања развијене у ситуацијама када неки „кључни фактори успеха“ већ постоје. У наставку ће бити речи о кључним факторима успеха.

Сви партнери у оквиру будућег ЛАПЗ треба да:

- разумеју националну политику и како она подржава локални социо-економски развој.

Другим речима, да ЛАПЗ и мере активне политике запошљавања (АПЗ) обезбеђују оквир за подршку локалним иницијативама за запошљавање.

- познају капацитете за развој локалног тржишта рада

Посебно, какав је капацитет локалних институција за покретање различитих пројеката, управљање партнерствима и комуникацију са другима?

- познају постојећа партнерства

Можда у датом подручју већ постоји сарадња која може да подржи реализацију предвиђеног ЛАПЗ.

Партнери идентификовани у оквиру будућег ЛАПЗ:

- представљају кључне локалне актере чије знање, активности и експертиза могу да буду корисни за ЛАПЗ

То укључује локалне власти, послодавце (велика предузећа и МСП), НВО, извођаче обуке, социјалне partnере, итд. (списак предложен у документу 1.4)

- укључују водећег члана са јаким руководилачким способностима

Са добрим организационим и политичким вештинама, који ће бити способан да интересе акционог плана претпостави својим пословним интересима.

- способни су да граде „везе са другима“ (изван њиховог подручја)

Запошљавање у одређеном подручју често зависи од одлука „других“. Вештина „утицаја“ је од кључног значаја за чланове локалног савета за запошљавање и креаторе ЛАПЗ, као и њихова способност да развијају међуопштинску сарадњу.

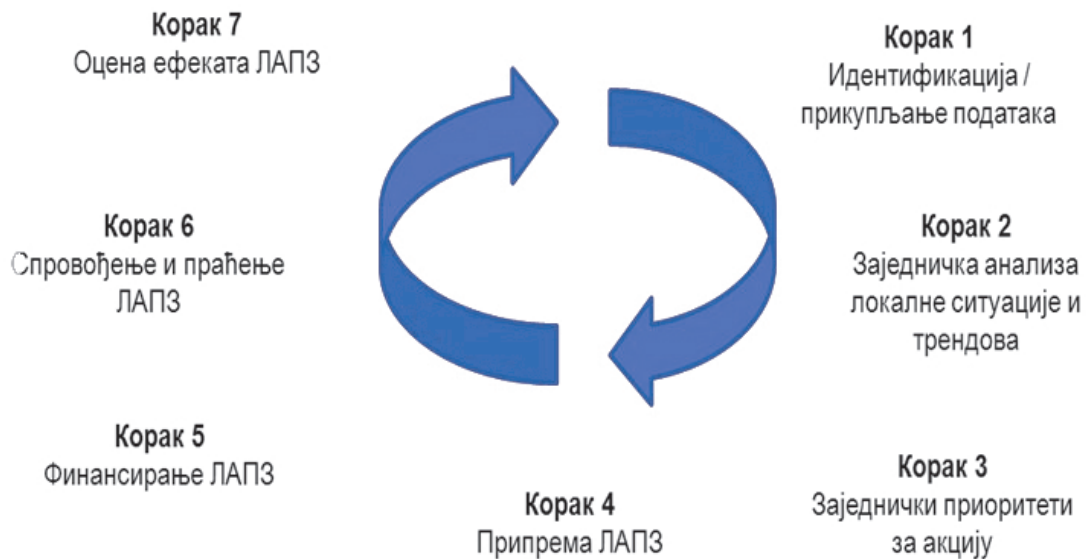
ПОГЛАВЉЕ II: ПРИКАЗ ПРОЦЕСА ИЗРАДЕ ЛАПЗ

Локални акциони план запошљавања одсликава заједничку визију најважнијих заинтересованих страна и локалних партнера и то оних:

- Који су се **договорили о најзначајнијим активностима** које се морају спровести на локалном нивоу у решавању незапослености и развоју људских ресурса;
- И који су **вољни да сарађују** како би се активности успешно реализовале.

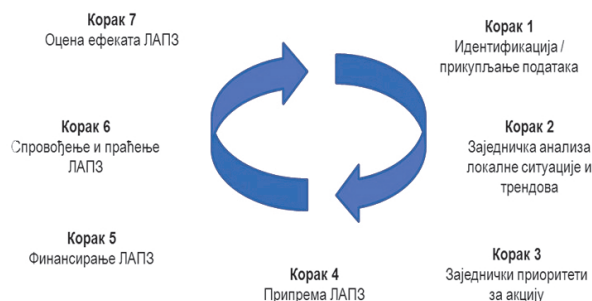
Израда ЛАПЗ подразумева сарадњу релевантних заинтересованих страна у **седам основних корака**.

Израда локалног акционог плана запошљавања: кораци



Приказ процеса израде ЛАПЗ-а

Израда локалног акционог плана запошљавања: кораци



Корак 1: Идентификација/прикупљање података. Чланови ЛСЗ прикупљају основне социо-економске податке о свом окружењу. Користе информације прикупљене у списку показатеља (индикатора) заједничком за све ЛСЗ. Ове податке допуњавају основним квалитативним подацима о свом подручју (нпр. главни послодавци, постојећи пројекти, итд.).

Корак 3: Заједнички приоритети за акцију. Који ће од проблема и изазова препознатих у Кораку 2 бити изабрани као приоритети за акцију? Како на најбољи начин искористити ограничене ресурсе? „SWOT“ анализа ће помоћи локалним партнерима да се усагласе око неколико реалних приоритета.

Корак 5: Финансирање ЛАПЗ. Ово је тренутак да се квантификују потребни ресурси за реализацију ЛАПЗ и када се идентификују извори финансирања. Два питања су неизбежна: Да ли су сви предложени трошкови неопходни за реализацију активности? Да ли је однос између процењених трошкова и очекиваних резултата задовољавајући? „Приручник за припрему и спровођење грант пројеката“ и „Водич кроз потенцијалне изворе финансирања“ могу у том смислу бити корисни за тим који ради на припреми ЛАПЗ.

Корак 7: Оцена (евалуација) ЛАПЗ. Помаже ЛСЗ и донаторима приликом провере релеватности, ефикасности, ефективности и одрживости ЛАПЗ. Постоје различите врсте евалуације у зависности од сврхе. То је последњи корак процеса ЛАПЗ али уско повезан са новим циклусом следећег ЛАПЗ. Препоруке за унапређење активности су најважнија корист од евалуације.

Корак 2: Заједничка анализа локалне ситуације и трендова. На основу података и информација прикупљених у „Кораку 1“, локални актери треба да се усагласе око заједничке визије о кључним обележјима/ проблемима у њиховом окружењу (у вези са запошљавањем, привредним развојем, итд.).

Корак 4: Припрема ЛАПЗ. Након идентификације приоритета и циљева, какве ће „акције“ бити планиране за њихово остваривање? Како од обичне „идеје о акцији“ направити детаљан опис/план предвиђених активности? Образац ће свим актерима који се баве промовисањем ЛАПЗ помоћи у изради „аргументованог предлога активности“.

Корак 6: Спровођење и праћење (мониторинг) ЛАПЗ. То је тренутак да се успостави тим за спровођење ЛАПЗ и да се организује преглед почетног стања како би се проверило да ли су све активности и даље релевантне. Метод фацитације може бити користан за ефикасно спровођење и праћење ЛАПЗ.



ПОГЛАВЉЕ III: ПРОЦЕС ИЗРАДЕ ЛАПЗ у „7 КОРАКА“

Приказ „Корак по корак“

Корак 1: Идентификација / прикупљање података.....	стр. 12
Корак 2: Заједничка анализа локалне ситуације и трендови	стр. 27
Корак 3: Заједнички приоритети за акцију.....	стр. 34
Корак 4: Припрема и израда ЛАПЗ.....	стр. 46
Корак 5: Финансирање ЛАПЗ.....	стр. 64
Корак 6: Спровођење и праћење ЛАПЗ.....	стр. 74
Корак 7: Оцена ефеката ЛАПЗ.....	стр. 82



Корак 1:

„Идентификација и прикупљање података”

1. Преглед.....	стр. 13
2. Опис.....	стр. 14
3. Документа.....	стр. 17
• <i>Најважнији индикатори тржишта рада: ДОКУМЕНТ 1.1.....</i>	<i>стр. 17</i>
• <i>Где наћи кључне податке?: ДОКУМЕНТ 1.3.....</i>	<i>стр. 20</i>
• <i>Пример локалних „кључних индикатора резултат: ДОКУМЕНТ 1.3а и 1.3б.....</i>	<i>стр. 21</i>
• <i>Улоге и задаци кључних партнера: ДОКУМЕНТ 1.4.....</i>	<i>стр. 24</i>
4. Алати.....	стр. 18
• <i>Модел за профил локалне самоуправе – Заједнички квантитативни индикатори: АЛАТ 1.2.....</i>	<i>стр. 18</i>
• <i>Мапирање заинтересованих страна и релевантних институција: АЛАТ 1.5.....</i>	<i>стр. 25</i>
• <i>Додатни подаци и информације - Подсетник: АЛАТ 1.6.....</i>	<i>стр. 26</i>

КОРАК 1: Идентификација и прикупљање података ПРЕГЛЕД

ЦИЉ

Без претходног прикупљања социо-економских података не може се приступити креирању локалне политике запошљавања и изради локалног акционог плана запошљавања.

За опис локалне ситуације предлагемо списак (малог броја) „индикатора“ који су заједнички за све ЛСЗ (видети Алат 1.2). Они пружају кључне податке о привреди, тржишту рада, постојећим и очекиваним трендовима у датом подручју и друге податке.

Поред тога, потребно је прикупити и одређене квалитативне податке на локалном нивоу, на пример: податке о главним привредним субјектима у тој области, о постојећим пројектима или партнерствима, о очекиваним догађајима који би могли да утичу на запошљавање, и слично.

Пошто се подаци прикупљају из различитих извора, овај процес захтева **учешће и сарадњу** главних актера (НСЗ, привредна комора, локална самоуправа, образовне установе, итд.) уз поштовање правила о поверљивости података.

МЕТОДА

Фаза 1: **Прикупите основне статистичке податке**

- Економска ситуација (главни сектори, запосленост, трендови, итд.);
- Тржиште рада (незапосленост, тражиоци запослења, угрожене групе, кретања, итд.).

Фаза 2: **Прикупите додатне (квалитативне) податке**

- Економска ситуација и тржиште рада (главне компаније, догађаји, итд.);
- Постојеће/очекиване активности и пројекти (у привреди, на тржишту рада, у вези са друштвеним развојем, итд.).

Фаза 3: **Запишите прикупљене податке у форми кратког, „лако читљивог“ документа**

ДОКУМЕНТА И АЛАТИ

Прикупљање и тумачење статистичких података

- *Списак заједничких показатеља за све ЛСЗ: ДОКУМЕНТ 1. 1;*
- *Где наћи кључне податке?: ДОКУМЕНТ 1.2;*
- *Пример из подручја једног ЛСЗ: ДОКУМЕНТ 1.3.А, 1.3.Б;*
- *Примери улога /обавеза кључних партнера: ДОКУМЕНТ 1.4.*

Допунски (квалитативни) подаци

- *Алат за мапирање институција: АЛАТ 1.5;*
- *Пример додатних података: АЛАТ 1.6.*

КОРАК 1: Идентификација и прикупљање података ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

1.1 Које „широке области информација” треба узети у разматрање како би се описала ситуација на локалном тржишту рада?

- Демографија;
- Тржиште рада;
- Привреда;
- Институције, заинтересоване стране и потенцијални партнери.

Кључне/корисне информације по областима

- **Демографија:**
 - Укупно становништво по старосној структури, мањине...
 - Трендови, миграције итд.
- **Тржиште рада:**
 - Стопа незапослености/запослености;
 - Структура незапослених према старости, образовању, дужини чекања на запослење;
 - Потребне послодаваца према вештинама/секторима.
- **Привреда:**
 - Број запослених према секторима делатности;
 - Врста & структура предузећа (МСП, велика предузећа, приватна, јавна);
- **Институције и заинтересовани партнери:**
 - Идентификовање кључних заинтересованих страна у области запошљавања и привреде (улога, надлежности, ангажовање).

1.2 Где наћи податке?

Мали број „чврстих података” (поузданих и исцрпних) је доступно на нивоу града или општине, али неки од њих пружају веома добре почетне информације, као што су:

- **Демографија:**
 - Попис становништва 2011 (и Попис 2002);
 - Остало.
- **Тржиште рада:**
 - 2011 (Book economic activity);
 - НСЗ (Месечни статистички билтен);
 - Остало.
- **Привреда:**
 - Анкета пословних јединица (RAD) : РЗ за статистику (број запослених по секторима делатности);
 - Остало.

Циљ ове уводне тачке је да се члановима ЛСЗ помогне да усвоје приступ отворености у погледу тога које области информација су од користи да би се описала ситуација на локалном тржишту рада. Она ће такође помоћи да се схвати на који начин информације о локалној ситуацији могу да се „структурирају”.

Пре излагања детаља заједничких индикатора који су изабрани за сваку од области информација, важно је позвати чланове ЛСЗ да на брзину размисле (на основу сопственог искуства) о томе које информације из области демографије, привреде и сл., су посебно корисне за питања запошљавања.

У овој тачки се наглашава да су на нивоу општине доступни/поуздани само исцрпни подаци због тога што се односе на малобројну популацију. Велике периодичне анкете као што је Анкета о радној снази (АРС) прикупљају податке само на регионалном или националном нивоу.

*Због тога чланови ЛСЗ морају да буду упознати са два главна извора исцрпних информација на нивоу општине: **Попис становништва 2011.** (посебно Књига 7 Економска активност) и **Месечни статистички билтен НСЗ.***

- **Образовање:**

- Национални подаци, посебно у области стручних обука;
- Остало: нпр. допунско образовање у приватним установама;
- Потребно је нагласити да је у пролеће 2013. године спроведена „анкета послодаваца“³. Ова анкета пружа корисне податке на националном и на нивоу округа у вези са вештинама и профилима које послодавци највише траже.

„Додатни подаци“ су подаци доступни на општинском нивоу, из локалних извора (локална самоуправа, привредна комора, локална удружења послодаваца, цивилног сектора итд.), на пример:

- опис постојећих привредних друштава и предузетника;
- догађаји у привреди (очекивани стечајеви, текуће или очекиване инвестиције, итд.);
- едукативне/стручне активности;
- „мапирање“ актера у области локалног развоја и запошљавања;
- и слично.

1.3 Шта је индикатор? Зашто га користити?

Индикатор или показатељ је квантитативна мера која обезбеђује податке о комплетној активности, програму или систему.

Индикатори помажу да проценимо текућу ситуацију, у ком правцу желимо да идемо и колико смо удаљени од свог циља.

Да нас не би „преплавило“ море података и информација, сваки плански приступ подразумева коришћење неколико одабраних „индикатора“.

1.4 Који су ЗАЈЕДНИЧКИ ИНДИКАТОРИ⁴ свих ЛСЗ?

Демографија:

- Становништво према старости, националности, степену образовања;
- Токови (2002/ 2011).

Тржиште рада:

- Стопа активности;
- Стопа запослености;
- Стопа незапослености;
- Стопа неактивности;
- Структура незапослености (према „угроженим категоријама“, степену образовања, уделу у дугорочној незапослености);
- Захтеви послодаваца за услуге посредовања НСЗ у запошљавању по секторима.

Привреда:

- Запосленост по секторима.

Поред ових извора, у обзир могу бити узети и исцрпни подаци о образовању (посебно о стручним обукама).

У овој тачки наглашава се важност идентификације додатних података и информација из локалних извора. Детаљнији предлози се могу наћи у Алату за рад 1.4.

*Да би се стекло дубље разумевање о томе **шта је то индикатор**, чланови ЛСЗ се позивају да замисле који би то показатељи могли да буду за различите намене (на пример за области као што су: здравство, образовање, криминалитет, итд.)*

*Тачка 1.4 представља „**обавезан део**“ Корака 1. Сви ЛСЗ морају да прикупе и представе податке о ситуацији у својој области у погледу (неколико) кључних заједничких података из области демографије, тржишта рада и привреде и да их упореде са одговарајућим подацима на окружном, регионалном и националном нивоу.*

3 „Анкету послодаваца“ је реализовао Пројекат техничке помоћи финансиран уз подршку ЕУ
4 (*) Види дефиниције индикатора и изворе информација у документима бр. 1.1 и бр. 1.2

1.5 Које ДОДАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ треба прикупити на нивоу локалне самоуправе?

Иако су подаци наведени у тачки 1.4 од кључног значаја, потребно их је допунити додатним информацијама које можемо прикупити из различитих локалних извора и актера.

Две врсте допунских података/информација комплетираће слику локалног окружења:

- „мапирање институција“;
- допунске информације о локалној привреди и тржишту рада.

„Мапирање институција“

С обзиром да је креирање локалне политике запошљавања и израда ЛАПЗ суштински **партнерски** процес, од кључног значаја је познавање партнера (актуелних или потенцијалних) који би могли допринети активностима предвиђених у ЛАПЗ.

Ко су партнери? (природа организације, број запослених и волонтера)

Какви су њихови интереси? (овлашћења и циљеви)

Које активности спроводе и какву експертизу имају у области запошљавања и привредног развоја?

Ко су им циљне групе и корисници?

Који је њихов очекивани допринос?

Мапирање институција укључује и „пројекте“ односно „партнерства“ која евентуално већ постоје у општини у области привредног и друштвеног развоја.

Допунске информације о локалној привреди и тржишту рада

Обзиром да се доступност локалних информација знатно разликује од општине до општине, предложене су само индикативне врсте информација. Ипак, препорука је да се прикупе и основне додатне информације, као што су:

- Општа локална економска ситуација:

- Главне актуелне и /или очекиване потешкоће;
- Актуелни или очекивани пројекти привредног развоја на подручју општине или пројеката од утицаја на подручје;
- Превоз и мобилност;
- Неформални рад (процена удела, сектори у којима се јавља).

- Опис локалних предузећа:

- Главни локални послодавци (назив, сектор и број запослених);
- Мања предузећа (% у укупном броју привредних субјеката на територији општине, удео у главним секторима делатности);
- Главне текуће и/или очекиване економске тешкоће.

- Понуда радне снаге:

- Најбројнија занимања/струке која поседују лица која траже посао;
- Најбројнија занимања /струке по категоријама тражилаца запослења, (млади, жене, старији, мањине).

- Понуда послова:

- Најтраженија занимања/струке од стране локалних послодаваца;
- Дефицитарна занимања /струке.

Да ли постоје нека ограничења у погледу доступности или поузданости овог индикатора?

Чланови различитих ЛСЗ се подстичу да размењују искуства и примере у погледу додатних локалних информација које се могу наћи као и погледу извора из којих се те информације могу добити (на пример, именици пословних/привредних субјеката из локалних канцеларија привредне коморе, регистри локалне самоуправе, посебни веб сајтови, итд.)

Алат „мапирање институција“ који је представљен у Алату за рад 1.5 треба да олакша ово „мапирање институција“. Не сме се заборавити да се, често, успешне активности и програми развијају на основу неког већ постојећег партнерства.

Више информација се може наћи у регистрима локалних привредних комора, Агенцији за привредне регистре Републике Србије и Републичком заводу за статистику Републике Србије

За линкове: „Где наћи кључне податке“ Документ бр. 1.2

ДОКУМЕНТ 1.1 Најважнији индикатори тржишта рада⁵

Индикатори	Дефиниције
Становништво према старости, националности и образовању	Дефиниција је дата у методологији Пописа (в. Попис 2011, Књига 7, стр. 7)
Демографске промене	Поређење података током вишегодишњег периода (Попис 2002/ Попис 2011)
Стопа запослености	Процент запослених у укупном становништву радног узраста (15-64). (Извор: Анкета о радној снази - АРС. Подаци су расположиви само за национални и регионални ниво.)
Стопа незапослености	Удео незапослених у укупном броју „активних становника“ (запослени и незапослени). (Извор: АРС. Подаци су расположиви само за национални и регионални ниво.)
Стопа активности	Удео запослених и незапослених у укупном становништву радног узраста (15-64). (Извор: АРС. Подаци су расположиви само за национални и регионални ниво.)
Активни становници ⁶	Ова категорија обухвата запослене и незапослене, али не и економски неактивне, нпр. деца предшколског и школског узраста, студенти и пензионери. (Извор: АРС. Подаци су расположиви само за национални и регионални ниво.)
Неактивни становници (према дефиницији МОР)	Нису део радне снаге. (Пример: деца предшколског и школског узраста, студенти, домаћице или мушкарци који не раде и не траже посао).
Незапослена лица (према дефиницији МОР ⁷)	Лица од 15 - 64 година старости која: - нису радила у посматраној недељи; - спремна су да прихвате посао и почну да раде у року од наредне две недеље (или су нашла посао и почињу да раде у року од следећа три месеца); - активно су тражила посао у последње четири недеље.
Регистровани незапослени	Лица пријављена на евиденцију НСЗ која траже посао (једини индикатор који може да нам пружи статистичке податке о стопи незапослености на општинском нивоу).
Регистровани незапослени по „угроженим категоријама“	Лица на евиденцији НСЗ која траже посао. Угрожене категорије су: ниско квалификована лица, жене, млади, лица старости од 55 до 64 године, особе са инвалидитетом, Роми и дугорочно незапослена лица (више од годину дана). (Извор: Национална служба за запошљавање, административни подаци)

⁵ Извор: Израда локалног акционог плана запошљавања, Приручник за локалне самоуправе, УНДП Србија, Београд 2010. године и Твининг пројекат Београд 2013. године

⁶ Такозвана „радна снага“, односно економски активно друштво

⁷ МОР - Међународна организација рада.

АЛАТ 1.2

МОДЕЛ ЗА ПРОФИЛ ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ

Заједнички квантитативни индикатори

Становништво

	Општина / град	Република Србија
- Укупан број (2011) :		
- Стопа природног прирастаја	%	%
- Промена 2002- 2010	%	%
- % од укупног броја становника округа	%	
Становништво по старосним групама:		
. од 0 -17 година	%	%
. од 18 - 64 година	%	%
. од 65 и више	%	%
- Просечна старост	%	%

Економија

	Општина / град	Република Србија
- Број запослених		
- Повећање или смањење у периоду од 12 месеци	%	%
- Број запослених у односу на укупан број становника	%	%
- Просечна зарада		

Запослени у општини/граду по секторима делатности

(само сектор који учествује са најмање 5% од укупног броја запослених)

	% од укупног броја запослених	Повећање / смањење у периоду од 12 месеци: %
Сектор:	%	%
Сектор:	%	%
Сектор:	%	%
Сектор:	%	%

Пријављене потребе за запошљавањем (по најважнијим секторима делатности)

	2013	2012
Сектор:		
Сектор:		
Сектор:		
Сектор:		

Подаци о тржишту рада и незапослености	Општина / град	Република Србија
- Укупан број незапослених лица пријављених на евиденцију НСЗ;		
- Повећање или смањење у периоду од 12 месеци;	%	%
- Број незапослених лица пријављених на евиденцију НСЗ на 1000 становника;	%	%
- Укупан број дугорочно незапослених лица;		
- % дугорочно незапослених лица/укупан број незапослених лица.	%	%

Структура дугорочно незапослених лица %	Општина/град	Округ
- Неквалификована;	%	%
- Млади до 30 година старости;	%	%
- 50 година и више;	%	%
- Особе са инвалидитетом;	%	%
- Роми.	%	%

Незапосленост по степену образовања	Општина/град	Округ
- VI/VIII	%	%
- VI/1	%	%
- III-V	%	%
- I+II	%	%

ДОКУМЕНТ 1.3 Где наћи кључне податке?

Основни извори	Опис
Национална служба за запошљавање	1. Профили са подацима и кретањима у области запошљавања („Fiches“) који су израђени у оквиру Твининг пројекта за сваку општину. Ови профили локалним саветима за запошљавање пружају јасан преглед ситуације на тржишту рада у њиховој локалној средини. Пример ових профила представљен је у Документу 1.3а.
	2. Месечни статистички билтен. Овај месечни извештај пружа детаљне податке о броју и структури лица на евиденцији Националне службе за запошљавање и о слободним радним местима које послодавци оглашавају посредством НСЗ. http://www.nsz.gov.rs/
„ДевИнфо“ база	Релативно нова „онлајн“ база података која пружа добар преглед података о становништву, привреди, образовању и друштву на националном, регионалном и општинском нивоу. http://www.devinfo.live.info/profilelauncher/serbia/
Републички завод за статистику Републике Србије, нпр. Анкета о радној снази ⁶	На интернет страници Републичког завода за статистику доступне су веома исцрпне информације. Подаци који се сваке године прикупљају кроз Анкету о радној снази („АРС“) су главни референтни извор података о становништву, запослености и незапослености, који омогућава поређење са другим земљама и између региона Републике Србије. http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite
Министарство финансија	<ul style="list-style-type: none"> - Фискална стратегија за текућу годину са пројекцијама за наредне две године; - Макроекономски и фискални подаци. http://www.mfp.gov.rs
Министарство рада, запошљавања и социјалне политике	<ul style="list-style-type: none"> - Национална стратегија запошљавања за период 2011-2020. године; - Национални акциони план запошљавања (за текућу и предходне године). http://www.minrzs.gov.rs/sekto-za-zaposljavanje.php
Републички завод за статистику	Попис становништва, домаћинства и станова у Републици Србији 2011. године, Књига 7 представља исцрпне и детаљне информације на националном, регионалном и општинском нивоу. http://popis2011.stat.rs/?p=1637
Влада Републике Србије	Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије за период од 2011 - 2020. године. http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678

⁸ Анкета о радној снази - Прикупља податке о основним контингентима становништва старог 15 и више година на тржишту рада и њиховим обележјима на узорку од 8.000 домаћинства

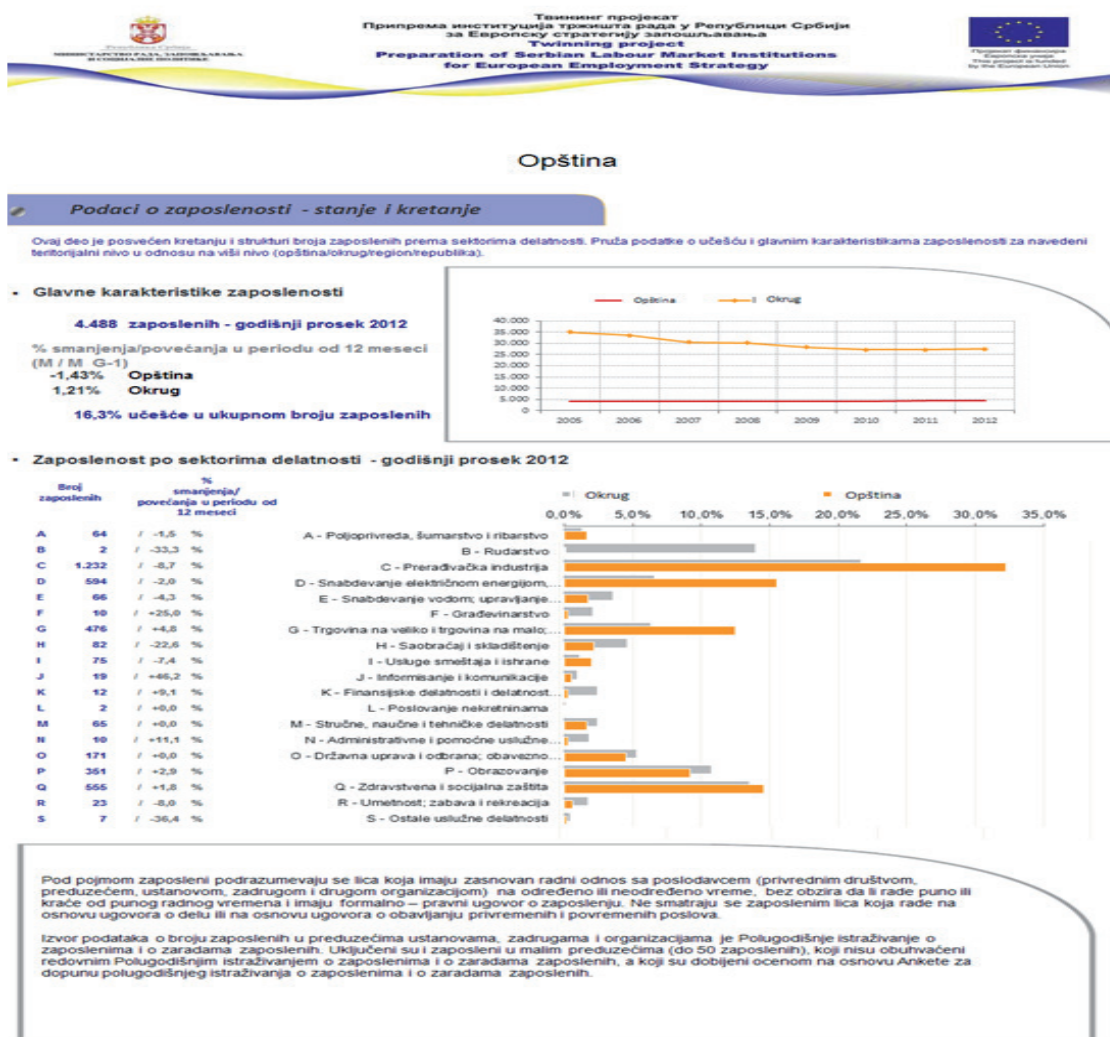
ДОКУМЕНТ 1.3а (Запосленост)

Пример локалних „кључних индикатора резултата“⁹

Информативни листови такозвани „Fiches“ израђени су у оквиру Твининг пројекта и редовно се ажурирају од стране Националне службе за запошљавање и биће доступни на захтев. Садрже кључне индикаторе тржишта рада и специфичности одређене територије, са подацима о: запослености, незапослености, расположивој понуди и тражњи послова на различитим нивоима (националном, регионалном, окружном и општинском), што омогућава упоредну анализу података са територијалним нивоом који је непосредно изнад посматраног и/или са претходним временским периодом.

Анализом запослености и понуде послова по секторима делатности могу се утврдити снаге и слабости посматраног сектора на датој територији. Анализа ситуације теже запошљивих лица доприноси потпунијем сагледавању ситуације у делу тражње послова.

ЗАПОСЛЕНОСТ



⁹ Izvor: Nacionalna služba za запошљавање Републике Србије

ДОКУМЕНТ 1.36 (Незaposленост 2)

Пример локалних „кључних индикатора резултата“

НЕЗАПОСЛЕНОСТ



Општина

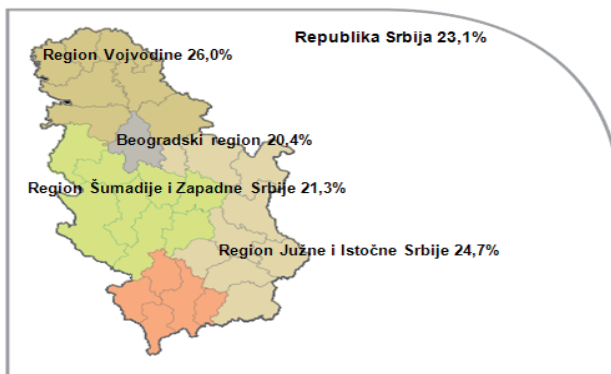
Незaposленост - основни показатељи

Ovaj deo sadrži podatke o nezaposlenim licima na kraju izveštajnog meseca prema starosti, полу, obrazovanju i pripadnosti kategoriji teže zapošljivih grupa, kao i statusu pre prijave na evidenciju nezaposlenih lica

- Незaposлени на крају месеца **2.132**
(Станје: месец Децембар 2012 године)

	Општина	Округ
Број незaposлених	2.132	12.923
Повећање/смањење у односу на исти период претходне године	3,2%	2,6%

Стопа незaposлености у октобру 2012



Izvor : Republički zavod za statistiku "Anketa o radnoj snazi Oktobar 2012" (ARS Oktobar 2012)

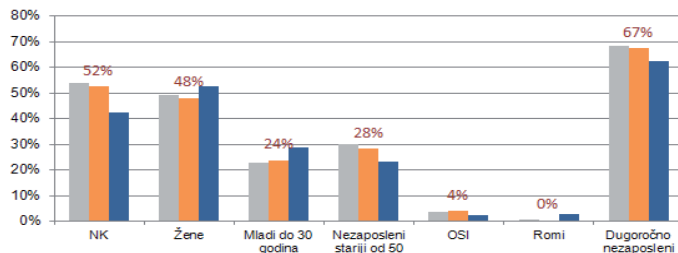


- Претходни статус незaposлених лица (структура у %)
(Станје: месец Децембар 2012 године)

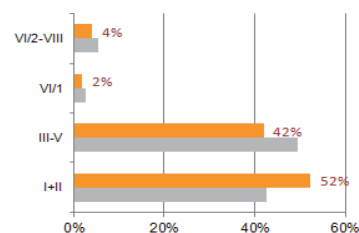
	Општина	Округ
Без података	28,3%	22,6%
Из радног односа	32,0%	32,6%
Флексибилни облици рада	0,5%	0,2%
Волонтирање	0,0%	0,0%
Осигураници регистрованих пољопривредних домаћинстава	0,0%	0,0%
Завршетак школовања	3,0%	4,2%
Неактивни	35,9%	40,1%
Студенти	0,2%	0,2%
Повратници из иностранства	0,0%	0,0%
Прекид школовања	0,0%	0,1%
Total	100,0%	100,0%

Незaposленост - главне карактеристике

- Структура незaposлених - теже запошљиве групе
(Станје: месец Децембар 2012 године)



- Структура незaposлених - степен стручне спреме
(Станје: месец Децембар 2012 године)



ДОКУМЕНТ 1.36 (Незaposленост 2)

Пример локалних „кључних индикатора резултата“

НЕЗАПОСЛЕНОСТ



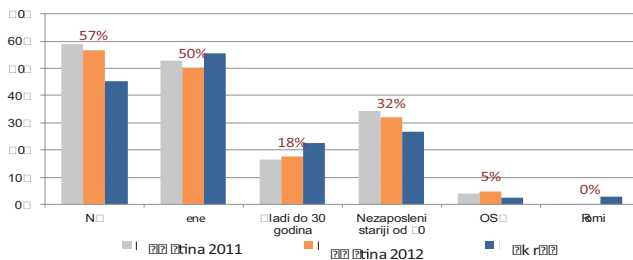
Општина

Дугорочна незапосленост - главне карактеристике

Ovaj deo sadrži podatke o dugoročno nezaposlenim licima na kraju izveštajnog meseca prema starosti, polu, obrazovanju i pripadnosti kategoriji te dugu nezaposlenosti.

- Структура дугорочно незапослених - те же запошљиве групе (Станје: месец Децембар 2012. године)

1.437 дугорочно незапослених
2,1% у поређењу са претходном годином



***Незaposлени** - лице од 15 година живота до испуњавања услова за пензију, односно најкасније до 65 година живота, способно и одмах премно да ради, које није засновало радни однос или на други начин остварило прав на рад, а које се води на евиденцији незапослених и активно тражи запошљење (Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености, члан 2., «Сл. гласник РС» бр. 36/09 и 88/10).
***НК** - незапослено лице без школе или са непотпуном основном школом
***ОСИ** - Особе са инвалидитетом на евиденцији Националне службе за запошљавање
***Дугорочно незапослени** - Незапослено лице на евиденцији Националне службе за запошљавање које тражи посао дуже од 12 месеци
***Пријављене потребе за запошљавањем** - број лица за које је послодавци извештајном периоду пријавио потребу за посредовањем при запошљавању
***Класификација** - у извештајима су подаци структурирани по: **делатностима** - Шифарик делатности (Закон о класификацији делатности («Службени гласник РС» бр. 104/05)) подручјима рада, занимањима и степена стручне спреме - Јединствена нomenклатура занимања (ЈНЗ, «Службени лист СФРЈ» бр. 31/90) и Шифарик занимања и стручне

Пријављене потребе за запошљавањем (сектори делатности)

Ovaj deo sadrži podatke o пријављеним потребима за запошљавањем према секторима делатности, кумулатив за период од почетка извештајног месеца, као и поређење са претходном годином, а такође и учешће у секторима делатности округа/региона/републике

Сектор делатности	Кумулатив 2011	Кумулатив 2012	Промена 2011/2012	Структура у округу/региону/републици	Учешће у сектору делатности округа/региона/републике
ПОЉОПРИВА, СТИВАРСТВО И РИВАРСТВО	0	6	-100%	0,0%	0,0%
РИВАРСТВО	0	0	/	0,0%	0,0%
ПРЕРАЂАВАЧКА ИНДУСТРИЈА	64	16	-16%	1,1%	41,8%
СТАВЉАЊЕ ЕЛЕКТРИЧНЕ ЕНЕРГИЈЕ, ГАСОВИ, ПАРОВИ И КЛИМАТИЗАЦИЈА	1	0	-100%	0,3%	16,1%
СТРАЖАВАЊЕ, ПОЖАРНО ЗАШТИТА И ПОЖАРНО ЗАШТИТА, ПОЖАРНО ЗАШТИТА И ПОЖАРНО ЗАШТИТА	11	10	-9%	3,0%	19,6%
ГРАЂЕВИНАРСТВО	8	4	-100%	0,0%	6,4%
ПРОСАВЕЊЕ И ПОСРЕДОВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОНАЈМА ИЛИ ПРОЦЕСУ ПРОНАЈМА	30	16	-47%	11,4%	18,1%
САОБРАЋАЈ И СЛАДОТНИЦЕ	0	0	0%	0,0%	18,1%
УСЛУЖБЕНИ СЕКТОР	46	34	-28%	11,4%	41,4%
ИНФОРМАЦИОНИ И КОМУНИКАЦИОНИ ТЕХНОЛОГИЈЕ	4	4	0%	1,3%	44,4%
ФИЗИЧКИ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИ НАСТАВНИЦИ	0	1	100%	0,0%	0,0%
ОС	0	0	/	0,0%	/
СТРУЧНО-ТЕХНИЧКИ НАСТАВНИЦИ	8	0	-100%	0,0%	38,1%
АДМИНИСТРАТИВНЕ И ПОМОЋНЕ УСЛУЖБЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ	0	3	333%	0,0%	0,0%
ДРАВИНА, ПРАВА И ОДБРАНА, ОБАВЕЗНО СОЦИЈАЛНО ОСИГУРАЊЕ	9	13	44%	3,0%	33,3%
ОБРАЗОВАЊЕ	81	86	6%	0,0%	93,1%
ЗДРАВСТВО И СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА	11	19	73%	0,0%	31,3%
ПОСРЕДОВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОНАЈМА ИЛИ ПРОЦЕСУ ПРОНАЈМА	0	0	/	0,0%	0,0%
ОСТАЛЕ УСЛУЖБЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ	4	0	-100%	1,3%	1,4%
ДЕЛАТНОСТ ДОМАЊИТВА КАО ПОСЛОДАВЦА; ДЕЛАТНОСТ ДОМАЊИТВА КОЈА НЕ ПОСРЕДУЈЕ У ПРОЦЕСУ ПРОНАЈМА ИЛИ ПРОЦЕСУ ПРОНАЈМА	0	0	/	0,0%	/
УКУПНО	298	38	-16,8%	100,0%	26,7%

Пријављене потребе

Број пријављених потреба од почетка године:

298

Кретање (Индекс) 2012/2011

Q4 2011: 298

Q4 2012: 38 (-16,8%)

Q4 2012: 38 (-33,9%)

ДОКУМЕНТ 1.4 Улоге и задаци кључних партнера¹⁰

Примери улога и задатака најважнијих локалних партнера у развоју запошљавања:

Локална самоуправа: успостављање адекватног пословног амбијента за улагање и развој предузетништва, прилагођавање локалних услуга у функцији бржег запошљавања (дечја забавишта и обданишта, бољи транспорт...); интеграција политике запошљавања у све политике развоја на локалном нивоу; уступање простора за нове иновативне програме нпр. технолошки паркови, инкубатори, центри за тренинг.

Послодавци: креирање нових радних места; програми стицања прве радне праксе за младе; запошљавање категорија теже запошљивих лица (старији од 45 година, жене, особе са инвалидитетом, приправници, ...); давање информација о будућим потребама у погледу знања, вештина и способности, дефинисање стандарда занимања и квалификација.

Синдикати: подршка запошљавању кроз развој синдикалне свести и конструктивну подршку процесима приватизације у погледу спровођења превентивних мера и усмеравање отпремнина на ново запошљавање; инсистирање на друштвено одговорном и законитом пословању и унапређењу квалитета понуде послова; предлагање средстава за развој образовних програма и мера активне политике запошљавања...

Организације социјалне економије и цивилног друштва: као промотери „трећег“ сектора могу допринети запошљавању теже запошљивих лица кроз разне облике стицања радног искуства уз обуку; развој нових услуга и креирање нових радних места (нпр. „спортски аниматори“); олакшање приступа на тржиште рада женама кроз развој услуга за помоћ у домаћинству и слично.

Образовне институције: имају кључну улогу у формирању и развоју конкурентне радне снаге, подизању нивоа запошљивости, унапређењу предузетничких вештина и развоју грађанског друштва оријентисаног на акције и промене.

Привредна комора, Агенције за развој МСП, Агенције за регионални развој: развој мапе ресурса, трасирање праваца развоја и пружање консултантских услуга предузећима са вишковима и новим предузетницима.

Национална служба за запошљавање: идентификација карактеристика локалних тржишта рада и могућности за запошљавање, утврђивање потреба послодаваца, добро усмеравање средстава за активне мере политике запошљавања, посредовање у запошљавању незапосленим лицима, посредовање између предузећа и образовних институција и приватних агенција за запошљавање.

¹⁰ Извор: Израда локалног акционог плана запошљавања, Приручник за локалне самоуправе, УНДП Србија, Београд 2010. године

АЛАТ 1.5 Мапирање заинтересованих страна и релевантних институција

Заинтересоване стране (или како се већ одомаћило „стејкхолдери“) су сви они који користе, развијају или утичу на било који аспект локалног акционог плана запошљавања.

Заинтересована страна/експерт:	Интерес:	Утицај /улога:	Допринос:
Назив институције или организације	нпр. Обучавање одраслих	нпр. Велики утицај	нпр. Вештине
Титула експерта	Пружање података, посебне вештине	Водећа улога у активности	Радно време Финансијска средства

Идентификација заинтересованих страна односно будућих партнера је од великог значаја за сваки акциони план. Овај алат можете користити из различитих перспектива да бисте описали постојеће или жељене partnере. Када преговарате са партнерима о њиховом учешћу, овај алат ће вам помоћи да им објасните шта очекујете од њиховог учешћа, с једне стране, и који је њихов интерес да учествују у изради и реализацији акционог плана, с друге стране. Помоћу ове табеле можете имати бољи преглед.

Актер /експерт (партнер): Набројте кључне актере/експерте у вашој локалној средини који представљају предност односно ресурс локалног акционог плана запошљавања. Прво размислите који су вам ресурси неопходни за ваше активности. Када то урадите постаће вам јасно са ким треба успоставити везу. Како будете напредовали са радом, водите евиденцију споразума које сте направили са актерима.

Интерес: Опишите предмет делатности и интересе актера/експерата, да бисте сагледали на који начин они могу допринети планираним активностима.

Утицај /улога: Опишите улогу коју би експерт/актер могао да има у вашем локалном акционом плану, односно пројекту. Важно је да сви учесници буду упознати са својом улогом у ЛАПЗ или пројекту. У неким случајевима било би занимљиво и описати улогу, односно одговорност коју они имају у оквиру своје професије и контакте који могу бити корисни за ЛАПЗ или пројекат.

Допринос: Наведите како експерт/актер може конкретно допринети ЛАПЗ или пројекту, на пример: радно време, финансијска подршка, експертиза, умрежавање, и слично. За детаљнији опис улога и одговорности партнера на пројекту, препоручује се коришћење „RACI“ алата који је представљен у Алату 4.6.

Поред индикатора који су заједнички за све локалне савете за запошљавање треба прикупити и додатне податке и информације о локалном тржишту рада.

Највећи део допунских информација прикупља се из локалних извора. То могу да буду „квантитативни подаци“ као што је број стручних школа за одређено занимање (у тој локалној самоуправи) или „квалитативни подаци“ као што су информације о очекиваним тешкоћама у великим привредним субјектима, итд.

АЛАТ 1.6 Додатни подаци и информације: Подсетник

ПРЕДЛОГ ПОДСЕТНИКА ЗА ПРИКУПЉАЊЕ ДОДАТНИХ ПОДАТАКА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ВАШЕ ИНСТИТУЦИОНАЛНО ОКРУЖЕЊЕ

ВАШ ЛСЗ: Да ли је ваш ЛСЗ већ активан или је у фази настајања? Да ли су у њему заступљени главни актери у том подручју? Ко су главни актери у области запошљавања, привредног или друштвеног развоја са којима је ЛСЗ већ успоставио или би требало да успостави контакт?

АКТЕРИ: Набројте главне актере који представљају ресурс за активности ЛСЗ: на пример активна удружења локалних послодаваца, локалне јавне или приватне извођаче стручних обука, локалне организације цивилног друштва у области запошљавања или друштвеног развоја, итд. Опишите њихове активности у неколико речи.

ПАРТНЕРСТВА: Да ли сте мапирали потенцијалне партнере? Да ли потенцијални партнери исказују интерес за рад вашег ЛСЗ? Да ли већ постоје активна формална или неформална партнерства у области привреде, стручне обуке и каријерног вођења или друштвеног развоја? (Не заборавите да већ успостављена партнерства доприносе успешнијој реализацији заједничких активности¹¹).

ПРИВРЕДА И ЗАПОШЉАВАЊЕ У ВАШОЈ ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ОПШТА ПРИВРЕДНА СИТУАЦИЈА: Да ли постоји било какав привредни развој који се одвија у вашој локалној самоуправи или у суседној па може да има утицаја на ваше тржиште рада? Да ли постоје или се очекују било какве тешкоће у области привреде?

ПРЕВОЗ И МОБИЛНОСТ: У каквом је стању постојећи систем превоза? Да ли он олакшава мобилност радницима и лицима која траже посао у правцу локације могућег запошљавања?

НЕФОРМАЛАН РАД: Која је процењена величина неформалног рада и у ком сектору делатности се најчешће проналазе неформални послови?

ПРИВРЕДНА ДРУШТВА: Навести највеће послодавце у вашој локалној самоуправи и суседним локалним самоуправама који су доступни уз коришћење свакодневног превоза (од места становања до радног места) и у неколико реченица дајте информације о њиховој делатности, броју запослених и перспективи (ширење делатности, потешкоће, итд.), као и о вештинама и занимањима за које су ти послодавци заинтересовани.

ЛИЦА КОЈА ТРАЖЕ ПОСАО: Која је структура незапослених лица (млади, старија незапослена лица, жене, итд.)? Каква је квалификациона структура лица која траже посао? Које врсте послова и занимања најчешће траже незапослена лица?

ПОТРЕБА ЗА ВЕШТИНАМА И УСЛУГАМА: Које вештине најчешће траже послодавци? Постоји ли начин да незапослени стекну тражене вештине? Да ли су идентификоване неке услуге које не постоје или су недовољно заступљене у вашој локалној самоуправи (недостатак вртића и јаслица за децу, или недостатак услуга које спадају у бригу о старим лицима, неодговарајући превоз, итд.)?

¹¹ Препоручујемо да прво идентификујете кључне актере помоћу предложеног „алата за мапирање институција“ који је представљен у Алату 2.



Корак 2:

„Заједничка анализа локалне ситуације и трендова”

- 1. Прегледстр. 28
- 2. Опис.....стр. 29
- 3. Документа.....стр. 31
 - *Пример сажете анализе локалних индикатора: ДОКУМЕНТ 2.1стр. 31*
- 4. Алатистр. 33
 - *Најчешћи изазови на локалном тржишту рада: АЛАТ 2.2стр. 33*



КОРАК 2: Заједничка анализа локалне ситуације и трендова

ПРЕГЛЕД

Циљ

Основне информације и подаци који су прикупљени у оквиру Коракa 1 биће од мале користи или чак потпуно бескорисни уколико нису **представљени** потенцијалним партнерима који су планирани да учествују у креирању и реализацији ЛАПЗ и ако нису **продискутовани** са њима. Дискусије са партнерима помажу да се стекне **заједничка слика и разумевање** основних карактеристика локалне самоуправе у погледу привредне ситуације, друштвеног развоја и запошљавања.

Потом се поставља „**заједничка дијагноза**“. То не подразумева израду обимног документа, већ је најчешће довољан јасан извештај на једној или две стране, у коме ће бити изнети главни проблеми и изазови о оквиру локалне самоуправе.

Метода

Фаза 1: **Презентација кључних података и информација до којих се дошло (у конкретној локалној самоуправи)**

- Коментарисана презентација;
- Групна расправа.

Фаза 2: **„Заједничка дијагноза“**

- Рекапитулација и постизање сагласности о основним обележјима локалне самоуправе.

Документи и алати

Идентификација проблема/изазова у посматраном подручју (групна расправа, „brainstorming“ или упитници)

- *Пример анализе локалних индикатора: ДОКУМЕНТ 2.1;*
- *Најчешћи изазови на локалном тржишту рада: АЛАТИ 2.2*

КОРАК 2: Заједничка анализа локалне ситуације и трендова

ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

У Кораку 2, на основу података и информација које су прикупљене у оквиру Корака 1 разрађује се анализа.

2.1 Шта је „заједничка анализа“ локалне ситуације на тржишту рада?

У принципу, анализа се спроводи ради идентификације „предности“ и „слабости“ локалне самоуправе, посебно локалног тржишта рада.

„Заједничка анализа“ подразумева да та анализа одсликава заједничке закључке главних партнера укључених у израду и реализацију ЛАПЗ, до којих се дошло на основу података и информација прикупљених у оквиру Корака 1.

Од суштинске је важности да у овај поступак процене (анализе) буду укључени главни партнери, јер је то уједно и начин да их придобијемо за даље учешће у реализацији локалног акционог плана запошљавања.

2.2 Како спровести анализу?

Препоручује се тро-степени приступ:

- Фаза 1: проверити, појединачно све „**заједничке индикаторе**“;
- Фаза 2: Размотрити „заједничке индикаторе“ као целину;
- Фаза 3: Размотрити „додатне податке“.

Фаза 1: провера индикатора подразумева да ће за даљу анализу бити узети у разматрање **само** они индикатори који се **значајно** разликују од вредности истих на националном и регионалном нивоу. Потребно је затим поставити два кључна питања:

- Какав је тренд? То подразумева да се проуче подаци из претходних година како би се утврдило кретање/динамика. На пример, да ли је неки „негативан резултат“ мање „негативан“ него претходних година (што би значило да је учињен напредак)? Или је ситуација управо супротна?
- Који су узроци? У најмању руку, треба истражити да ли је „негативан“ или „позитиван“ резултат изазван спољним узроцима (нпр. низак општи ниво образовања у разматраној општини) или „унутрашњим“ узроцима (нпр. релативно недовољно или неефективно пружање услуга незапосленим лицима).

Фаза 2: Разматрање заједничких индикатора као целине је корисно како би се створила **свеобухватна слика** стања у локалној самоуправи, у поређењу са ситуацијом на регионалном и националном нивоу.

Ова тачка је важна јер „штеди време“ лицима задуженим за вршење анализе: даље се истражују само индикатори који се „разликују“ од просечних вредности (регионалних, националних).

У овој фази, нема потреба да се врши дубља анализа „узрока“

Превише често, додатне информације о локалној ситуацији се пружају у форми хетерогеног скупа података из кога не произилазе јасни закључци.

Фаза 3: Разматрање додатних информација о стању на нивоу локалне самоуправе.

Шта те информације говоре о ситуацији унутар **институција** у одређеној локалној самоуправи, као и о ситуацији која преовладава **у локалној привреди и на локалном тржишту рада**? Ове додатне информације омогућавају партнерима укљученим у ЛАПЗ да јасно уоче шта им те информације говоре о „предностима“, „слабостима“ или „средствима“ за развој локалног запошљавања.

2.3 Како представити ову анализу?

Од суштинског је значаја упознавање са резултатима извршене анализе. Обично су они који су за њу заинтересовани и желе да се упознају са резултатима презаузети. Зато је добро „одмах прећи на ствар“. Чак и „добра“ анализа неће постићи циљ ако није добро представљена. „Добра презентација“ захтева најмање:

- Припрему „Сажетог приказа“ на почетку документа у коме је јасно и концизно (на једној или највише две стране) наведено која су то основна обележја локалне самоуправе, у погледу заједничких индикатора (са посебним освртом на највеће разлике у односу на ситуацију на регионалном и националном нивоу) и додатних информација (посебно у погледу локалне привреде, привредних друштава, транспорта, актера, група, пројеката, итд.).
- Организовање састанка са главним актерима ЛСЗ током кога ће бити **представљена** анализа о којој ће се затим **расправљати** и која ће потом бити **усвојена**.

Ову тачку треба посебно нагласити! Једна од главних слабости презентације ЛАПЗ-а се огледа у томе што она понекад не пружа јасан и сажет преглед кључних карактеристика ситуације на локалном тржишту рада; Читалац мора да се потруди да их сам издвоји из обиља прикупљених информација и података!

КОРАК 2: ДОКУМЕНТ 2.1

Пример сажете анализе локалних индикатора

У овом примеру индикатори заједнички за све ЛСЗ су представљени у форми кратке анализе, не дуже од једне стране.

СТАНОВНИШТВО

Са становника, ова општина спада међу четири најнасељеније општине у земљи (скоро 45% укупног становништва у земљи).

Промене у периоду 2002/2011: број становника општине се смањио за мање од 2% што је значајно мање од просечне стопе опадања броја становника у региону (-6%) и у Србији као целини (-4%).

Када су у питању **старосне групе** удео становништва старости 15 до 30 година је релативно висок (...%) у односу на регионални (...%) и национални (...%). Стога се може рећи да је становништво ове области релативно младо.

У погледу **степенa образовања**, број лица са завршеном средњом школом је нешто виши (...%) од оног у региону (...%) али је на приближно истом нивоу као у Србији као целини.

ТРЖИШТЕ РАДА

Незапосленост

У 2012. години, на евиденцији локалне филијале НСЗ-а је било укупно **незапослених лица**. Овај број показује пораст од скоро ...% у односу на исти период прошле године и представља већи пораст у односу на регион као и на Србију у целини (...% односно ...%). Ово је делимично последица тога што је овде повећан прилив младих без претходног радног искуства на тржиште рада, а делимично и због вишка запослених у два највећа локална предузећа, једно из агро-индустријског а друго из грађевинског сектора (што представља губитак од укупно 120 радних места).


Према **угроженим групама**, удео незапослених младих без радног искуства је виши од регионалног и националног просека. Удео незапослених жена (посебно жена из руралних и полу-руралних подручја) о овој области је увећан у односу на просек у региону и у целој Србији. Насупрот томе, у овој области живи мање дугорочно незапослених, старијих и ниско квалификованих незапослених лица у односу на друге регионе и на земљу у целини.

Запосленост

На крају 2012. године, скоро **4.000 лица је било запослено** у формалном сектору, што је практично исти број као и на крају 2011. године. То је охрабрујући резултат: нова радна места су надокнадила изгубљене послове у овом периоду. Овакав резултат је позитивнији него онај постигнут на регионалном и националном нивоу где је број запослених опао за -4% односно -2% у истом периоду.

Посматрано **по секторима**, више од 70% запослених о овој области радило је у три највећа сектора:

- прерађивачка индустрија (42%)
- трговина на велико и мало (24%)
- државна управа (12%)



Подаци о карактеристикама привреде ове области показују да је изражена доминација сектора прерађивачке индустрије (посебно у подсекторима израде аутомобилске опреме и агро индустрије). Ово представља истовремено и предност али и ризик јер је прерађивачка делатност сконцентрисана у свега неколико великих или средњих предузећа чија будућност није сасвим сигурна.

У 2012. години, **запослено** је 250 лица. Највише лица је запослено у сектору трговине на велико и мало (127), затим у грађевинском сектору (58), док је сектор прерађивачке индустрије, упркос његовој заступљености и значају у привреди ове локалне самоуправе, запослио свега 22 лица. **Број захтева послодаваца за услуге посредовања у запошљавању**, упућених Националној служби за запошљавање износи 250 и бележи пораст (+12% у односу на 2011. год.). Већина понуда за запошљавање у НСЗ је стигла од послодаваца из сектора трговине на велико и мало.

АЛАТ 2.2 Најчешћи изазови на локалном тржишту рада¹²

Када се изврши анализа економске ситуације и ситуације на тржишту рада, може се приступити издвајању најважнијих проблема у области запошљавања у региону односно локалној заједници. У наставку наводимо неке од уобичајених изазова са којима се општине суочавају:

- висока стопа незапослености појединих категорија као што су старијих од 45 година, млади, особе са инвалидитетом и Роми;
- недовољне квалификације незапослених лица;
- немогућност задовољавања потреба послодаваца јер нема лица са одређеним квалификацијама, знањима, вештинама, занимањима;
- недостатак инвестиција – нема нових радних места;
- маргинализовање одређених група;
- несигурност радних места у појединим предузећима – ризик од настанка нових вишкова;
- велики број неписмених или лица без основне школе;
- низак ниво активације незапослених;
- лоше саобраћајне везе између насељених места – смањена мобилност радне снаге са села;
- незапослени нерадо прихватају обуке ако им се не гарантује запослење;
- висок удео незапослених особа преко 45 година старости;
- застарела знања и вештине и неадекватне радне навике – посебно незапослених лица која су добила отказ као вишкови;
- послодавци нерадо примају младе без искуства;
- послодавци нерадо примају старије;
- нема довољно радних места за особе са инвалидитетом;
- нема довољно радних места за младе без практичног искуства;
- велики број послодаваца који не пријављују раднике – рад „на црно“;
- недовољно места у обдаништима;
- недовољно институција за образовање одраслих;
- млади нису добро припремљени за тржиште рада: немају одговарајуће квалификације, знања, вештине, неактивни су;
- и остали слични проблеми.

Ради формулисања циљева потребно је извршити анализу проблема, у чему од помоћи може бити техника „стабло проблема“. (ближу презентацију технике „стабла проблема“ можете наћи у Документу 3.4)

¹² Извор: Израда локалног акционог плана запошљавања, Приручник за локалне самоуправе, УНДП Србија, Београд 2010. године



Корак 3 :

„Заједнички приоритети за акцију“

1. Преглед.....	стр. 35
2. Опис.....	стр. 36
3. Документа.....	стр. 38
• „SWOT“ метода: ДОКУМЕНТ 3.1.....	стр. 38
• „SWOT“, пример питања за припрему ЛАПЗ: : ДОКУМЕНТ 3.2	стр. 39
• Стабло проблема – Стабло циљева: ДОКУМЕНТ 3.4.....	стр. 41
• Стабло проблема: ДОКУМЕНТ 3.4а.....	стр. 42
• Стабло циљева – стабло решења: ДОКУМЕНТ 3.4б.....	стр. 44
• „SMART“ метода: ДОКУМЕНТ 3.5	стр. 45
4. Алати.....	стр. 40
• „SWOT“ матрица : АЛАТ 3.3.....	стр. 40
• Образац „стабло циљева – стабло решења“: АЛАТ 3.4в.....	стр. 44

КОРАК 3: Заједнички приоритети за акцију ПРЕГЛЕД

Циљ

Када се партнери сложе око „заједничке дијагнозе“ за своју локалну самоуправу, спремни су да се укључе у расправу о томе **шта може да се уради** у решавању проблема на локалном тржишту рада, што треба да буде и садржај Локалног акционог плана запошљавања. Пошто су ресурси ограничени, предвиђени ЛАПЗ мора да се фокусира на одређени (мањи) број приоритета. О тим приоритетима сви актери треба да се сложе како би они постали **заједнички**.

На пример: приоритети могу да се односе на:

- једну од неколико циљних група (жене у сеоским областима, млади дипломци, Роми између 24 и 35 година старости и сл.);
- један од неколико врста активности (стручно усавршавање одраслих, каријерно вођење, и сл.).

Приоритети ЛАПЗ морају бити **усаглашени** са приоритетима утврђеним на националном нивоу и који су наведени у НАПЗ, а да истовремено **одражавају конкретне изазове** на нивоу локалне самоуправе и очекивања локалних партнера.

Они морају да буду „**специфични**“ а не само „копија“ ширих националних приоритета. Они морају да садрже и **мерљиви циљ**.

Два методолошка алата („SWOT“ приступ и „SMART“ критеријуми) се сматрају посебно корисним у поступку селекције приоритета.

Метода

„SWOT“ приступ

- Овај приступ помаже партнерима да стекну јаснију визију своје локалне самоуправе у погледу;
 - предности и слабости;
 - шанси и опасности.
- На основу овако створене слике, учесници могу да идентификују и изаберу неколико приоритета за акцију, којима могу разумно да се позабаве и који ће имати најјачи позитиван утицај на ситуацију на локалном тржишту рада.

Формулисање приоритета:

- Учесници утврђују да ли су њихови приоритети и шири циљеви добро формулисани тако што проверавају да ли су у складу са „SMART“ критеријумима („конкретни“, „мерљиви“, „достижни“, „релевантни“ и „временски одређени“).

Постизање споразума о извршеној селекцији приоритета:

Формална валидација/сагласност релевантних партнера (актера) у погледу избора приоритета.

Документа и алати

- „SWOT“ метода: ДОКУМЕНТА И АЛАТИ 3.1, 3.2 и 3.3;
- Стабло проблема – Стабло циљева: ДОКУМЕНТА И АЛАТИ 3.4, 3.4.a, 3.4.b и 3.4в
- „SMART“ метода: ДОКУМЕНТ 3.5.

КОРАК 3: Заједнички приоритети за акцију

ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

Избор приоритета ЛАПЗ

Селекција односно дефинисање приоритета ЛАПЗ је један од најконкретнијих резултата консензуса међу локалним актерима (партнерима). Али, шта треба узети у обзир? Како приступити избору?

1. Шта узети у обзир?

Резултати Корака 1 и 2 пружају вам основну анализу ситуације у привреди и на тржишту рада ваше локалне самоуправе, као и преглед вашег институционалног окружења.

Сада сте спремни да идентификујете приоритете за ЛАПЗ на основу чињеница и доказа, а не само на основу субјективног мишљења партнера.

Међутим, овде ћете се суочити и са двоструким изазовом:

- Како да на ефикасан начин укључите главне актере у поступак одлучивања?
- Како да им помогнете да воде расправу и донесу одлуке а да се при том не „удава“ у обиљу прикупљених информација?

2. „SWOT“ метода

За решавање горе наведених изазова могу се користити бројне различите методе. Издвојили смо једну од тих метода, „**SWOT**“ анализу, јер се она већ са успехом примењује у Републици Србији,¹³ а тренутно је већ користе и неки ЛСЗ у избору својих приоритета.

Предности „SWOT“ методе

„SWOT“ метода је представљена на страницама „Докумената“ и „Алата“. Овде само желимо да нагласимо неке од кључних предности „SWOT“ методе у избору приоритета ЛАПЗ.

- „SWOT“ помаже у **организацији** прикупљених информација. Све прикупљене информације о ситуацији на локалном тржишту рада класификују се у четири шире категорије („Предности“, „Слабости“, „Шансе“, „Опасности“). Тиме се добија јаснија слика и олакшава се доношење одлука;
- „SWOT“ помаже у **обогаћивању** информација. Када су информације и подаци јасно класификовани и визуелно постављени на „SWOT“ дијаграму, из њих се лако извлаче нови закључци и настају нове идеје;
- „SWOT“ помаже у **изградњи консензуса** међу партнерима у погледу шире стратегије, како би могли да усвоје сет акција на које ЛАПЗ треба да се фокусира.

Не заборавите да селекција и одабир приоритета којима ће се бавити ЛАПЗ а пре свега одређивање активности, треба да буде резултат консензуса међу партнерима.

Један „лако читљиви“ документ у коме су представљени основни подаци прикупљени у оквиру Корака 1 и 2 је кључни алат којим се олакшава расправа и доношење одлука.

За оне који нису упознати са „SWOT“ анализом требало би организовати неколико часова обуке и практичних вежби.

Још једна додатна предност „SWOT“ анализе је да је то добро позната метода коју користе многи актери у „свету економије“ чиме се стварају везе између приватних и јавних партнера ЛАПЗ.

13 На пример: „мапирање српског тржишта рада“ новембар 2005. год.

Ограничења

Као и све методе, и „SWOT“ има своја ограничења. То уосталом и није једина могућа метода. У неким ситуацијама са којима се суочавају ЛСЗ неке мање формализоване методе могу да буду применљивије.

3. Како изабрати приоритете?

Које год методе користили, кључне тачке на које треба обратити посебну пажњу у поступку селекције приоритета који треба да се уврсте у ЛАПЗ су:

- **Укључити најважније локалне актере у поступак селекције** (на пример, организовати посебан „селекциони састанак“);
- **Припремити и јасно представити кључне податке и информације** прикупљене у вези ситуације на локалном тржишту рада;
- **Организовати расправу у два корака:**
 - Први: идентификација изазова, тешкоћа и потреба унутар општине;
 - Други: Идентификација приоритета ЛАПЗ.
- **Изабрати приоритете који су:**
 - Најважнији или најхитнији;
 - Изводљиви у периоду од годину дана;
 - Повезани са неким мерљивим циљем;
 - У складу са приоритетима НАПЗ.

Боље је изабрати мањи број приоритета (на пример 2 или 3) према којима ће се усмерити доступни локални ресурси, него више њих.

Учешће кључних актера као што су: локална самоуправа, служба за запошљавање, локална привредна комора, главни локални послодавци, главни пружаоци услуга стручног и додатног образовања, релевантне локалне организације цивилног сруштва активне у области запошљавања, развоја и друштвених делатности.

Коришћење „SMART“ критеријума може да помогне да се утврди да ли су изабрани приоритети: „изводљиви“, „достижни“, „временски одређени“, „мерљиви“ и „конкретни“ (повезани са конкретним локалним потребама а НЕ пресликане верзије националних приоритета).

КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.1 „SWOT” метода

Да би сте добили преглед ситуације у области запошљавања на локалном нивоу, користите „SWOT” анализу, помоћу које ћете организовати податке до којих сте дошли у једноставан дијаграм који чине четири квадранта. Уједно ћете уз помоћ „SWOT” анализе створити повољније услове за дијалог са партнерима, а самим тим и олакшати процес доношења одлука.

Распоредите прикупљене податке о ситуацији на локалном тржишту рада према следећем:

- S = Снаге** - карактеристике подручја које се сматрају предностима у поређењу са другима;
- W = Слабости** - карактеристике подручја које се сматрају недостацима у поређењу са другима;
- O = Шансе** – елементи или догађаји из окружења које у локалном акционом плану можете искористи као своје предности;
- T = Опасности** - елементи из окружења који могу да изазову нежељена дешавања у области пословања или запослености.

„SWOT” анализа се заснива на следећем:

Снаге и слабости - убрајамо у интерне факторе и на њих се може утицати. Треба размотрити и одредити се за стратегију коју ћемо применити, у смислу да се одређеним активностима искористе снаге и предности, или да се усредсредимо на то да активностима које ћемо предузети умањимо или елиминишемо слабости и недостатке.

Шансе и опасности – спадају у екстерне факторе, односно факторе окружења и на њих не можемо директно утицати нашим активностима, али их треба имати у виду и одредити се за стратегију да се шансе из окружења искористе или да се опасности и ризици максимално умање.

Пример	СНАГЕ	СЛАБОСТИ
ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - Током последњих петнаест година, пораст запослености је био увек већи у односу на пораст запослености на националном нивоу; - Посебно је у сектору хотелијерства и угоститељства и сектору здравствене и социјалне заштите дошло до отварања нових радних места у последњих неколико година. 	<ul style="list-style-type: none"> - И поред развијених привредних активности, прилив радне снаге је већи од расположивих радних места; - Послови су концентрисани у једном великом центру, док се полу-рурално подручје без значајнијих привредних активности; - Неразвијен међу-градски превоз

	ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - Пројекат изградње ауто-пута у датом подручју; - Велика компанија из сектора електро опреме је потенцијално заинтересована за отварање радних места у датом подручју, што се може закључити на основу информација са последњег сајма електро-опреме. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потешкоће да се дугорочно незапослена лица врате у радни однос у периоду успореног привредног раста; - Нови стандарди и правила у пољопривреди могу отежати рад пољопривредника.

КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.2
„SWOT”, пример питања за
припрему ЛАПЗ¹⁴

	СНАГЕ	СЛАБОСТИ
ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	Развијеност локалне заједнице и стање привреде- стање привреде; - постојање стратегије развоја; - активности савета за запошљавање.	Развијеност локалне заједнице и стање привреде- неразвијена привредна структура (висок удео највеће гране/грана у БДП; - затварање предузећа.
	Квалификациона структура - писменост становништва; - висок удео високо образовних; - услови за допунско образовање и преквалификацију .	Демографска структура - висока просечна старост активног становништва.
	Стање на тржишту рада - висока партиципација у радној снази; - спремност за рад незапослених.	Квалификациона структура - висок удео неквалификованих; - Непоклапање структуре квалификација и потреба привреде.
	Ниво развијености приватног сектора - број нових приватних послодаваца.	Стање на тржишту рада - висока стопа незапослености; - постојање дугорочне незапослености; - висок удео младих у незапосленима.
	Друге посебне предности - Активности приватних послодаваца.	
	Конкурентске предности локалне заједнице	Конкурентност локалне заједнице

	ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	Општи економски напредак - повећање производње; - повећање просечне зараде.	Економска ситуација - прекид ранијих економских односа; <i>Business conditions</i>
	Услови пословања - изградња инфраструктуре; - поједностављење процедуре за покретање бизниса.	- недостатак капитала за кредитирање; - високи трошкови увођења нове технологије и виших квалификација.
	Отварање нових радних места	Смањење броја радних места - у државним предузећима;
	Утицај државе	- услед успорених привредних активности нових предузећа.
	Друге потенцијалне шансе	Друге потенцијалне опасности

14 Извор: Израда локалног акционог плана запошљавања, Приручник за локалне самоуправе, УНПД Србија, Београд 2010. године

КОРАК 3: АЛАТ 3.3 „SWOT” Матрица¹⁵

Снаге: карактеристике подручја које представљају предност у односу на друга	Слабости: карактеристике које подручја стављају у мање повољан положај у односу на друга
---	--

ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	S	W
-----------------	---	---

Шансе: елементи које ЛСЗ могу употребити за остваривање својих циљева	Опасности: елементи из окружења који могу проузроковати тешкоће
---	---

ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	O	T
------------------	---	---

15 Извор: „SWOT” анализа, илустрација Твининг пројекат

КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.4

Стабло проблема - стабло циљева

Анализа стабла проблема и стабла циљева као метод, има централну улогу у многим облицима планирања различитих пројеката, а веома је примењива и у изради локалног акционог плана запошљавања. Ова анализа је корисна у проналажењу одговора на следећа питања:

- Који **проблем** тачно желимо да решимо?
- Шта су **узроци**, а шта **последнице** тог проблема?

Овај метод помаже партнерима приликом планирања да стекну исту слику о проблему и да га заједнички продискутују како би нашли могућа решења.

Илустроваћемо ову методу помоћу примера.

У одређеној локалној самоуправи удео младих без радног искуства који траже посао је изузетно висок. Поред тога, млади имају посебно велике тешкоће да се укључе на тржиште рада.

Али, који је проблем кључни и како да формулишемо **суштински (кључни) проблем**? Намећу се бројне идеје као што су: млади су искључени са тржишта рада; нема довољно релевантне стручне обуке; млади људи не поседују вештине које су потребне локалној привреди, и сл.

Како из овог скупа информација издвојити суштински (кључни) проблем? У овом примеру, партнери су се сложили да тачна формулација проблема гласи: **„млади незапослени нису припремљени за тржиште рада“**.

Када се кључни проблем формулише, следећи корак је идентификација **узрока** такве ситуације односно тог проблема и **последница** до којих долази.

Јасно је да је идентификација **узрока** од кључног значаја јер је главни изазов предложити начине и акције за отклањање узрока. У нашем примеру, партнери су се сложили да су главни узроци наведеног проблема следећи:

- Недостатак образовних програма прилагођених вештинама које се траже на локалном тржишту рада;
- Недовољне услуге професионалне оријентације/каријерног вођења које се пружају младим лицима која траже посао;
- Недовољан број наставника или инструктора кој би обучавали за тражене вештине.

Затим је потребно идентификовати други ниво узрока који је у ствари одговор на питање које почиње са „Зашто“. Зашто постоји недостатак прилагођених образовних програма? Партнери су заједнички истакли да је један од узрока: „недовољна сарадња између школа, центара за обуку и предузећа“.

Идентификација последица је једноставна. Треба поћи од суштинског проблема и поставити питање: Какви су резултати односно ефекти овакве ситуације?

Често се догађа да се уместо на узроке, у циљу решавања проблема, делује на последице. Дobar начин да се избегне ова ситуација је коришћење дијаграма „стабло проблема“ који омогућава визуализацију проблема, а уједно и даје могућност за добру заједничку расправа и размену мишљења о проблему. На следећој страни приказан је дијаграм „Стабло проблема“.

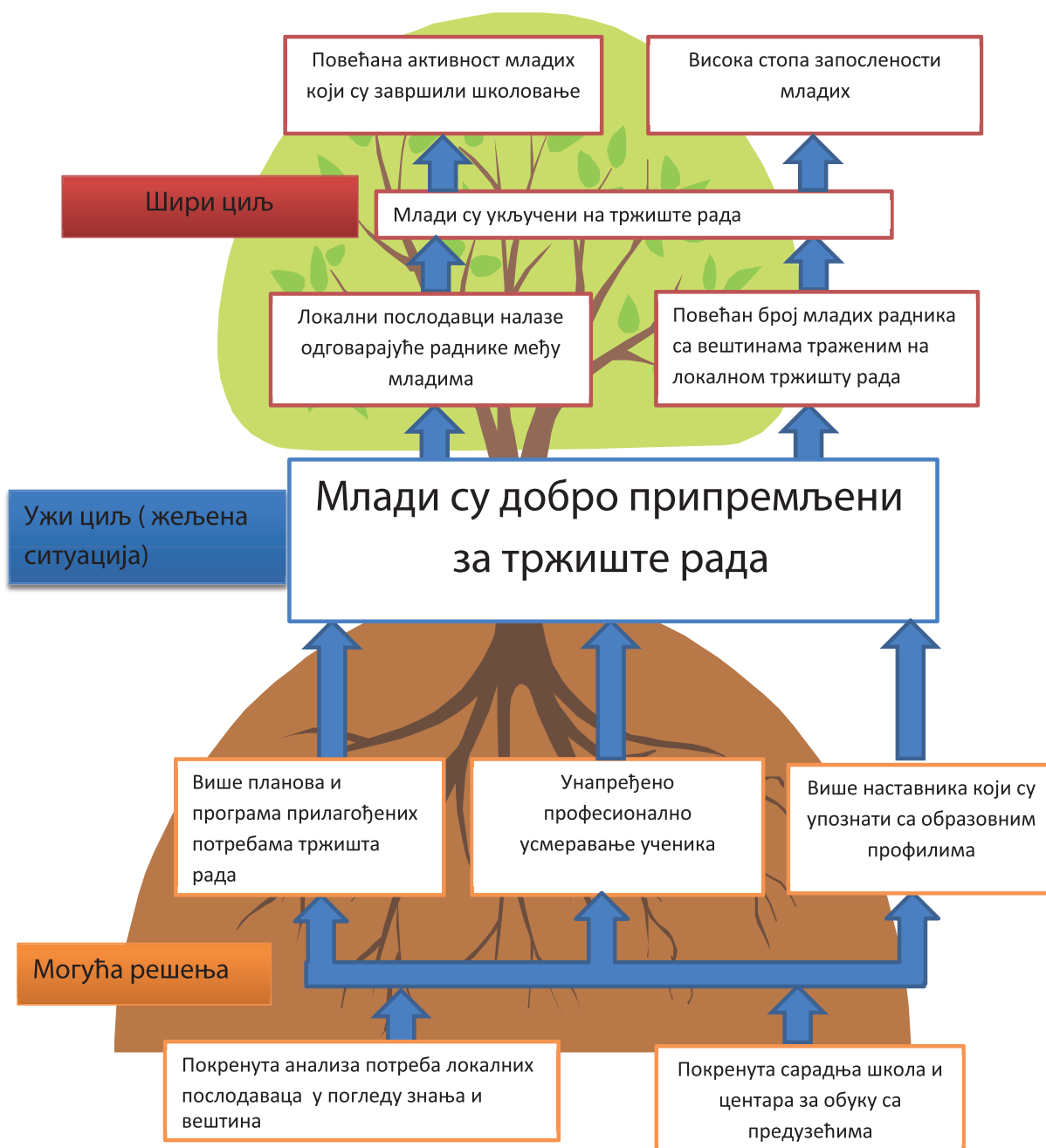
КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.4а
Стабло проблема¹⁶



16 Извор: Birgit Garbe - Emden 2009, илустрација и пример Твининг пројекат - Београд 2013.

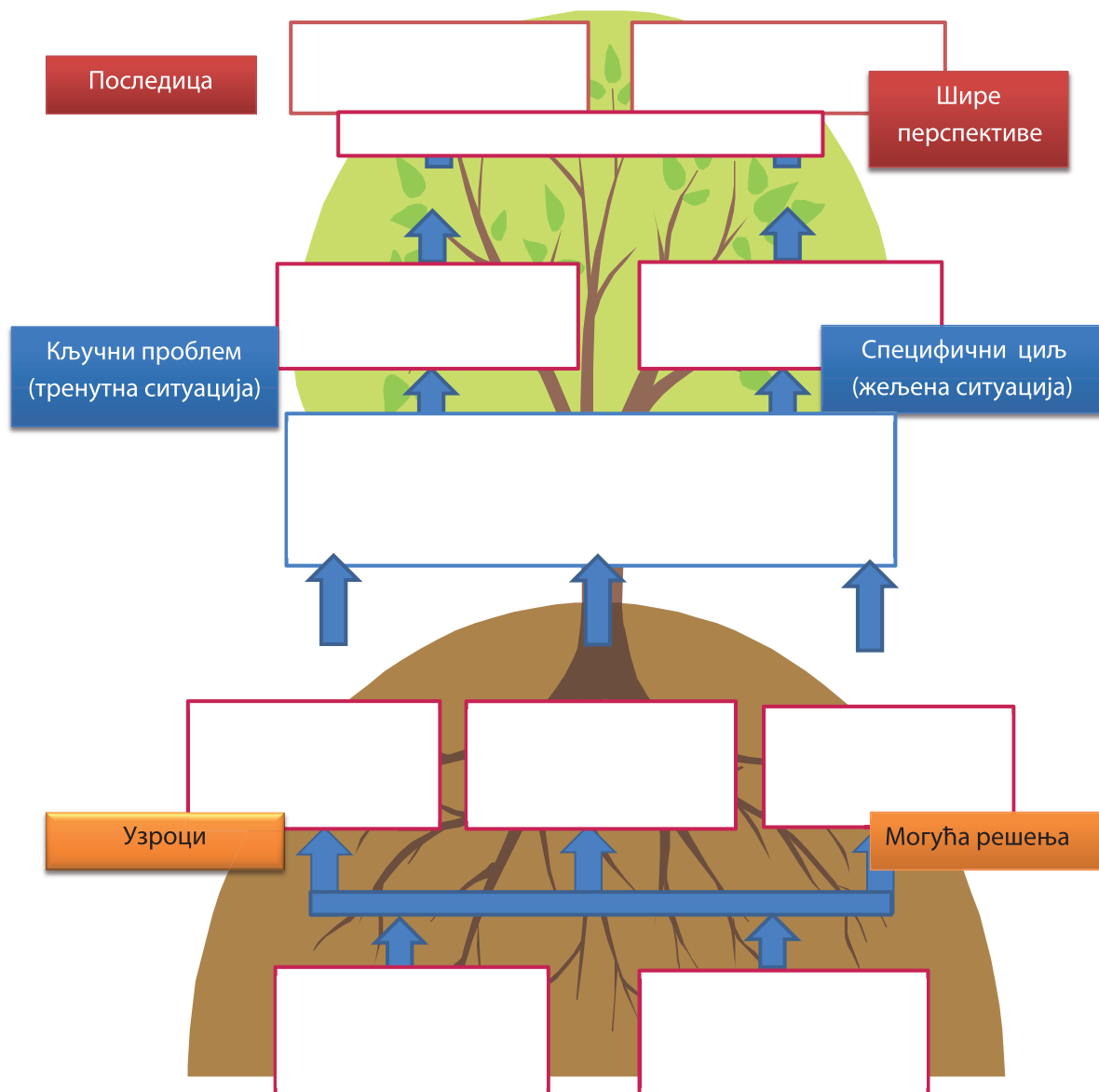
КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.46 Стабло циљева - Стабло решења / Пример¹⁷

Када је израђено „Стабло проблема“ потребно је претворити га у „Стабло циљева“. То је једноставно. Потребно је само превести наведене негативне аспекте у позитивне. На пример, „Млади нису добро припремљени за тржиште рада“ у „Млади су добро припремљени“. Стабло циљева садржи циљеве које пројекат треба да оствари .



17 Извор: Birgit Garbe - Emden 2009, илустрација и пример Твининг пројекат - Београд 2013

Алат 3.4в Образац „Стабло циљева -
Стабло решења“¹⁸



КОРАК 3: ДОКУМЕНТ 3.5 „SMART“ метода¹⁹

Након што су одабрани приоритети, на реду је дефинисање циљева.

Постављање циљева је једна од вештина које користимо у процесу планирања, а од добро постављених циљева зависи и успешна реализација активности. Добро постављени циљеви ће нас вратити на прави пут уколико одлутамо било у планирању или при реализацији. Такође и евалуацију, по завршетку активности, обавићемо у односу на зацртане циљеве.

Да би све ово функционисало циљеви морају да буду постављени на правилан начин, а један од најпознатијих и најуспешнијих приступа постављању циљева назван је „SMART“ што је акроним неколико енглеских придева.

1. **Specific** (специфични) – морамо бити врло јасни, специфични и прецизни у изражавању оног што желимо постићи. (на пример „Укључити младе Роме у обуке“ није исто што и „Укључити младе Роме са завршеном средњом школом, између 20 и 30 год старости у обуку за активно тражење посла“). Одговорите на питања: Шта се очекује? Шта је важно? Ко је укључен?
2. **Measurable** (мерљиви)– оно што желимо постићи мора бити мерљиво (у количинама, трајању, проценту) како би лакше измерили до које смо мере били успешни у реализацији. (на пример: Најмање 80% младих Рома са евиденције НСЗ укључити у обуке од чега 50% треба да су Ромкиње).
3. **Achievable** (достижни)– то што желимо постићи мора бити оствариво, достигну и да није ван нашег домашаја.
4. **Realistic/Relevant** (релевантни) – да се темељи на реалистичним очекивањима али и релевантно. Важно је не поставити превисоке циљеве које је немогуће остварити али ни превише лако оствариве јер онда неће представљати изазов и изгубиће мотивацијску вредност. Такође циљеви морају бити релевантни за сам ЛАПЗ и за сврху којој доприносе. Одговорите на питања: Да ли је вредан труда? Да ли је право време ? Да ли је у складу са локалним потребама?
5. **Time-bound** (временски одређени) - и на крају, неопходно је да циљ има и временски оквир, односно да се јасно наведе до када, или у ком року активност мора бити реализована.

Користећи „SMART“ технику лако може да се провери да ли је циљ добро дефинисан.

Поред тога, значајну помоћ може да вам пружи и техника постављања **Пет „W“ питања:**

- **What** (Шта?): шта желим?
- **Why** (Зашто?): сврха;
- **Who** (Ко?): ко је укључен – циљна група?
- **Where** (Где?): подручје;
- **Which** (Са чим?): која средства су потребна?

19 Извор: „Management Review“, George T. Doran 1981



Корак 4 :

„Припрема и израда Локалног акционог плана запошљавања“

1. Преглед	стр. 47
2. Опис	стр. 49
3. Документа	стр. 52
• <i>Структура ЛАПЗ: ДОКУМЕНТ 4.1</i>	<i>стр. 52</i>
• <i>Пример „Табеле активности“: ДОКУМЕНТ 4.3</i>	<i>стр. 58</i>
• <i>Мере активне политике запошљавања: ДОКУМЕНТ 4.4</i>	<i>стр. 60</i>
4. Алати.....	стр. 57
• <i>Образац „Табела активности“: АЛАТ 4.2</i>	<i>стр. 57</i>
• <i>„GANTT“ дијаграм: АЛАТ 4.5</i>	<i>стр. 62</i>
• <i>„RACI“ матрица: АЛАТ 4.6</i>	<i>стр. 63</i>

КОРАК 4: Припрема и израда Локалног акционог плана запошљавања

ПРЕГЛЕД

Циљ

Када се утврди листа приоритета, следеће питање које треба размотрити је:

- Која врста **активности** се може планирати за сваки од изабраних приоритета? Које активности планирати?

Најважнији део израде ЛАПЗ се односи на планирање низа активности, и то за сваки од приоритета, уз навођење резултата који се очекују након реализације планираних активности.

Свака планирана активност мора да буде „добро утемељена и оправдана“ и „добро описана“ како би се потенцијални донатори убедили да је управо та активност релевантна и изводљива.

У Обрасцу за припрему ЛАПЗ (Структура ЛАПЗ, Документ 4.1) могу се наћи све кључне информације које су потребне како би планирана активност била описана на најбољи могући начин.

Метода

Формулисање активности

- Пре свега направите нацрт „идеја за активности“ које проистичу из претходних корака;
- Пажљиво размотрите образац за описивање активности ЛАПЗ;
- Идентификујте мере које стоје на располагању, а које најбоље одговарају предвиђеној активности;
- Испуните образац;
- Проверите да ли овако описана активност испуњава „SMART“ критеријуме;
- Идентификујте „распделу улога“ („RACI“) и
- Установите детаљно временско планирање акција („GANTT“).

Формулисање активности

- За формулисање активности може се користити приступ путем израде „**стабла проблема**“, посебно ако је акциони план комплексан, укључује велики број партнера или једноставно захтева појашњење, препоручује се примена овог приступа пре испуњавања Табеле активности.

Израда ЛАПЗ – структура документа

- Сажети приказ;
- Сажета презентација: стања у области запошљавања и привреде, изабраних приоритета;
- Сажета презентација сваке активности која ће бити разрађена у оквиру ЛАПЗ;
- Анекси: статистика, буџет, динамика, организација мониторинга.



Документа и алати

Формулисање акција

- *Структура локалног акционог плана запошљавања: ДОКУМЕНТ 4.1;*
- *Пример како организовати различите активности: АЛАТ 4.2, ДОКУМЕНТ 4.3;*
- *Мере активне политике запошљавања: ДОКУМЕНТ 4.4;*
- *„GANTT“ дијаграм, Студија случаја: АЛАТ 4.5;*
- *„RACI“ матрица: АЛАТ 4.6.*

КОРАК 4: Припрема и израда Локалног акционог плана запошљавања

ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

1. Шта садржи ЛАПЗ као документ?

Већи део садржаја ЛАПЗ као документа чине сажети и информације до којих се дошло током различитих фаза односно корака у изради ЛАПЗ (као што су приказ локалне ситуације, изабрани приоритети, општа конструкција финансирања, поступци мониторинга и евалуације).

Уобичајена структура ЛАПЗ као документа у коме се представља акциони план запошљавања изгледа овако:

- **Сажети приказ („executive summary“)** - у коме је на око пола стране дат сажети приказ партнера, циљева, акција и очекиваних резултата као и укупан буџет Плана;
- **Главни део документа чине:**
 - Анализа ситуације на локалном тржишту рада на основу података (заједнички индикатори) на једној страни;
 - Сумарни приказ додатних информација квантитативних и квалитативних, прикупљених из локалних извора (једна до две стране);
 - Приказ оправданости изабраних приоритета (пола до једне стране).
- **Приказ планираних активности** које ће бити разрађене и описане у оквиру Плана (једна страна по активности);
- **Очекивани резултати (прецизно);**
- **Анекси**, који садрже најважније статистичке податке, табеле, организацију мониторинга, извештавање...

Већина садржаја које треба унети у документ ЛАПЗ су сажети података, информација и анализа разрађених у предходним корацима у изради ЛАПЗ (1, 2,3,) међутим у оквиру овог корака 4 одвија се једна од најважнијих активности а то је формулисање различитих „акција“ које треба детаљно разрадити и испланирати како би постале саставни и најважнији део Плана.

2. Како представити и „оправдати“ планирану активност

Већина активности које се осмишљавају у оквиру Локалног плана запошљавања имају за циљ „помоћ лицима“ да, на пример, дођу до посла или да стекну вештине које се траже на тржишту рада.

Они који креирају и планирају одређене активности морају да их добро формулишу и опишу, као и да дају одговоре на сва питања која се намећу, како би оправдали планиране активности .

Подсетник: презентација плана запошљавања је истовремено и документ за комуникацију. Он мора да буде јасан, сажет, и убедљив јер је намењен „врло заузетим актерима“, „донаторима“, органима јавне управе.

Важно је „прећи одмах на ствар“, односно одмах на почетку, на сажет начин, изнети кључне информације које су потребне тим читаоцима а детаљније информације ставити у анексе.

Подсетник: „Акциони план“ се разрађује према једном од приоритета ЛАПЗ.

Сваки од приоритета ЛАПЗ се реализује путем једне или неколико активности које доприносе постизању циља тог приоритета.

1. Сажети приказ активности

- Назив и општа сврха активности;
- Циљна група;
- Најважнији детаљи активности и кључни очекивани резултати;
- Организација спровођења укључујући и партнере који су укључени у спровођење активности.

2. Оправданост

- Зашто је та активност потребна?
- Зашто је одабрана организација најпогоднија за спровођење те активности?
- Зашто су одабране методе и места извођења најподесније?
- Зашто су за извођење активности изабрана управо та лица? (квалификације, искуство и сл.).

3. О корисницима

- Кома ће планирана активност помоћи? (На пример, неквалификованим младим и старијим лицима која траже посао, послодавцима у потрази за квалификованом радном снагом, и сл.)
- Број лица која ће бити укључена у активност, и њихове карактеристике;
- Како ће се одабрати корисници за укључивање у планирану активност?

4. Очекивани резултати

- Који су очекивани резултати након спровођења активности?
- Шта ће полазници да раде по окончању активности?
- На који начин ће те им помоћи у њиховом даљем напредовању?

На пример:

Број полазника или учесника који су:

- Успешно постигли циљ учења;
- Примљени на даље усавршавање и стекли могућност даљег стручног развоја;
- Добили плаћени посао;
- Добили волонтерско радно место;
- Унапредили своје вештине тражења посла.

Структурирана листа ставки и питања која се овде предлаже је заснована на најчешће коришћеним „обрасцима за подношење захтева“ које користе главни донатори као што је Европски социјални фонд (European Social Fund - ESF)

Ова детаљна листа питања не значи да опис акционог плана мора да буде дугачак! Ако је у питању једноставан акциони план, одговори на овде наведена питања могу да стану на мање од две стране.

Подсетник: успех пројекта у великој мери зависи од прецизне формулације.

Подсетник 2: Време потрошено у фази формулације пројекта штеди много више времена у фазама реализације, праћења и процене.

Видети „GANTT“ дијаграм, Студија случаја: АЛАТ 4. 5 и „RACI“ матрица: АЛАТ 4. 6

3. Утврђивање временског плана односно динамике спровођења активности

Временски план односно динамика спровођења планираних активности представља завршни део израде документа ЛАПЗ. Пример модела временског плана такозваног „GANTT” дијаграма, можете наћи у одељку „Алат”. Такође се препоручује да се овај дијаграм повеже са моделом „RACI” који је такође изнет у одељку „Алат”, чиме ће се омогућити визуелизација расподеле улога и обавеза партнера кроз цео акциони план.

4. Мере Активне политике запошљавања (АПЗ)

Мере активне политике запошљавања дефинисане су у Закону о запошљавања и осигурању за случај незапослености, а детаљи о мерама могу се наћи у Документу 4.4-

Међутим оно што креатори активне политике запошљавања на локалном нивоу треба да знају и имају у виду при дефинисању мера и активности које ће се реализовати на локалном нивоу, је могућност суфинасирања одређених мера и активности финансијским средствима из републичког буџета. Које су мере и активности предвиђене за суфинасирање одређује се на годишњем нивоу и наводе у НАПЗ.

Одређивање приоритета, мера и активности које ће се реализовати кроз ЛАПЗ мора да буде засновано на подацима и потребама локалног тржишта рада. Посебно се подстичу иновативне активности које се подржавају не само са националног нивоа већ и од стране Европске уније.

Видети мере активне политике запошљавања: ДОКУМЕНТ. 4. 4

Презентацију „приступа коришћењем стабла проблема“ можете наћи у одељку „Документа“ и „Алати“.

КОРАК 4: ДОКУМЕНТ 4.1 Структура локалног акционог плана запошљавања

При изради Локалног акционог плана запошљавања као и у припреми самог документа коришћен је систематски приступ „7 Корака - Корак по корак“, препоручен од стране Твининг пројекта „Припрема институција тржишта рада у Републици Србији за европску стратегију запошљавања“. За сваки од корака дате су детаљне препоруке које је потребно следити приликом израде Локалног акционог плана запошљавања.

ПРЕПОРУЧЕНА СТРУКТУРА ЛОКАЛНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗАПОШЉАВАЊА

Сажети приказ: (1 стр.)

- „Визија“ чланова ЛСЗ (њихове главне преокупације и очекивања везано за будућност датог подручја)
- Кратак преглед кључних елемената ЛАПЗ-а (приоритети, активности)
- Претпоставке и ризици (шта може да допринесе успешном спровођењу ЛАПЗ-а, који су ризици за неуспех?)

Сажети
приказ

Индикатори анализе:

Анализа на 1 стр. (видети пример: док. 2.1)

Остале локалне информације:

Анализа на 1 стр. (видети чек-листу: Алат 1.6)

Преглед приоритета и активности:

1 страна: „SWOT“, приоритети, листа активности

Индикатори
анализе

Остале
локалне
информације

Преглед
приоритета
и активности

Опис активности:

Опис свих „одабраних“ активности које су планиране у ЛАПЗ (погледај документ 4.3 и 4.4)

Користи алат 4.2

ТАБЕЛА АКТИВНОСТИ ЛАПЗ

Прилози:

Статистички подаци, Буџет, Временски оквир, Начин праћења (Одбор за праћење), Споразуми са партнерима итд.

Подсетник: Општи циљ и основне карактеристике ЛАПЗ

Локални акциони план запошљавања (ЛАПЗ) је главни инструмент за спровођење децентрализоване активне политике запошљавања. Њиме се дефинишу циљеви и приоритети локалне политике запошљавања и програми и мере за његово спровођење.

- ЛАПЗ треба да буде усаглашен са Националним акционим планом запошљавања (НАПЗ);
- ЛАПЗ треба да буде производ сарадње између социјалних партнера и заинтересованих страна (стејкхолдера), и да буде засноване на подацима и анализи локалног тржишта рада и социјално-економске ситуације;
- Требало би да буде флексибилан ради ажурирања и допуне;
- Требало би да задовољава „SMART“ критеријуме (да је конкретан (S-Specific), мерљив (M-Mesurable), достижан (A-Achievable), релевантан (R-Relevant), и временски одређен (Time bound));
- И најзад, треба да садржи и финансијски план.

САЖЕТИ ПРИКАЗ

1. Шта је Сажети приказ?

Документ који представља Локални акциони план запошљавања треба да почне са **сажетим приказом** ЛАПЗ, који представља кратко упознавање (на једној до две стране) са целокупним ЛАПЗ. У сажетом приказу (сажетак) треба да су сумиране најважније тачке читавог документа како би доносиоцима одлука, партнерима, институцијама, донаторима који обезбеђују финансијска средства и свим другим заинтересованим, приказали основне елементе ЛАПЗ, првенствено у вези са ситуацијом на локалном тржишту рада и одабраним приоритетима за унапређење стања у области запошљавања.

Квалитетан „Сажети приказ“ подстиче читаоца да прочита цео документ или да директно пређе на она поглавља која га посебно интересују. Осим тога, добар „Сажети приказ“ је одличан алат за промовисање ЛАПЗ и његових циљева и ангажовања партнера у остваривању планираних циљева.

2. Препоручен структура сажетог приказа:

- Увод;
- Резиме анализе локалног тржишта рада;
- Представљање и образложење приоритета и активности;
- Буџет.

Структура сажетог приказа ЛАПЗ

1. Увод

У неколико реченица треба представити ЛАПЗ у смислу који су основни циљеви ЛАПЗ? Које су најважније користи од реализације ЛАПЗ, као и резултате и „научене лекције“ из претходно реализованих ЛАПЗ.

Типичан увод може садржати формулације као што су: *„Позитивни резултати претходног ЛАПЗ су били углавном (нпр.: спроведене нове активности; остварене нове користи од активности за одређену циљну групу; активније учешће представника локалних власти; формирана нова партнерства; остварена интензивнија сарадња између..... и ... локалних заинтересованих страна)“*.

„У припреми ЛАПЗ за 2014. годину посебно је узето у обзир (нпр.: развој нових облика активности; јачање подршке одређеној циљној групи; најважнија затварања великог предузећа; чињеница да је локална самоуправа имала користи од (нпр.: нове Стратегије локалног развоја; интересовања нових партнера за активности планиране у ЛАПЗ, итд)“.

2. Резиме анализе локалног тржишта рада

У овом делу треба навести **искључиво** кључне податке и резултате анализе локалног тржишта рада, како се не би догодило да се од превеликог броја података замагли суштина.

3. Образложење одабраних приоритета

Навести који су приоритети одабрани и једном реченицом образложити разлоге за избор тих приоритета.

4. Буџет

Навести укупно потребна финансијска средства по приоритетима и по изворима финансирања односно донаторима. Упоредите потребне износе са износима у претходној или две претходне године. Ове податке је најбоље систематизовати у табели јер ће тако бити много прегледније.

I АНАЛИЗА СТАЊА У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ ИЛИ НА МЕЂУОПШТИНСКОМ НИВОУ

1. Стање на локалном тржишту рада, запосленост и социјално-економско окружење

Корак 1: Идентификација / прикупљање података и извори података

Корак 2: Заједничка анализа локалне ситуације и трендови (са релевантним социјалним партнерима и заинтересованим странама)

Дати кратку анализу стања на тржишту рада, истичући најважније тачке и кључним карактеристикама и трендовима, као на пример:

- Демографско стање;
- Незапосленост;
- Запосленост;
- Неусклађеност / усклађивање понуде и тражње;
- Образовање;
- Економски развој;
- ...

Алати:

- „ Модел за профил локалне самоуправе“, алат 1.2;
- Подаци о запослености и незапослености, информативни листови за ниво општине, округа и региона: Корак 1, Документ 1.3;
- Пример анализе локалних индикатора „на једној страници“: Корак 2, Документ 2.1;
- Подсетник за прикупљање додатних локалних информација: Корак 1, Алат 1.6;
- Остале социјално-економске информације из Дев-инфо базе: видети на веб сајту:
<http://www.devinfolive.info/profilelauncher/serbia/>.

II ПЛАН АКТИВНОСТИ

1. Циљеви и приоритети политике запошљавања на нивоу локалне заједнице или међуопштинском нивоу

Корак 3 : Заједнички приоритети за акцију

На основу анализе економске ситуације и ситуације на тржишту рада и уочених кључних проблема у области запошљавања, дефинисати циљеве локалне политике запошљавања и одредити приоритете у решавању проблема запошљавања за наредну годину.

Два алата :

- *SWOT : Снаге, слабости, шансе, опасности;*
- *Стабло проблема => Стабло циљева.*

2. Програми и мере активне политике запошљавања за наредну годину

Корак 4: Припрема Локалног акционог плана запошљавања

Прво изабрати један/два/три приоритета као што је описано у претходним корацима.

Примери:

- *Омогућити локалним послодавцима у области привреде да пронађу адекватне раднике међу младима;*
- *Подршка старијим незапосленим лицима да пронађу и прате одговарајуће обуке за коришћење разних компјутерских програма.*
- *.....*

Затим, даље радити на изради ЛАПЗ узимајући у обзир кораке 5, 6 и 7:

- 5 – финансирање ЛАПЗ;*
- 6 – Спровођење и праћење ЛАПЗ;*
- 7 – Оцена ефеката ЛАПЗ.*

Када су утврђени приоритети, дефинисати програме и мере за остваривање циља.

Детаљно описати планиране програме и мере и показати на који начин ће допринети остваривању циљева, идентификовати циљне групе, број лица која ће бити обухваћена програмима и мерама, динамику спровођења, локацију, извођаче активности, трошкове, одговорност за спровођење, очекиване резултате

Припрема ЛАПЗ треба да пружи одговоре на следећа питања :

- *Шта треба урадити ?*
- *Ко?*
- *Када?*
- *Како?*
- *Како пратити ?*
- *Када пратити?*
- *Који су очекивани резултати / ефекти?*
- *Како извршити оцену ефеката ?*

Алати:

- *Табела активности: Образац и пример (алат 4.1 и 4.2);*
- *„RACI“ метода (алат 4.7);*
- *„Gantt“ дијаграм (алат 4.6).*

КОРАК 4: АЛАТ 4.2
Образац „Табела активности“

Р.бр.	Активности	Кратак опис	Очекивани резултати	Надлежност	Динамика спровођења	Ресурси

КОРАК 4: Припрема и израда локалног акционог плана запошљавања
ДОКУМЕНТ 4.3 Пример табеле активности

ПРИОРИТЕТ Бр.1 : ОМОГУЋИТИ ЛАКШЕ ЗАПОШЉАВАЊЕ МЛАДИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ „...“ КРОЗ ПОДСТИЦАЊЕ САМОЗАПОШЉАВАЊА

р.бр.	Активност	Кратак опис	Очекивани резултати	Надлежан	Динамика спровођења	Ресурси
1	Идентификовати младе који су заинтересовани за samozapošljavanje	Анкетирање младих незапослених лица Ревизија постојећих фајлова (у НСЗ и локалним организацијама)	Припремљена методологија анкетирања и анкета Спроведена анкета Идентификовано 300 потенцијалних корисника од којих најмање 20% жена.	Локална самоуправа НСЗ и други	Средина фебруара 2014. Крај марта 2014.	2 лица запослена у локалној самоуправи, 2 радна дана сваки 1 запослени у НСЗ , 3 радна дана Нису потребна финансијска средства
2	Идентификовати изворе финансирања и припремити потребне апликације	Сачинити списак извора финансирања који су одмах доступни и поднети апликације Идентификовати и сачинити списак других потенцијалних извора финансирања (локални, приватни међународни донатори и припремити апликације за подношење	Добијена финансијска средства одговарају потребама: X динара	Председник ЛСЗ Председавајући уније послодаваца Руководилац НСЗ	Крај марта 2014.	2 члана ЛСЗ, 2 радна дана сваки Нису потребна финансијска средства (али додатна средства могу бити потребна за стручно саветовање и превод пријава за међународне програме)
3	Промовисање програма samozapošljavanja	Израда промотивног материјала за: Потенцијалне кориснике Заинтересоване стране и доносиоце одлука Израђена интернет страница и презентација програма samozapošljavanja се редовно ажурира Организовати сајам samozapošljavanja	Написан, одштампан и подељен материјал (1500 лифлета) Ажуриран веб-сајт (најмање једна страна о изабраном локалном веб сајту) Најмање: 300 посетилаца и 15 организација и стручњака које „ подржавају“ сајам	Лица задужена за послове комуникације у локалној самоуправи, НСЗ, и осталим организацијама Локална самоуправа, Канцеларија за младе Општина, НСЗ, остали	Крај марта и маја 2014. Средина марта 2014. Средина маја 2014.	Организовање и реализација: 2 члана локалних власти, 2 запослена у НСЗ, 2,5 дана сваки од њих + 2 асистента / 1 дан Финансирање: „...“ динара за оглашавање (лифлети, флајери...) донације „...“ и „...“

4	Избор кандидата за обуку	Обавештавање потенцијалних кандидата (састанак, дописи, обрасци за апликацију) Формирање изборне комисије и ревизија изабраних критеријума / процедура Избор кандидата	Најмање 40 кандидата који испуњавају критеријуме за избор (од тог броја, најмање 20% жена)	Саветници НСЗ Саветници НСЗ, чланови ЛСЗ и заинтересоване стране	Крај априла 2014. (20 уписаних кандидата) Крај маја 2014. (других 20 уписаних кандидата)	2 саветника НСЗ 2 дана за 2 информативна дана 3 саветника НСЗ за три дана избора кандидата
5	Обуке о предузетништву и самозапошљавању	Обуке о предузетништву се састоје из више модула, а садрже и релевантне информације о неопходном законском оквиру	Најмање 3 сесије дводневне обуке	Филијала НСЗ	Јун 2014. Јул 2014. Септембар 2014.	2 лица запослена у НСЗ / по сесији 2 стручна волонтера (1/2 дана) Без ангажовања финансијских средстава
6	Одобравање субвенција за самозапошљавање	Подршка кандидатима за припрему пријава и бизнис плана. Одобравање субвенција од стране комисије за избор кандидата	Најмање две сесије индивидуалне подршке за све кандидате. Најмање „...“ % валидираних пријава Најмање „...“ % регистрованих предузетника	Чланови ЛСЗ и друге релевантне заинтересоване стране	Септембар 2014. Децембар 2014.	Финансирање: „...“ X појединачних субвенција у износу од „...“ динара свака

КОРАК 4: ДОКУМЕНТ 4.4

Мере активне политике запошљавања

МЕРЕ АКТИВНЕ ПОЛИТИКЕ ЗАПОШЉАВАЊА

Активну политику запошљавања чини скуп програма и мера којима владе и јавне службе за запошљавање широм света интервенишу на тржишту рада како би се побољшале шансе за запошљавање радне снаге и повећале запосленост, што значи да мере активне политике запошљавања представљају инструмент политике запошљавања.

Према Закону о запошљавању и осигурању за случај незапослености (чл.43) мере активне политике запошљавања су активности усмерене ка унапређењу запослености, и то:

- посредовање у запошљавању лица која траже запослење;
- професионална оријентација и саветовање о планирању каријере;
- субвенције за запошљавање;
- подршка samozapošljavanju;
- додатно образовање и обука;
- подстицају за кориснике новчане накнаде;
- јавни радови;
- и друге мере усмерене ка запошљавању (овде могу да се сврстају и иновативне мере).

Мере активне политике запошљавања подстичу запошљавање и то:

- директно – подстицањем послодаваца за отварање нових радних места (субвенцијама) организовањем јавних радова, подршком за отпочињање сопственог посла (субвенција за samozapošljavanje) и
- индиректно – саветовањем и информисањем незапослених, подстицањем незапослених на активно тражење посла, унапређењем запошљивости путем различитих обука, организовањем сајмова запошљавања и сл.

Иновативне мере

Термин иновација се може дефинисати као промена, новина или процес доношења промена, односно то је „продор“ нечег оригиналног и новог са намером да буде корисно. Сама иновација подразумева стварање и примену нових решења која задовољавају нове захтеве или потребе, или значајну измену на постојећим решењима и праксама. У најширем смислу иновирање је увођење нових идеја, добара, услуга или праксе са намером да буду корисни, тако да идеја иновације обухвата све нове начине рада који доприносе унапређењу постојећег стања.

Аналогно томе иновативне мере активне политике запошљавања могле би да буду нове, али и унапређене постојеће мере и активности, у циљу унапређења тржишта рада и подстицања запошљавања. На пример, комбинација мера активне политике запошљавања и других мера, нпр. социјалне политике, образовне политике и осталих



јавних политика, у виду интегративног приступа решавању сложених социо-економских проблема какво је и запошљавање.

Кључни извор иновација и иновативних решења је креативност, где се идеје трансформишу у нове унапређене услуге, али иновације могу да се односе и на начин на који се те услуге обављају и реализују.

Важна информација:

На предлог Европске комисије Савет министара ЕУ је усвојио нови програм Европске уније, за запошљавање и социјалне иновације (Employment and Social Innovation – EaSI). Захваљујући том програму на располагању ће за период 2014-2020. година бити 920 милиона евра. Средствима овог програма биће подржане иновативне мере социјалне политике, промовисање мобилности радне снаге, олакшавање приступа микрокредитима, подстицање социјалног предузетништва и сл. EaSI ће подржати напоре држава чланица у осмишљавању и спровођењу запошљавања и социјалне реформе на европском, националном, регионалном и локалном нивоу и кроз координацију политике, идентификацију, анализу и размену најбољих пракси.



КОРАК 4: ALAT 4.5 „GANTT” дијаграм или Гантограм

Гантов дијаграм или **гантограм** је добио назив по Хенрију Ганту који га је осмислио. Овај дијаграм представља једну од старијих и врло практичних метода за временско планирање и нарочито праћење спровођења различитих процеса или активности. Гантов дијаграм илуструје почетне и крајње датуме свих активности или под-активности плана и доприноси бољој прегледности структуре и распореда послова и активности у одређеном временском оквиру.

Гантограм је веома једноставан и прегледан дијаграм у којем се на апциси налазе временске јединице (дани, недеље, месеци), а на ординати се наводе активности.

Користећи овај дијаграм избегавате да вам се догоди да се поједине активности преклопе или да неке активности, које је потребно обавити пре почетка обављања неких других, закасне са својим почетком и тиме наруше планирану динамику.

Активности	Надлежан	10-Мај	10-Јун	10-Јул	10-Авг	10-Сеп	10-Окт	10-Нов	10-Дец	11-Јан	11-Феб	11-Мар	11-Апр	11-Мај
Створити повољније услове за долазак нових компанија	Локална самоуправа	Red	Red	Red	Red	Red	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Преговарати о запошљавању жена у новој компанији	НСЗ	Blue	Blue	Blue	Blue	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Регрутовање методом симулације	НСЗ	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Red	Red	Red	Blue	Blue

КОРАК 4: АЛАТ 4.6 „RACI“ матрица

Матрица одговорности или „**RACI**“ матрица, представља веома користан и употребљив алат који може знатно да помогне у планирању и реализацији ЛАПЗ. Матрица описује учешће према улогама у активностима и извршавању задатака у оквиру пројекта или пословног процеса, а у овом случају у оквиру ЛАПЗ.

„**RACI**“ матрица повезује послове или активности које треба извршити, са онима који то треба да ураде, дакле са извршиоцима тих послова.

Посебно је корисна за јасније сагледавање улога и одговорности које имају извршиоци одређених активности.

Назив „**RACI**“ матрица представља акроним енглеских речи и то:

R (*Responsible*) - **Задужен** за активност и обављање посла (док остали имају улогу да помогну);

A (*Accountable*) – **Одговоран** за сваку активност или посао најчешће постоји само један који је одговоран за коректно и целокупно остваривање резултата или задатака;

C (*Consulted*) - **Консултован** онај од кога се обично тражи мишљење и најчешће је експерт у одређеној области;

I (*Informed*)- **Информисан** онај кога смо у обавези да информисемо о реализацији активности, о напредовању (обично када је задатак или резултат остварен).

Активности	ПАРТНЕРИ			
	Локална самоуправа	Нова компанија	Спољни експерт	НСЗ
Активност 1: Створити повољније услове за долазак нових компанија	R	A	C	I
Активност 2: Преговарати о запошљавању жена у нову компанију	C	A	I	R
Активност : Регрутовање „методом симулације“	A	A	I	R

Главне предности „**RACI**“ матрице су што се њеним коришћењем смањује могућност неспоразума око расподеле задужења и послова, омогућава се прецизније утврђивање одговорности за извршавање појединих задатака у оквира активности као целине, успоставља се боља комуникација и равномерност у распореду задужења што онемогућава да поједини буду преоптерећени послом.



Корак 5 :

„ Финансирање Локалног акционог плана запошљања“

1. Преглед.....	стр. 65
2. Опис.....	стр. 66
3. Документа.....	стр. 73
• Идентификовање извора финансирања: ДОКУМЕНТ 5.3.....	стр. 73
4. Алати.....	стр. 70
• Пример Буџета активности : АЛАТ 5.1.....	стр. 70
• Поједностављени примери припреме Буџета активности: АЛАТ 5.2а и 5.2б.....	стр. 71



КОРАК 4: Финансирање ЛАПЗ

ПРЕГЛЕД

Циљ

- Јасно сагледати и обезбедити све ресурсе (финансијске и не финансијске) који су потребни за реализацију активности планираних у ЛАПЗ;
- Ваљано спровођење ЛАПЗ реалном проценом потребних ресурса (финансијских и не финансијских) и њиховом правилном расподелом на различите активности и партнере;
- Јачање капацитета чланова ЛСЗ за привлачење и обезбеђивање додатних финансијских средстава из различитих финансијских извора (фондова, донација, као и других извора) и на тај начин повећати број лица која имају корист од ЛАПЗ.

Метода

Фаза 1: Процена потребних средстава:

- Утврђивање финансијских и не-финансијских потреба;
- Припрема првог нацрта буџета за ЛАПЗ.

Фаза 2: Идентификовање извора финансирања:

- Национални и локални;
- Инострани и разне донације.

Документа и алати

Процена потребних ресурса

- *Припрема буџета по активностима: Пример који се користи у пројектима из фондова Европске уније: Алат 5.1;*
- *Поједностављени примери буџета активности: Алати 5.2.*

Идентификовање извора финансирања

- *Приручник за програмирање и спровођење грант пројеката (Твининг пројекат, 2014.);*
- *Водич кроз потенцијалне изворе финансирања (Тим за социјалне укључивање и смањење сиромаштва, март 2013.): Документ 5.2.*

КОРАК 5: Финансирање ЛАПЗ

ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

Како да извршите процену ресурса који су вам потребни ?

Када је извршен избор активности (Корак 4) које ће бити предузете, потребно је прецизно дефинисати све потребне ресурсе. Да бисте то урадили, потребно је да:

1. Прецизно дефинишите активности и под-активности

Правило је да све процене трошкова треба извршити по активностима и под-активностима. Да бисте то урадили, користите „Табелу активности“ припремљену у Кораку 4 и унесите јасан списак активности садржаних у вашем ЛАПЗ.

2. Квантификујте потребне ресурсе по активностима и под-активностима

Потребни ресурси и припадајући трошкови су:

- Људски ресурси (нпр. тренери, саветници, стручњаци, итд.);
- Материјални и остали трошкови (нпр. материјал за обуку, путни трошкови, итд.);
- Субвенције корисницима (нпр. субвенције за само-запошљавање, итд.).

Потребно је квантификовати све потребне ресурсе по активностима (нпр. број радних сати тренера из сваке категорије, број експертских дана по категоријама, број службених путовања по врстама и километражи, итд.)

3. Идентификујте финансијске и не-финансијске потребе и припремите списак трошкова

Одређени ресурси се морају финансирати из ЛАПЗ, а други не (нпр. тренери из НСЗ, итд.). Када су идентификовани ресурси који се финансирају из буџета ЛАПЗ, припремити списак трошкова (нпр. накнаде за рад тренера по једном сату рада, путни трошкови, итд.). У питању су оквирни трошкови који треба да буду што више усклађени са стварним, тржишним ценама.

Добра питања, које треба поставити су:

- **Да ли је ваша процена потребних ресурса ефикасна и реална?**

Када сте завршили прву процену потребних ресурса, потребно је да се осврнете на ваш први нацрт и поставите следеће питање:

- **Да ли су сви планирани трошкови неопходни за спровођење активности?**

Да ли постоји могућност да се неки од њих изузму или смање, а да се тиме не доведе у питање остваривање циљева активности? Постоји ли могућност да се неки трошковни ресурси замене бесплатним (нпр. учешћем без накнаде)?

Сагледавање потребних ресурса по активностима и под-активностима је обавезан приступ који тражи већина донатора (домаћи и страни, нпр. Европска унија).

„Табела активности“ припремљена у кораку 4 је основни документ који треба користити код процене потребних ресурса по активностима.

Подсетник: Ове две врсте питања су заправо кључни финансијски критеријуми за оцену предлога пројеката.

- **Да ли је однос између процењених трошкова и очекиваних резултата задовољавајући?**

Упоредите вашу процену потребних ресурса са другима. Проверите да нисте превише далеко од стандардних, уобичајених трошкова (нпр. трошак једног сата тренинга по једном кориснику, итд.)

Идентификовање извора финансирања

Локални акциони план запошљавања се може финансирати из више различитих извора.

Који су могући извори финансира програма и мера активне политике запошљавања на нивоу локалне самоуправе?

Финансирање програма и мера које су предвиђене ЛАПЗ може да се обезбеди:

- из средстава локалног буџета;
- из средстава републичког буџета, преко филијала Националне службе запошљавања (суфинансирање предвиђено НАПЗ);
- из специфичних донација предузећа и партнера из приватног сектора;
- из средстава иностраних донатора, средства ЕУ преко ИПА фонда (предприступни инструмент помоћи);
- помоћу кредита;
- и других извора.

Оно што је важно истаћи, а везано за могућности финансирања јесте:

- приступ средствима из републичког буџета условљен је формирањем локалног савета за запошљавање и доношењем ЛАПЗ;
- функционалан локални савет за запошљавање биће неопходан за приступ фондовима и средствима из ЕУ (Европски социјални фонд - ЕСФ, Инструменти предприступне помоћи-ИПА и други фондови..) и неће се захтевати нека нова управљачка структура.

Локални извори финансирања

Издавање средстава у буџету јединице локалне самоуправе намењене финансирању политике запошљавања

Из више разлога, укључујући и децентрализацију и развој локалне политике запошљавања, финансирање програма и мера предвиђених локалним акционим планом запошљавања финансијским средствима из локалних извора, нарочито из буџета локалне самоуправе, постаје све значајније.

Осим тога, локални финансијски ресурси представљају „полазну основу” и предуслов за приступ све бројнијим програмима и пројектима који су засновани на принципу суфинансирања (националним и међународним). Из тог разлога се наглашава значај партнерства, а чланови ЛСЗ се подстичу да развијају партнерства између различитих актера на локалном нивоу. Развијено партнерство је уједно и значајна подршка креирању и реализацији ЛАПЗ, не само кроз финансијске већ и путем не-финансијских доприноса (нпр. бесплатно коришћење просторија, радно место и материјал, волонтирање, итд)

Веома је важно из више разлога, да локална самоуправа планира и издвоји одређена финансијска средства у свом буџету која су намењена реализацији локалне политике запошљавања.

Формирање ЛСЗ и доношење ЛАПЗ представљају предуслове за приступање већини расположивих фондова који подржавају политике запошљавања на локалном нивоу.

ЛАПЗ који за финансирање предвиђених активности користи разноликост локалних облика финансирања указује на висок ниво оствареног партнерства што је веома цењено и као такво повећава заинтересованост донатора. Остварено партнерство је вредност коју наглашава ЕУ

Приликом израде локалног буџета јединица локалне самоуправе треба да има у виду колика су финансијска средства потребна за реализацију ЛАПЗ. Најчешће, средства која су локалне самоуправе у могућности да издвоје, нису довољна да покрију целокупан буџет ЛАПЗ.

Међу-општинска сарадња и удруживање средства

Поједини финансијски споразуми на локалном нивоу могу се још више развијати. Велики број мера активне политике запошљавања које се планирају и реализују на нивоу једне локалне самоуправе, могу се организовати и на међуопштинском нивоу, односно да се локалне самоуправе удруже и заједнички реализују одређене мере активности. Ово решење је посебно корисно са аспекта економичности, када у једној општини постоји мали број корисника услуге, јер већи број корисника значајно смањује цену услуге.

Диверсификовано учешће корисника

Други начин да се повећа износ средстава или да се смање трошкови се може постићи развојем сарадње са локалним партнерима која доноси обострану корист. На пример, кратке обуке за незапослена лица могу се организовати у просторијама локалног предузећа уз учешће квалификованог особља привредног субјекта, као ко-тренера. Корист за привредног субјекта у овом примеру може бити: олакшано долажење до радне снаге, бесплатна обука за запослене у том предузећу, могућност добијања одређених субвенција, итд.

Национални извори финансирања

Одређене активности које предвиђа ЛАПЗ могу да се суфинансирају средствима из буџета Републике Србије, што се редовно и планира Националним акционим планом запошљавања (НАПЗ). Поред циљева које треба достићи и приоритета који ће се реализовати на националном нивоу, НАПЗ дефинише и критеријуме за доделу финансијских средстава из републичког буџета за суфинансирање програма и мера активне политике запошљавања предвиђених у локалним акционим плановима запошљавања.

Локална политика запошљавања и локални акциони планови запошљавања морају бити усклађени са националном политиком запошљавања која је дефинисана у Националној стратегији запошљавања за период 2011-2020. године и на годишњем нивоу у Националном акционом плану запошљавања.

Сваке године у НАПЗ се одређују програми и мере локалне политике запошљавања које ће се су-финансирати средствима из републичког буџета.

Обично се ради о следећим програмима и мерама:

- Стручна пракса;
- Обуке;
- Субвенције за запошљавање, и то:
 - субвенције за samozapošljavanje и
 - субвенције послодавцима за запошљавање на новоотвореним радним местима.

Посебни буџетски фондови

Постоји могућност отварања посебних буџетских фондова намењених подстицању запошљавања и социјалног укључивања одређених циљних група.

На пример, основан је посебан буџетски фонд чија средства служе за подстицање запошљавања и професионалну рехабилитацију незапослених особа са инвалидитетом. Овим фондом управља Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања.

На пример, може се заједничким средствима планирати развој Центра за информисање и професионално саветовање који би пружао услуге за кориснике из неколико општина или организовање јавних радова из области екологије или заштите културног наслеђа који би укључили учеснике из више општина.

Детаљне и ажуриране информације у вези са Националним акционим планом и суфинансирањем могу се добити на сајту <http://www.minrzs.gov.rs/>

Потребно је имати у виду, пре почетка коришћења средстава из буџета (јавних финансијских средстава) да финансирање једног броја мера активне политике запошљавања, нарочито додела субвенција спада у Државну помоћ, и да се у тим случајевима примењује Закон о контроли државне помоћи, те је неопходно добити одобрење и сагласност Комисије за доделу државне помоћи.

Са циљем пружања више информација о потенцијалним изворима финансирања и бољем познавању донатора, као и начину на који се подnose пријаве за њихове програме и пројекте, израђена су два водича/приручника и то:

Остали извори финансирања

Генерално, постоји недовољна обавештеност локалних власти, заинтересованих страна и чланова ЛСЗ у вези са улогом коју имају у привлачењу финансијских средстава и потенцијалних донатора, укључујући и иностране.

У том смислу, посебно је важна улога ЛСЗ у подстицању иницијатива и пројеката којим се могу привући додатна средства за област запошљавања и локалног развоја.

Фондови Европске уније

Посебно је потребно ојачати капацитете ЛСЗ да би постали оперативни и спремни за апсорпцију фондова ЕУ, првенствено ИПА фондова.

Донаторска средства су ограничена и морају се тражити на различитим адресама, али и користити под условима које ретко ко познаје до детаља. Зато је од велике користи Водич који је сачинио Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва који је намењен невладиним организацијама, локалној самоуправи, малим и средњим предузећима и предузетницима – за директно аплицирање код разних донатора

Међу-секторски приступ

Представља посебно ефикасан начин за прикупљање потребних средстава из различитих извора, који повезује донаторе и активности. На пример, иницијатори пројеката који имају за циљ већу социјалну укљученост ромских жена кроз пољопривредне активности, свој пројекат могу изградити користећи додатна средства из више извора и од различитих донатора, у областима као што су: развој пољопривреде, заштите животне средине, политика социјалног укључивања и стручне обуке.

„Водич кроз потенцијалне домаће и иностране изворе финансирања у Србији“ који је објавио Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва при Кабинету потпредседника Владе за европске интеграције (веб: <http://www.inkluzija.gov.rs/>)

„Приручник за припрему и спровођење грант пројеката“, који је израђен у оквиру Твининг пројекта „Припрема институција тржишта рада у Републици Србији за Европску стратегију запошљавања“ (јануар 2014.)

АЛАТ 5.1: Буџет активности (пример)

Имајући у виду процес прикључвања Републике Србије Европској унији, наведен је пример израде буџета за одређену активност, обзиром да је ова методологија прихваћена у земљама ЕУ, тако да је корисно да се и чланови локалних савета за запошљавање упознају и користе како би утврдили финансијска средства која су потребна за реализацију ЛАПЗ.

Трошкови	Јединица	Број јединица	Јединична цена (ЕУР)	Трошкови (ЕУР)
1. Људски ресурси				
1.1 Зараде запослених (брutto зараде, укључујући доприносе за социјално осигурање и сродне трошкове, локално особље)				
1.1.1 Техничко особље	месечно			
1.1.2 Административно/помоћно особље	месечно			
1.1.2.8 Извођач обуке - модул ху	месечно			
1.1.2.9 Извођачобуке - модул dj	месечно			
Међузбир: Људски ресурси				
2. Путовања				
2.2 Локални превоз	месечно			
Међузбир: Путовања				
3. Опрема и залихе				
3.2 Намештај, рачунарска опрема				
3.3 Машине, алати...				
3.5 Остало (молимо навести)				
Међузбир: Опрема и залихе				
4. Локална канцеларија				
4.2 Закуп канцеларија	месечно			
итд.	месечно			
Међузбир: локална канцеларија				
5. Остали трошкови, услуге				
итд.				
Међузбир: Остали трошкови, услуге				
	Све године			
Трошкови	Јединица	Број јединица	Јединична цена (ЕУР)	Трошкови (ЕУР)
6. Остало				
Међузбир: Остало				
7. Међузбир: Непосредни прихватљиви трошкови Активности (1-6)				

АЛАТ 5.2: Поједностављени примери припреме Буџета активности

Након што су утврђени приоритети за реализацију (Корак 4) треба приступити одређивању потребних финансијских средстава за сваки од приоритета који је наведен у ЛАПЗ.

У наставку је приказан поједностављени пример Буџета једне активности који може послужити као инспирација код припреме буџета ЛАПЗ.

Људски ресурси	Цена по јединици	Број	Укупно
Саветници	/дан		
Тренери	/сат		
Асистенти	/дан		
Материјал & опрема			
Сале за састанке			
Наставна опрема			
итд.			
Путовања			
Сопственим возилом	/км		
Остала путовања			
Субвенције			
УКУПНО			

АЛАТ 5.2: Поједностављени примери припреме Буџета активности

У наставку је приказан поједностављени пример укупног Буџета активности који може послужити као инспирација за припрему Буџета ЛАПЗ. Пример пружа општу слику извора финансирања и трошкова, по приоритетима ЛАПЗ.

ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА:

	МРЗСП	НСЗ	Локална самоуправа	остали	УКУПНО
Приоритет 1	100	20	130		250
Приоритет 2	20		50	30	100
Приоритет 3		20	40	90	150
УКУПНО	120	40	220	120	500

ТРОШКОВИ:

	Људски ресурси	Материјали опрема	Путовања	субвенције	УКУПНО
Приоритет 1	65	37,5	22,5	125	250
Приоритет 2	80	12	8		100
Приоритет 3	90	30	12	18	150
УКУПНО	235	79,5	42,5	143	500

ДОКУМЕНТ 5.3 Идентификовање извора финансирања

Након што су утврђена неопходна финансијска средства потребна за реализацију активности предвиђених у локалном акционом плану запошљавања, односно након што је утврђен буџет локалног акционог плана запошљавања, треба пронаћи изворе финансирања.

Локалне самоуправе углавном у својим буџетима опредељују одређена финансијска средства за активну политику запошљавања, али најчешће та средства нису довољна за финансирање свих предвиђених активности. Из тог разлога треба трагати за додатним изворима финансирања, што није нимало лак ни једноставан посао. Треба бити добро и благовремено информисан о потенцијалним изворима и донаторима.

У даљем тексту представљена су два водича/приручника намењена невладиним организацијама, локалној самоуправи, малим и средњим предузећима и предузетницима као помоћ за идентификовање потенцијалних извора финансирања.

„ПРИРУЧНИК ЗА ПРИПРЕМУ И СПРОВОЂЕЊЕ ГРАНТ ПРОЈЕКТА“ који је настао у оквиру Твининг пројекта (јануар 2014.) и који пружа исцрпне информације о успешној припреми апликација за предлоге пројекта, првенствено грант пројекте који се финансирају из фондова Европске уније.

„ВОДИЧ КРОЗ ПОТЕНЦИЈАЛНЕ ИЗВОРЕ ФИНАНСИРАЊА“ који је израдио Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва при Кабинету потпредседника Владе за европске интеграције (март 2013.) и који је намењен организацијама цивилног друштва, локалним самоуправама, малим и средњим предузећима, предузетницима и појединцима који трагају за донаторским средствима.

У Водичу је представљено је више од стотину потенцијалних донатора у области социјалног и економског развоја, а може се преузети на сајту Тима за социјално укључивање и смањење сиромаштва: <http://www.inkluzija.gov.rs>.



Корак 6:

„Спровођење и праћење Локалног акционог плана запошљања“

1. Преглед.....	стр. 75
2. Опис.....	стр. 76
3. Документа.....	стр. 80
• <i>Метода фацилитације: ДОКУМЕНТ 6.1</i>	<i>стр. 80</i>
4. Алати.....	стр. 81
• <i>Месечна табела за праћење активности (мониторинг):</i> <i>АЛАТ 6.2</i>	<i>стр. 81</i>



КОРАК 6: Спровођење и праћење (мониторинг) ПРЕГЛЕД

Циљ

- Припремити план који је једноставан, разумљив и употребљив за свакога;
- Створити услове за бољу координацију са осталим партнерима и њиховим плановима;
- Унапредити активности и резултате ЛАПЗ;
- Уверити донаторе да су средства наменски коришћена.

Метода

1. Припрема за спровођење ЛАПЗ

- Формирање тима за спровођење;
- Оцена почетног стања.

2. Праћење спровођења ЛАПЗ

- Шта је индикатор?
- Врсте индикатора;
- Како се постављају индикатори?

3. Праћење партнерства

- Како фацилитатор (носилац посла) треба да ради?
- Организација и учесници састанка заинтересованих страна.

Документа и алати

- Метода фацилитације: ДОКУМЕНТ 6.1;
- Месечна табела за праћење: АЛАТ 6.2.

КОРАК 6: Спровођење и праћење (мониторинг) ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

Припрема и спровођење

1. Формирати тим за спровођење ЛАПЗ који би био састављен од неколико чланова ЛСЗ и евентуално представника других заинтересованих страна (нпр. представници корисника).
2. Почетно сагледавање Табеле активности на уводном састанку који би организовао тим за спровођење ЛАПЗ и који би био посвећен првенствено „Табели активности“ (видети корак 4) како би се проверило:
 - Да ли су све активности и даље релевантне? Да ли су за поједине планиране активности потребне измене како би се боље прилагодили новим околностима (нпр. потребна финансијска средства, надлежне институције или лица, распоред активности, итд.)?
 - Да ли су све активности повезане са конкретним индикаторима дефинисаним у Кораку 4 и да ли су извршене измене и прилагођавања, ако је потребно?
 - Да ли је обезбеђено учешће свих заинтересованих партнера везано за ЛАПЗ, као што је то и планирано?

После ове прве провере и евентуалног ажурирања, тим за спровођење организује послове спровођења тако што:

- Јасно идентификује активност по активност, лица која су задужена за почетак њиховог спровођења и сам почетак;
- Утврђује датум првог „састанка за праћење“ и динамику састанака до завршетка фазе спровођења активности.

Праћење (Мониторинг)

Праћење не представља проверу којом треба задовољити донаторе, већ **повратни механизам** за помоћ тиму за спровођење, како би се обезбедио напредак у спровођењу ЛАПЗ или извршила прилагођавања у складу са променама, ако за тим постоји потреба.

Да би праћење било од користи тиму задуженом за спровођење ЛАПЗ, требало би да буде усмерено на активности које се спроводе и евентуалне промене у активностима, начине на које они који су задужени за спровођење активности извршавају своје обавезе и задатке и уколико је потребно, прилагођавање временских рокова, а у неким случајевима и очекиваних резултата.

Праћење такође може да представља и **стални процес учења** којим се развијају вештине чланова ЛСЗ у области управљања пројектима.

Кључно за процес праћења је да:

- Мери напредак везано за планиране активности, претпоставке, резултате и буџет;
- Указује на проблеме, помаже у проналажењу решења и реализује их;
- Примењује се у свим корацима процеса спровођења ЛАПЗ;

Многе иницијативе нису успеле да остваре одрживе користи после периода финансирања. То је већим делом због тога што су лоше осмишљене а мање због лошег спровођења.

Анализа Табеле активности на самом почетку даје могућност за одређене измене и прилагођавања окружењу у коме се припрема ЛАПЗ пре него што се крене у његово пуно спровођење.

Шта је праћење (мониторинг)?

„Континуирана активност која користи систематско прикупљање података о одређеним индикаторима како би се руководству и кључним актерима у актуелној развојној интервенцији обезбедили показатељи о степену напретка и постигнућа циљева, као и о утрошку додељених средстава.“ (OECD/DAC, 2002. Речник кључних термина управљања заснованог на евалуацији и резултатима). Актери задужени за праћење се морају јасно идентификовати.

- Може се заснивати на различитим подацима који потичу из различитих извора;
- Фокус је на алокацији ресурса, трошковима и активностима, планираним резултатима, залагању носиоца послова и организационим капацитетима.

Шта је индикатор?

Индикаторе треба одредити (дефинисати) у тренутку припрема активности (Корак 4).

Сви индикатори треба да буду засновани на подацима, што подразумева и следећа питања:

- Где се подаци и информације могу добити?
- Ко је задужен за њихово редовно прикупљање?
- Када ће подаци бити доступни и на који начин ће бити прикупљени?

На тај начин ће моћи да се прати напредак у остваривању циљева према предвиђеним роковима.

Праћење је могуће само ако су индикатори повезани са очекиваним резултатима и ако су претходно јасно постављени применом „SMART методе” (видети ДОКУМЕНТ 3.6)

Врсте индикатора:

Индикатори могу бити квалитативни или квантитативни.

Квантитативни индикатори су бројеви и мере учесталост или размеру (нпр. број лица, проценат одступања и сл.). Статистички индикатор може да демонстрира промене које су наступиле као резултат или последица реализације активности, програма или мера.

Квалитативни индикатори мере промену у ставовима, понашању, вештинама, знањима... Не могу се исказати бројевима. Докази су: евалуација учесника мере (интервју, изјава учесника о користи, напретку и слично...). Могу се добити кроз **званичне** процедуре (нпр. квалитативна анкета, итд.) или **незваничне** (нпр. спонтане опсервације у вези са активностима, неформални разговори са корисницима или заинтересованим странама).

Како се постављају индикатори?

Пре одређивања индикатора треба поставити следећа питања:

- Да ли је индикатор релевантан, у смислу пружања потребних информација?
- Да ли се прикупљене информације могу лако користити за праћење и оцену ефеката спроведених активности у планираном временском оквиру?
- Да ли је јасно дефинисано које је одговоран за прикупљање одређених врста података? Да ли се индикатори могу мерити уз разумне трошкове (пожељно коришћење података из већ постојећих извора).

Индикатор мери напредак тако што бележи промене настале у различитим тачкама у времену.

Индикатор пружа доказ да је резултат постигнут (или не).

Које податке и информације треба узети у обзир приликом праћења (мониторинга)

У процесу праћења треба обратити пажњу и узети у обзир информације прикупљене током фазе спровођења ЛАПЗ употребом различитих алата развијених Кораку 4, а посебно:

- „Табела активности”: омогућава збирни приказ свих активности и под-активности ЛАПЗ (опис активности, планирани резултати, ресурси...)
- „RACI матрица”- која дефинише задатке и надлежности партнера на пројекту
- „GANTT дијаграм”: илуструје почетне и крајње датуме појединачних активности и под-активности ЛАПЗ.

Осим тога, у процесу праћења (мониторинга) треба узети у обзир записнике са различитих састанака управљачких тела, под група, као и разна документа из којих се могу добити информације о напретку активности садржаних у ЛАПЗ (статистички подаци, периодични извештаји, упитници за евалуацију корисника и партнера).

Праћење партнерства

Спровођење ЛАПЗ је заједничка одговорност партнера укључених у локални савет за запошљавање. Истовремено са праћењем спровођења ЛАПЗ потребно је пратити на који начин се развијају и функционишу партнерства.

Посебну пажњу треба усмерити на:

- **Ваљано функционисање институција или тела задужених за спровођење ЛАПЗ организовањем** периодичних састанака тима задуженог за спровођење ЛАПЗ. Треба обезбедити њихове редовне сусрете одговарајућом динамиком (ни превише често, нити недовољно), као и створити услове да благовремено добију одговарајуће информације и да се чланови тима упознају са алатима за праћење и верују у њих.
- **Постизање доброг нивоа партнерско-пријатељског духа.** Уверити се да су идентификовани и циљеви самих организација партнера у потпуности препознати и да се сматрају као предност за ЛАПЗ. Обезбедити услове да све заинтересоване стране могу изразити своје мишљење. Уверити се да су послови, финансијска средства и други ресурси праведно расподељени. Партнери треба да су уверени да су њихови циљеви препознати и да су садржани у ЛАПЗ, као и да су послови, финансијска средства и други ресурси праведно расподељени на све partnere. Поред тога треба обезбедити услове да све заинтересоване стране могу изразити своје мишљење.

Добар алат за развој партнерства приказан је у документу 6.1. – „Метода фацитације“. Учешће фацитатора може допринети већој ефикасности састанак партнера укључених у рад ЛСЗ, посебно ако се одржавају у фази спровођења и праћењу ЛАПЗ.

На пример, уколико се као индикатор изабере „Стопа прераног напуштања школовања“, овај индикатор се може пратити без већих напора и трошкова у случају да већ постоје статистички подаци везано за овај феномен или уз знатно веће напоре и трошкове ако је потребно осмислити и спровести посебну анкету да би се дошло до потребних података.

Процес праћења је заснован на информацијама прикупљеним кроз алате развијене у фази припреме ЛАПЗ (Корак 4).

Структура састанака представника заинтересованих страна

- **Добити прецизну изјаву тима за спровођење ЛАПЗ у вези са сврхом састанка.** Организатор пре заказивања састанка треба прецизно да одреди: шта је циљ састанка, ко је позван и зашто; колико дуго ће трајати; који су очекивани исходи; које су предходно донете одлуке, списак активности и усвојени планови; која су очекивања партнера...
- **Припрема састанка:** Припрема обухвата одлуку о избору метода и алата који ће се користити, усвајање агенде и правила која ће се примењивати. председавајући састанка треба да зна ко ће доћи, да буде упознат са очекивањима учесника, као и са простором где ће се одржати састанак и потребним средствима. Он треба да припреми дневни ред састанка и да истакне циљеве.
- **У току састанка:** улога фацитатора је да пажњу окупљених учесника, усмери на дневни ред остављајући могућност за мања одступања, и да састанак заврши у предвиђено време са јасним и сажетим приказом састанка.
- **Затварање састанка** је кључно за његову ефикасност. Фацитатор треба да запамти и да буде у стању да у кратким цртама репродукује ток састанка (нпр. допринос појединих учесника у току дискусије и с тим у вези, донете одлуке). Осим тога, може бити корисно да се сами учесници осврну на ток састанка, у смислу: шта је добро функционисало, а шта не; који су предлози за унапређење квалитета следећег састанка?

Ко је фацитатор и како треба да ради

Фацитатор треба да буде “неутрална” особа, флексибилна и реактивна, која треба да узме у обзир различите аспекте и усмерава ток састанка.

Фацитатор треба да буде срдачна личност, способна да покаже емпатију и прихватање других. Осим тога, треба да ужива поверење учесника, а његова улога је да учесницима помогне у остваривању резултата, а не да суди или намеће сопствене идеје.

Фацитатор ће саслушати учеснике, анализирати и сумирати оно што је од њих чуо, а при том познавање тема састанка није у тој мери важно, много је важније да зна како да управља процесима у групи. То значи да је његова пажња усмерена на процесе, док је пажња учесника усмерена на садржај.

Фацитатор треба да :

- омогући да се учесници међусобно разумеју;
- помогне групи да развија и примењује правила о заједничком (тимском) раду;
- олакша процесе планирања и доношења одлука;
- вешто управља неслагањима међу учесницима;
- подржи заинтересоване стране у њиховим тежњама да остваре постављене циљеве.

Фацитатор усмерава пажњу на процесе, док је пажња учесника усмерена на садржај.

Покушајте да користите речи и термине које користе учесници за сумирање тока састанка и уверите се да су покривене све теме. Ако су током састанка донете одређене одлуке, оне треба да буду јасне, а уколико су потребне даље активности, у том случају је важно да буде јасно шта, ко, када и како ће бити предузето. Проверите да ли има довољно времена на крају састанка да се разговора о овим питањима. Ако се користе обрасци, табеле или било која друга документа, уверите се да сви учесници имају своје записнике и евиденције о догађајима.

КОРАК 6: Документ 6.1 Метода фацилитације²¹

Метода фацилитације је важна метода која се користи за окупљање заинтересованих страна и развој партнерства и као таква је препоручена од стране Европске комисије.

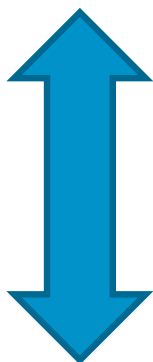
Термин фацилитација се најчешће преводи као вођење или олакшавање процеса, у овом случају процеса који се одвијају у групи. Фацилитација као процес омогућава групама односно тимовима да раде ефективно и да сарађују, односно да појединци унутар групе међусобно размењују искуства, стичу нова знања, одлучују, решавају проблеме, планирају активности и решавају евентуалне спорове.

Будући да ће спровођење и праћење ЛАПЗ вршити различите заинтересоване стране и партнери, које припадају различитим интересним групама, постоји довољно јак разлог да се метода фацилитације примени као „метод рада“.

У многим случајевима, учесници имају различите интересе, приоритете и вредности. Чињеница да постоји временско ограничење за реализацију ЛАПЗ не дозвољава да се превише времена посвети заједничком окупљању свих учесника у реализацији и зато је потребно да се олакша процес усаглашавања ставова различитих група.

Сврха фацилитације јесте да подстакне учешће заинтересованих страна у процесу развоја партнерства и спровођења ЛАПЗ. С тим у вези, важно је препознати чињеницу да сви актери не учествују на исти начин и истим интензитетом у свим фазама процеса израде, спровођења и праћења ЛАПЗ. Можемо посматрати учешће партнера на четири нивоа интензитета који нису међусобно искључиви.

Пасиван и низак
ниво учешћа



Активан и висок
ниво учешћа

Размена информација је минимални ниво учешћа и често се састоји у томе да се лица информишу, а ток информација иде у једном правцу.

Консултације означавају да је ток информација двостран, да постоји дијалог. То међутим не мора нужно да доведе до одлучивања.

Одлучивање је када учешће достигне виши ниво и укључује појединце и групе у процес одлучивања, а посебно оне који су обично искључени. Партнери међусобно деле **овлашћења и надлежности за предузимање активности**.

Покретање активности је највиши ниво учешћа, када партнери предузимају покретање нових активности. Деловање на овај начин указује на значајан ниво поверења и овлашћења.

21 Европска комисија, Алат за развој партнерства, 2005. стр. 7

АЛАТ 6.2: Месечна табела за праћење (мониторинг) Пример

Овај алат помаже тиму за спровођење ЛАПЗ да процени да ли је локални акциони план реализован на планирани начин и са очекиваним резултатима.

У случају да је идентификован јаз (одступање) између планираног и реализованог, очекиваних и остварених резултата, тим за спровођење ЛАПЗ доноси одлуку о активностима које треба предузети како би се смањило идентификовано одступање (јаз) између очекиваног и оствареног.

У месечној табели за праћење, бележе се прикупљени подаци и информације о свим активностима, по датим колонама. Ако је обим реализованог нижи или виши од планираног, треба унети разлоге који су до тога довели, као и шта ће по том питању бити урађену у наредном месецу.

Ако су планиране и реализоване активности изједначене, не постоје одступања и може се забележити да се активности одвијају према плану.

Пример попуњене табеле за праћење:

САСТАНАК ЗА ПРАЋЕЊЕ БР.3: Датум: 3. јун 2014. Учесници: А,Б,В.
Приоритет бр. 1.: Омогућити лакше запошљавање младих у локалној самоуправи „...“ кроз подстицање samozapošljavanja

Преглед месечног праћења спровођења ЛАПЗ за приоритет бр. 1				
Области праћења	Очекивано	Остварено	Одступања и образложења	Активности за смањење одступања (ако је потребно)
Активност 1 Идентификовати младе који су заинтересовани за samozapošljavanje	Идентификовано 300 потенцијалних корисника од којих најмање 20% жена. Рок за реализацију: крај марта месеца	Идентификовано је 300 младих од којих је свега 10% жена	Потешкоће за проналажење младих жена заинтересованих за само-zapošljavanje настале су услед недовољне информисаности о могућности женског предузетништва и из културолошких разлога.	Контактирати локално удружење жена „...“, упознати их са активностима ЛАПЗ које се реализују и подстицати њихово ангажовање. Побољшати обавештеност саветника НСЗ о датом питању, како би боље промовисали активност код младих незапослених жена.
Активност 2 Идентификовати изворе финансирања и припремити потребне пријаве	Добијена финансијска средства одговарају потребама: X динара	Делимично (обезбеђено је 75% очекиваних финансијских средстава)	Смањено финансирање из националног буџета (мањи број субвенција за само-zapošljavanje од очекиваног) Недовољно средстава за промотивну кампању и сајам запошљавања	Одлагање „Сајма запошљавања“ за септембар како би се продужило време за налажење потребних спонзора. Идентификовани су потенцијални спонзори (Банка „...“, итд.) и планирани контакти са њима.
Активност 4 Избор 4 групе од по 10 кандидата за обуку на тему samozapošljavanja	Најмање 40 кандидата који испуњавају усвојене критеријуме за избор (најмање 20% жене) Рок за реализацију: крај маја	Остварено	Нема одступања	Имамо финансијска средства за само 30 субвенција. Потребно је да наставимо да тражимо потенцијалне спонзоре, у противном ће 4. група бити одложена за следећу годину. Потребно је дефинисати критеријуме за избор чланове ове групе.
Итд.				



Корак 7:

„Оцена ефеката (евалуација) Локалног акционог плана запошљавања“

1. Преглед.....	стр. 83
2. Опис.....	стр. 84
3. Документа.....	стр. 87
• <i>Праћење, Преглед, Оцена ефеката - Упоредна табела: ДОКУМЕНТ 7.1</i>	<i>стр. 87</i>
4. Алати.....	стр. 88
• <i>Завршни преглед ЛАПЗ – „Шта смо урадили?“: АЛАТ 7.2а.....</i>	<i>стр. 88</i>
• <i>Завршни преглед ЛАПЗ – „Како је рађено?“: АЛАТ 7.2б.....</i>	<i>стр. 89</i>



КОРАК 7: Оцена ефекта (Евалуација) ПРЕГЛЕД

Циљ

- Провера да ли су планирани резултати остварени;
- Провера да ли су активности у складу са почетним приоритетима;
- Провера да ли су активности у складу са потребама корисника;
- Провера да ли се користи од програма и активности настављају и после њиховог завршетка;
- Формулисање препорука како би се повећала ефикасност и ефективност будућих програма, мера и активности.

Метода

1. Дефиниција и циљеви

- Зашто вршити евалуацију?
- Како вршити евалуацију?
- Врсте евалуације:
 - Интерна;
 - Екстерна.
- Ко су корисници евалуације?

2. Евалуациони критеријуми

Релевантност – Ефикасност – Ефективност – Утицај – Одрживост – Кохерентност

Документи и Алати

- *Праћење (мониторинг), преглед, оцена (евалуација) - Упоредна табела: ДОКУМЕНТ 7.1;*
- *Завршни преглед ЛАПЗ: АЛАТИ 7.2а и 7.2б.*

КОРАК 7: Оцена ефекта (Евалуација) ОПИС

Коментари и идеје за комуникацију

Дефиниција и циљеви

Евалуација односно оцена ефеката реализованих активности је последњи, 7. корак, у циклусу реализације Локалног акционог плана запошљавања, након реализације свих планираних активности

Зашто вршити евалуацију?

Евалуација пружа свим заинтересованим странама (локалном савету за запошљавање, тиму за спровођење ЛАПЗ, разним донаторима, итд.) свеобухватну оцену квалитета, утицаја и ефикасности спроведених активности које су планиране у ЛАПЗ. Осим тога, даје одређене идеје за унапређење: шта се може унапредити у наредном ЛАПЗ или сличном пројекту и на који начин (нпр. применом ефикаснијих метода за сагледавање и изналажење решења; продуктивније коришћење ресурса; утврђивање потреба крајњих корисника узимајући у обзир њихов профил, итд.).

Како вршити евалуацију?

Постоје две врсте евалуације

- **Интерна евалуација** (преглед или „Reviewing“)

Покрећу је чланови тима за спровођење ЛАПЗ или чланови локалног савета за запошљавање, позивајући се на сопствено искуство и на резултате спроведених активности које су планиране ЛАПЗ. Овај преглед се у великој мери заснива на „процени задовољства“ прикупљеној путем упитника од крајњих корисника или партнера ЛАПЗ. Најбољи моменат за овај „преглед“ је непосредно пре почетка рада на припреми ЛАПЗ за наредну годину.

- **Екстерна евалуација**, где постоји општа сагласност да се једино за ову врсту евалуације може користити термин „Евалуација“).

Покрећу је у првом реду институције које финансирају активности ЛАПЗ (локалне самоуправе, ресорна министарства, релевантни органи Европске уније, итд.) како би имале свеобухватну слику стварног утицаја и ефикасности спровођења ЛАПЗ (нпр. утицај на циљне групе, ефикасност примењених метода, итд.). Ову евалуацију реализује „независни тим“ који уједно и пружа подршку институцијама у процесу одлучивања о евентуалним изменама политика и приоритета, одлукама о повећању, смањењу, прерасподели финансијских средстава и слично.

Детаљније информације се могу наћи у ДОКУМЕНТУ 7.1 и 7.2

Ко су корисници евалуације?

- **Интерну евалуацију** („преглед“) највећим делом користе руководиоци и чланови тима за спровођење ЛАПЗ, одређеног пројекта или програма. Резултати евалуације служе да се управљање, координација или интеракције са корисницима и циљним групама што боље прилагоде.

Интерна евалуација се спроводи за потребе оних који управљају пројектима / програмима, са фокусом на унапређење њиховог рада и по могућству, уз њихово пуно учешће.

Видети у даљем тексту Алате 7.3а и 7.3б практичне инструменте који члановима тима за спровођење ЛАПЗ помажу интерни „преглед“.

Појам „корисник“ означава различите нивое корисника програма (нпр. организације које спроводе програм, тренери, крајњи корисници), док појам „циљна група“ подразумева искључиво „крајње кориснике“ (нпр. незапослена млада лица).

- **Екстерну евалуацију („евалуацију“)** највећим делом користе доносиоци одлука као и креатори одређених мера и активности (нпр. НАПЗ). Они користе резултате и закључке евалуације за измену или обнову пројеката/програма у овом случају ЛАПЗ, за потврду или промену стратешких оријентација, или за расподелу, односно прерасподелу ресурса (финансијских, људских и других). Оно што чини добру евалуацију, односно оно што се цени, су јасне, једноставне и оперативне препоруке које су засноване на веродостојним чињеницама.

Који се критеријуми користе за евалуацију ЛАПЗ?

Код интерне евалуације („прегледа“) тим за евалуацију полази од индикатора коришћених током корака „праћење (мониторинг)“. Међутим, овог пута преглед има „шири приступ“. Наиме, тим задужен за „преглед“ посматра приоритете у целини, стављајући фокус на свеобухватније циљеве, идентификујући „оно што је добро функционисало“ и „оно што није било у довољној мери задовољавајуће“, разлоге који су до тога довели и најзад, даје предлоге за унапређења. „Преглед“ се заснива на подацима, односно користи различите врсте објективних информација и посебно резултате оцене задовољства корисника и партнера.

Приликом свеобухватног „прегледа“ и свих екстерних евалуација евалуатори се руководе критеријумима којих је шест и које примењује већина донатора, укључујући и Европску унију, то су:

Релевантност: Да ли су постављени циљеви у складу са потребама корисника, приоритетима државе, дефинисаним стратегијама и политикама донатора?

Ефективност: Да ли су постављени циљеви остварени, односно да ли се очекује да буду остварени?

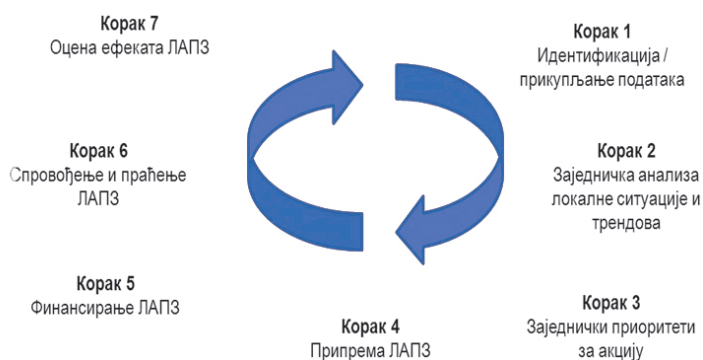
Ефикасност: Да ли су циљеви (активности, резултати, ефекти...) остварени уз ефикасно трошење ресурса (фондова, експертизе, времена, административних трошкова...)?

Одрживост: Да ли ће користи од активности, програма, пројекта и сл. опстати и после завршетка?

Утицај: Да ли активност, програм, пројекат, итд. производе шире и дугорочне ефекте (нпр. на нивоу тржишта рада)?

Кохерентност: Да ли су активности, резултати и циљеви усклађени са политикама државе, развојним програмом Европске уније и интервенцијама других донатора?-

Израда локалног акционог плана запошљавања: кораци



Интерна и екстерна евалуација морају бити засноване на подацима.

*Завршетак корака „Евалуација“ (Корак 7) означава крај нашег **Пројектног циклуса** представљеног на почетку Приручника. Завршетком ове фазе, започиње „нови круг“ пројектног циклуса, са „новим кораком 1“ који ће обухватити искуства и знања стечена у претходном циклусу, као и њихов утицај на почетно стање. Очекивања су да ЛАПЗ треба да донесе позитивне промене, (па макар оне биле и скромне) у вези са ситуацијом на локалном тржишту рада.*

ДОКУМЕНТ 7.1 Праћење, Преглед, Оцена ефеката - Упоредна табела²²

У доњој табели предложени су једноставни начини за упоређивање сва три процеса: „Праћење („мониторинг)“, „Преглед (review)“ и „Оцена ефеката (евалуација)“ са примерима који треба да вам помогну да изаберете алат који највише одговара вашим потребама.

	Праћење (Мониторинг)	Преглед (енгл.review)	Оцена ефеката (Евалуација)
Шта је урађено?	Редовно Кроз животно циклус пројекта	Повремено На средини или на крају пројекта	Повремено На крају или после фазе или пројекта
Шта је мерено?	Ефикасност Коришћење улаза (инпута), активности, исхода, претпоставки	Ефективност, релевантност и непосредни утицај Остваривање сврхе	Дугорочни утицај и одрживост Остваривање сврхе и циља и непланирана промена
Ко је укључен?	Запослени у организацији	Запослени и лица изван организације	Лица изван организације
Који извори информација су коришћени?	Интерна документа Нпр.: месечни или тромесечни извештаји, радни и путни дневници, записници са састанака	Интерна и екстерна документа Нпр.: Годишњи извештаји, извештаји консултаната	Интерна и екстерна документа Нпр.: извештаји консултаната, национална статистика, извештаји о оцени утицаја
Ко су корисници резултата?	Руководиоци и лица ангажована на пројекту	Руководиоци, запослени, донатори, корисници	Руководиоци, запослени, донатори, корисници и друге организације
Како се користе резултати?	Да би се извршиле мање измене	Измене у садржају политика, стратегије и у вези са будућим радом	Битније измене у садржају политика, стратегије и у вези са будућим радом

22

Извор: „Приручник за припрему и спровођење грант шема на националном нивоу“, твининг пројекат, 2014. За више информација видети „Смернице за управљање пројектним циклусом“, 2004. Интернет адреса: <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/tools/europeaid/adm/pcm/guidelines/2004/en.pdf>

ЛАТ 7.2а: Завршни преглед ЛАПЗ Шта смо урадили?

На крају сваке године, чланови ЛСЗ треба да планирају и одвоје време за „Завршну ревизију ЛАПЗ“. Циљ овог прегледа јесте да се оцене први резултати спровођења ЛАПЗ, као и свеукупно управљање процесом спровођења ЛАПЗ.

Постоје два начина у оквиру завршног прегледа :

- Оценити учинак, односно **шта смо урадили** у вези са свим приоритетима садржаним у ЛАПЗ?
- Оценити **како смо то урадили**, где би сви чланови ЛСЗ требало да се осврну на сопствену улогу у управљању и спровођењу ЛАПЗ.

Током завршног прегледа ЛАПЗ, чланови ЛСЗ треба да буду у могућности да кроз међусобну комуникацију размене своје ставове, тако да се може оценити „како је функционисало“ и дати предлоге и идеје за унапређења.

Завршна оцена ЛАПЗ: Шта смо урадили? (пример)

У датом примеру, који полази од исте студије случаја коришћене у Корацима 4 и 6, чланови ЛСЗ користе Месечну табелу за праћење (и активности које се у њој прате) како би уопштено оценили сви приоритети.

Завршна оцена ЛАПЗ: Шта је урађено ?				
Оцењиване области ЛАПЗ	Шта су циљеви?	Шта је реализовано?	Одступања и објашњења	Како остварити унапређења?
Приоритет 1	Омогућити лакше запошљавање младих на нивоу локалне самоуправе „...“ кроз подстицање samozapošljavanja	Повећали смо број регистрованих предузећа са 50 на 75 на годишњем нивоу	Одрживост ново регистрованих предузећа је само благо повећана. После годину дана, свега 50% регистрованих предузећа још увек постоје (48% претходне године)	<ul style="list-style-type: none"> • Интензивирати индивидуалну подршку током прве године након оснивања предузећа; • Развити партнерство са универзитетом да би се спровело истраживање разлога који доводе до овог проблема.
Приоритет 2
Приоритет 3

ЛАТ 7.2b: Завршни преглед ЛАПЗ Како је рађено?

Завршна оцена ЛАПЗ: Како је рађено?		
Оцењиване области	Шта је урађено?	Могућа унапређења?
Састанци	<p>Колико састанака је планирам?</p> <p>Да ли је трајање састанка било у складу са предвиђеним?</p> <p>Да ли је број учесника био одговарајући?</p>	<p>Који су планови за следећу годину?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мање састанака, више састанака? Зашто? • Мање групе, веће групе? Зашто?
Дневни ред	<p>Да ли с је дневни ред састанка тима за ЛАПЗ одговарајући?</p> <p>Да ли су учесници благовремено обавештени?</p>	<p>Дефинисати рок за слање дневног реда (нпр. најмање 8 дана пре уговореног састанка)</p>
Сарадња	<p>Да ли су сви чланови ЛСЗ- тима за ЛАПЗ присуствовали састанку?</p> <p>Да ли главни члановиредовно присуствују састанцима?</p> <p>Да ли ми као чланови поштујемо мишљење других чланова?</p> <p>Да ли ми као чланови покушавамо да радимо као група?</p> <p>...</p>	<p>Да ли су различите организације изабрале најрелевантнијег(е) представника(е) ?</p> <p>Да ли је дефинисање и договор о правилима понашања добра идеја?</p> <p>Да ли смо довољно узели у обзир циљеве и организациона ограничења чланова приликом планирања активности ЛАПЗ?</p>
Спровођење	<p>Да ли су чланови испунили своје задатке?</p> <p>Да ли си поштовани временски рокови?</p> <p>Да ли је ангажовано довољно ресурса? (људских, финансијских...)</p>	<p>Где задаци нису довољно јасно дефинисани?</p> <p>Да ли је временски оквир био реалан или не?</p> <p>Да ли су примењене процедуре за праћење биле одговарајуће или не?</p> <p>Да ли су процене потребе за ресурсима биле реалне или не? Код које (их) врста активности?</p>
Финансирање	<p>Да ли си добијена очекивана средства? Ако не, зашто?</p> <p>Како су потрошена?</p>	<p>Да ли су очекивања у вези са финансирањем била реална?</p> <p>Да ли су пријаве за добијање финансијских средства биле релевантне, убедљиве, у складу са роковима и процедурама?</p> <p>Да ли су пропуштене могућности за финансирање?</p> <p>Да ли је било могуће остварити исте резултате са мањим трошковима?</p> <p>Да ли је управљање финансијским средствима било транспарентно и свеобухватно?</p>



Прилози

- Прилог 1:


Законске и регулаторне одредбе које уређују ЛСЗ и ЛАПЗ.....стр. 91

- Прилог 2:

Препоруке за удруживање и формирање кластера Локалних савета за запошљавање.....стр. 94

- Прилог 3:

Споразум о удруживању и формирању кластера - предлог оснивачких и пратећих докумената.....стр. 103



Прилог 1: Правни и регулаторни оквир ЛСЗ и ЛАПЗ²³

Шта је правни основ израде ЛАПЗ?

Правни основ за израду ЛАПЗ налази се у члановима 40. и 41. Закона о запошљавању и осигурању за случај незапослености („Службени гласник РС”, број 36/09 – у даљем тексту: Закон).

Доношење ЛАПЗ Законом је дато као могућност а не као обавеза локалне самоуправе.

Са којим би релевантним документима требало усагласити ЛАПЗ?

Регионална и локална политика запошљавања део је националне политике запошљавања. Према члану 41. Закона, ЛАПЗ мора бити у сагласности са Националним акционим планом и покрајинским акционим планом запошљавања.

ЛАПЗ би такође требало да буде у сагласности и са регионалним стратегијама и локалним плановима развоја.

Смернице из Националне стратегије запошљавања могу се користити за одређивање садржаја политике запошљавања на локалном нивоу уз прилагођавање приоритета и циљева захтевима локалног тржишта рада.

При доношењу ЛАПЗ такође би требало водити рачуна и о одредбама Закона о контроли државне помоћи („Службени гласник РС”, број 13/10).

На који се начин доноси ЛАПЗ?

Законодавац је доделио важну улогу ЛСЗ у доношењу ЛАПЗ с обзиром на то да се не може донети без његовог мишљења, што је и основна улога свих савета за запошљавање.

Према Закону о локалној самоуправи („Службени гласник РС”, број 9/02), статут је основни правни акт јединице локалне самоуправе којим се ближе уређују надлежности њених органа. У том смислу свака јединица локалне самоуправе статутом ће одредити који је орган надлежан за доношење ЛАПЗ. У пракси срећемо случајеве у којима одлуку о доношењу ЛАПЗ негде доноси Скупштина, а негде градоначелник односно председник општине. Битно је да је одлука донета у складу са поменутиим Законом, односно статутом.

Рокови за доношење ЛАПЗ нису изричито прописани, али имплицитно јесу – ако имамо у виду да су рокови за доношење НАПЗ и буџета прописани Законом.

Законом је утврђено да се НАПЗ доноси најкасније до 31. јула текуће године за наредну годину (члан 37. Закона). Како ЛАПЗ мора да буде усаглашен са НАПЗ и покрајинским планом (уколико постоји), може се донети тек после усвајања планова на националном и покрајинском нивоу. У сваком случају, требало би водити рачуна да се ЛАПЗ усвоји пре доношења локалног буџета ради планирања средстава за реализацију предвиђених мера и активности. Са друге стране, потребно је водити рачуна о роковима за подношење захтева за учешће у суфинансирању мера ЛАПЗ из републичког буџета, одређених НАПЗ (рок за подношење захтева за 2011. је 31. децембар 2010).

23 Извор : Израда локалног акционог плана запошљавања, Приручник за локалне самоуправе, УНДП Србија, Београд 2010. године

Ко учествује у изради ЛАПЗ?

Законом није прописано ко је предлагач, односно ко креира ЛАПЗ и ко га у виду предлога упућује ЛСЗ на мишљење, да би га потом надлежни орган локалне самоуправе усвојио. Остављено је локалној власти да укључи расположиве ресурсе и одреди носиоце активности израде, што значи да је посебну пажњу потребно посветити јачању капацитета за креирање и имплементацију политике запошљавања.

Наиме, чланом 28. Закона прописана је могућност, не и обавеза, формирања савета за запошљавање на нивоу Републике – Републичког савета, за територију покрајине покрајинског савета и за територију једне или више општина локалног савета. Према члану 29. Закона Републички савет је саветодавно тело које оснивачу даје мишљење и препоруке у вези са питањима од интереса за унапређење запошљавања, и то: о плановима запошљавања, програмима и мерама активне политике запошљавања, прописима из области запошљавања и другим питањима од интереса за запошљавање. Састав Републичког савета уређен је чланом 30. Закона којим се одређује да се Републички савет састоји од представника оснивача, репрезентативних синдиката и удружења послодаваца, Националне службе за запошљавање и агенција за запошљавање, удружења од значаја за област запошљавања, односно оних која се баве заштитом интереса незапослених (особа са инвалидитетом, националних мањина, учесника оружаних сукоба, жена, омладине и сл.), и стручњака из области запошљавања. Надлежност и састав ЛСЗ изводи се из тих одредаба Закона.

Састав ЛСЗ, који укључује представнике свих релевантних носилаца политике запошљавања, обезбеђује услове за развој социјалног дијалога, квалитетну комуникацију и заједничку акцију у вези са важним социо-економским питањима која имају регионални, односно локални значај. Зато би ЛСЗ требало да, поред саветодавне, преузме и активну улогу у формулисању планова за запошљавање, њиховој примени, праћењу и евалуацији.

Поред тога што у креирању ЛАПЗ учествују различити субјекти, добро би било да се ради транспарентности у самом тексту наведе листа учесника у изради и да се, на очигледан начин, покаже да је он плод договора и сарадње релевантних институција и појединаца.

Оно што данас отежава рад ЛСЗ јесте: нерешена питања у вези са персоналном, материјалном и финансијском подршком у раду; недостатак јасних смерница (улога, структура, радне процедуре); питања у вези са „институционализацијом“ ЛСЗ; питање обавештености чланова Савета и локалне самоуправе о улози коју институције социјалног дијалога попут ЛСЗ могу имати у привлачењу додатних средстава за развој локалне заједнице; као и питање капацитета за пројектни менаџмент и планирања привлачења додатних средстава.

Циљ овог Приручника је да локалној самоуправи, ЛСЗ, односно носиоцима израде ЛАПЗ помогне да, кроз процесе израде ЛАПЗ, ојачају и укупне капацитете планирања.



Релевантни прописи:

- Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености („Службени гласник РС“, бр. 36/09 и 88/2010);
- Закон о контроли државне помоћи („Службени гласник РС“, бр. 13/10);
- Уредба о правилима за доделу државне помоћи („Службени гласник РС“, бр. 13/10);
- Уредба о начину и поступку пријављивања државне помоћи („Службени гласник РС“, бр. 13/10);
- Закон о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом („Службени гласник РС“, бр. 37/09);
- Закон о локалној самоуправи („Службени гласник РС“, бр.9/02);
- Уредбе утврђивању јединствене *листе* развијености региона и јединица локалне самоуправе за 2011. годину („Службени гласник РС“, бр. 51/10);
- Национална стратегија запошљавања 2005-2010. (усвојена одлуком Владе Републике Србије 14. априла 2005. – нова национална стратегија је у фази припреме);
- Национални акциони план запошљавања 2014. („Службени гласник РС“, бр. xxxx);
- Одлука о отварању Буџетског фонда за професионалну рехабилитацију и подстицање запошљавања особа са инвалидитетом („Службени гласник РС“, бр. 36/10).





Прилог 2: Препоруке за удруживање и формирање кластера Локалних савета за запошљавање

УВОД

Твининг пројектом „Припрема институција тржишта рада у Републици Србији за Европску стратегију запошљавања“ у оквиру друге компоненте која се односи на унапређење креирања политике запошљавања на локалном нивоу, планирано је следеће:

- Успостављање мреже ЛСЗ и промовисање кластера ЛСЗ, у случају када је њихово формирање могуће;
- Припрема приручника о начину дефинисања критеријума за успостављање кластера локалних савета за запошљавање.

У овом прилогу разматрају се одређена питања у вези са повезивањем и удруживањем, односно кластеризацијом локалних савета за запошљавање и дају се одређене препоруке за наставак процеса повезивања и удруживања ЛСЗ који је у Републици Србији већ започео.

Питања која су у оквиру Твининг пројекта разматрана односе се на следеће:

1. Шта су кластери локалних савета за запошљавање?
2. Шта локални савети за запошљавање треба да узму у обзир приликом успостављања кластера? Који су ризици?
3. Зашто локални савети за запошљавање треба да успостављају кластере? Шта могу бити разлози за успостављање кластера и које су користи?
4. Како се успостављају кластери локалних савета за запошљавање? Које су различите могућности успостављања кластера?

На крају овог прилога дате су одређене препоруке за локалне самоуправе, корисне у процесу доношења одлука о повезивању и удруживању у области политике запошљавања.

1. Шта је кластер Локалних савета за запошљавање?

Успостављање кластера – „Кластеризација“ означава:

- сарадњу, партнерство и умрежавање

Успостављање кластера ЛСЗ означава груписање извесног броја локалних савета за запошљавање у циљу заједничког рада на решавању заједничких проблема у области запошљавања. То подразумева да су локални савети за запошљавање који се удружују у кластере идентификовали заједничке приоритете у области запошљавања и да су се договорили о заједничком раду у циљу веће ефикасности.

Кластери могу бити географски (близина локалних самоуправа), тематски (заједнички проблем или решење), или њихова мешавина. У највећем броју случајева, кластери се ослањају географску близину.





2. Шта ЛСЗ треба да узму у обзир приликом успостављања кластера и који су ризици?

Пре него што започну успостављање било које врсте кластера, сви локални савети за запошљавање треба да размотре неколико питања:

Прво, да ли постоји основа за успостављање кластера ЛСЗ? На пример:

- Да ли локални савет за запошљавање има исте приоритете у области запошљавања као и други локални савети за запошљавање? Који су то ЛСЗ? Који су то приоритети?
- Да ли постоји велики број заједничких приоритета или само неколико?
- Да ли постоје активности које желимо да спроведемо, али нисмо у могућности услед ограничености наших ресурса и капацитета?
- Да ли постоји редовно кретање радника између наших локалних самоуправа?
- Да ли делимо исте изазове у области економског развоја?
- Да ли је могуће организовати редовне сусрете?

Друго, да ли смо „политички“ спремни за покретање иницијативе за успостављање кластера локалних савета за запошљавање? На пример:

- Да ли смо спремни за предлоге других ЛСЗ?
- Да ли смо спремни да заједно управљамо?
- Да ли смо спремни да заједно решавамо финансијска питања?
- Да ли смо спремни да, зарад вишег јавног интереса, радимо са локалном самоуправом која не дели наше политичке ставове? Да ли смо ми политички супарници?
- Да ли смо спремни, ако је то потребно, да будемо на челу спровођења одређених активности, а учесници у другима?

3. Зашто ЛСЗ треба да успостављају кластере? Шта могу бити разлози за успостављање кластера ЛСЗ и које су користи?

На пример:

- Размена података ради боље анализе локалног окружења (тржиште рада, економија, заинтересоване стране...);
- Размена идеја, користећи предности заједничких снага (нпр. три ЛСЗ у пограничном подручју која могу да учествују у Програмима преко-граничне сарадње; два ЛСЗ са сличним могућностима за развој туризма);
- Изналажење заједничких решења за заједничке проблеме или заједничке могућности (нпр. два ЛСЗ која се суочавају са престанком рада велике компаније; оснивање нове компаније; заједнички план за велике инфраструктурне радове; и сл.);
- Размена искустава, добре праксе, „бенчмаркига“ (процес мерења и упоређивања), учење на позитивним резултата других;
- Повећање обима уштеде смањењем појединачних трошкова кроз расподелу са другима (нпр. подела трошкова одређене анкете, или организовање стручних обука);

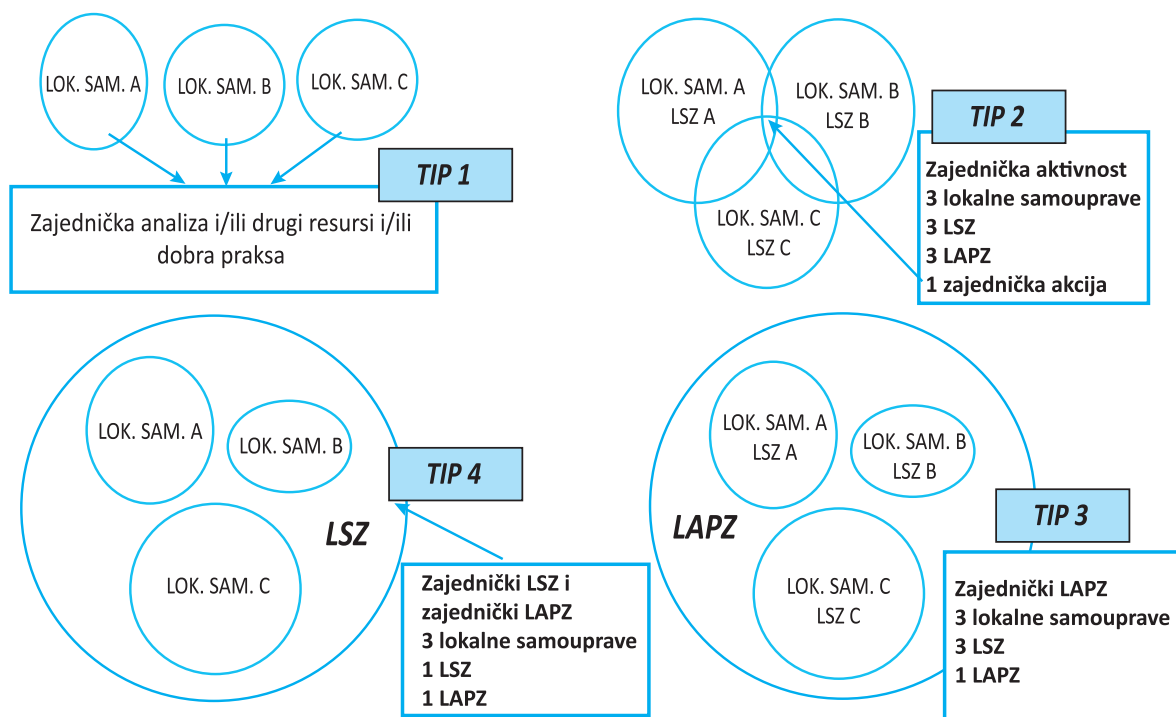


- Израда свеобухватнијих планова, заједничко коришћење финансијских средстава и привлачење већег износа финансијских средстава (посебно из фондова ЕУ);
- Ограничавање конкуренције на линији ЛСЗ –ЛСЗ (нпр. свака локална самоуправа улаже средства за привлачење нових компанија уместо да се трошкови међусобно деле);
- Поједине заинтересоване стране делују на ширем подручју од оног који покрива једна локална самоуправа, тако да је кластер ефикаснији за развој партнерства;
- Успостављање кластера на локалном нивоу може користити локалним самоуправама у евентуалном будућем процесу децентрализације;
- Заједнички рад може локалним самоуправама такође помоћи у јачању њихове преговарачке снаге, деловања, финансирања и сл.

4. Како се успостављају кластери локалних савета за запошљавање ? Које су различите могућности за успостављања кластера?

Постоје **4 основна типа кластера**, у зависности од тренутног стања и планираних циљева.

- Заједничка средства за специфични циљ;
- Заједничке активности;
- Заједнички Локални акциони план запошљавања;
- Заједнички Локални савет запошљавања.

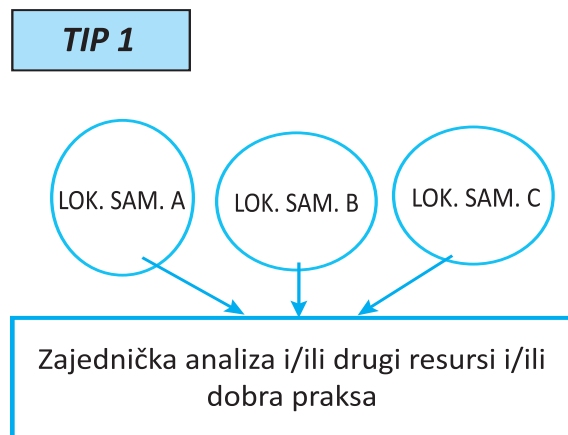


ЗАЈЕДНИЧКИ РЕСУРСИ ЗА ТРИ ЛСЗ

- 3 локалне самоуправе;
- 3 локална савета за запошљавање;
- 3 локална акциона плана запошљавања.

Ова врста кластера одговара ситуацији када је сарадња између локалних самоуправа усмерена на удруживање ресурса, на пример:

1. Заједничка анализа тржиште рада или ЛАПЗ која трасира пут за могућности заједничког деловања (нпр.: исте рањиве групе, исте врсте нових предузећа, иста ситуација везано за недостатак стручних обука у појединим областима, ...)
2. Заједничка анализа добре праксе и размена идеја
3. Заједничко запошљавање или коришћење радне снаге: смањује трошкове анкета, оглашавања, припреме пројеката...



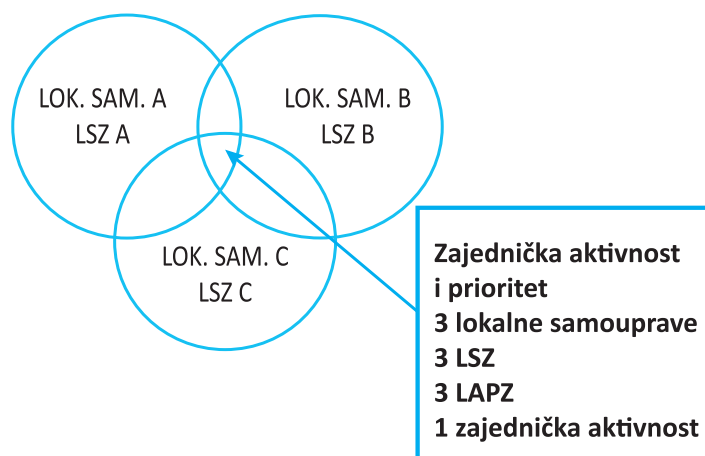
ЗАЈЕДНИЧКА АКТИВНОСТ ЗА ТРИ ЛСЗ

- 3 локалне самоуправе;
- 3 локална савета за запошљавање;
- 3 локална акциона плана запошљавања и заједничка активност.

Ова врста кластера одговара ситуацији када један важан проблем у области запошљавања међусобно деле све заинтересоване стране, што није случај са неким другим проблемом. То је често почетак процеса успостављања кластера.

1. Заједнички акциони планови за специфичне активности (самозапошљавање, стручне обуке...);
2. Заједнички акциони планови за активности у области заједничког економског развоја (рурални развој, привлачење нових инвеститора, развој инфраструктуре...).

TIP 2



ЗАЈЕДНИЧКИ ЛАПЗ ЗА ТРИ ЛСЗ

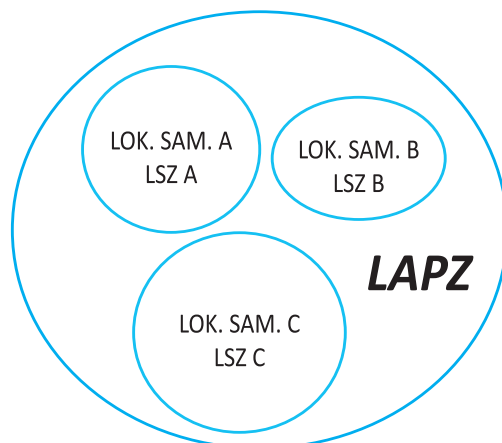
- 3 Локалне самоуправе;
- 3 локална савета за запошљавање;
- 1 локални акциони план запошљавања (заједнички).

Ова врста кластера одговара ситуацији када је сарадња између локалних самоуправа довољно јака и када су заједнички проблеми у области запошљавања најважнији за решавање у свакој од локалних самоуправа.

У овом случају, 3 локалне самоуправе су сагласне да израде ЈЕДАН заједнички локални акциони план запошљавања.

Поверење између заинтересованих страна може бити подржано споразумом у писаној форми о начину израде и спровођења ЛАПЗ.

TIP 3



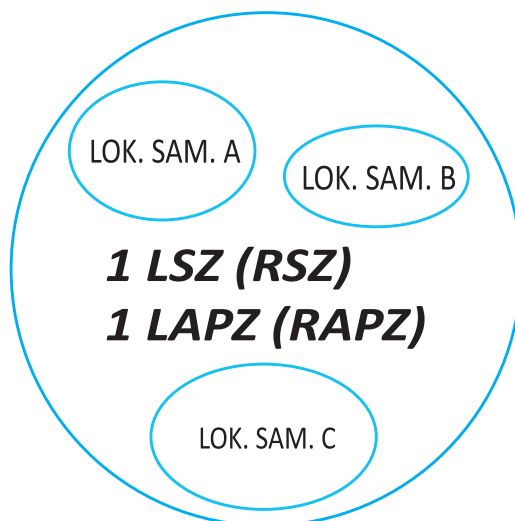
ЗАЈЕДНИЧКИ ЛСЗ И ЛАПЗ ЗА ТРИ ЛСЗ

- 3 локалне самоуправе;
- 1 локални савет за запошљавање;
- 1 локални акциони план запошљавања.

Ова врста кластера одговара ситуацији када је сарадња између локалних самоуправа довољно јака, и када су заједнички проблеми у области запошљавања најважнији за решавање у свакој од локалних самоуправа и када је поверење између партнера утемељено на јасно дефинисаном споразуму.

Они могу развити: Модел пуног интегрисања: 1 регионални савет за запошљавање (РСЗ), 1 регионални акциони план запошљавања (РАПЗ).

TIP 4





ПРЕПОРУКЕ ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ КЛАСТЕРА ЛОКАЛНИХ САВЕТА ЗА ЗАПОШЉАВАЊЕ

1. Утврдити зашто локалне самоуправе желе кластер
2. Изабрати одговарајући тип кластера
3. Дефинисати начин управљање кластером и надзор
4. Финансирање активности
5. Остали облици кластера

Прва препорука: Утврдити зашто локалне самоуправе желе кластер

За препознавање разлога због којих желе да успоставе кластер локалне самоуправе могу користити следеће ресурсе:

- **Анализу локалне ситуације у области запошљавања и привреде** коју је спровео њихов локални савет за запошљавање.

Локални савети за запошљавање су обучени да спроведу анализу стања на локалном нивоу, методом која омогућава упоређивање стања између самих локалних самоуправа, као и локалних самоуправа са стањем на нивоу округа. Кључни индикатори и критеријуми су садржани у следећа 3 документа:

- **„Пример локалних кључних индикатора“** (документ 1.3 - Приручника за израду локалног акционог плана запошљавања; информативни листови („Fiches“) са подацима о запослености и незапослености (извор НСЗ);
- **„Додатни подаци“** (алат 1.6 Приручника за израду локалног акционог плана запошљавања: институционално окружење, привреда и запошљавање на локалном нивоу);
- **„Профил локалне самоуправе“ - коришћено у „Обуци тренера“**- 18 индикатора сврстаних у 3 групе – демографија, привреда, тржиште рада и незапосленост (извори: ДевИнфо база; Попис становништва; НСЗ).

Израду ове анализе треба да подрже ресурсни тиме на националном нивоу (Министарство рада, запошљавања и социјалне политике и Национална служба за запошљавање) односно **тренери за израду локалног акционог плана запошљавања**, који су обучени у оквиру Твининг пројекта, а са циљем одрживости резултата пројекта. С тим у вези, потребно је добити подакте за друге локалне самоуправе како би се стекао увид о томе шта суседни локални савети за запошљавање раде и које би се активности могле заједнички спроводити.

Подршку могу добити и од тренера за припрему предлога пројекта (ресурси **Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања**, Националне службе за запошљавање) који су такође обучени у у оквиру Твининг пројекта како би идентификовали расположиве финансијске инструменте (Пројекти прекограничне сарадње и ИПА и други пројекти ...)

Поменути инструменти и ресурси, треба да помогну локалној самоуправи да:

- Одговори на питање да ли постоји основа за успостављање кластера?
- Изврши процену сопствених потреба, као и потреба других локалних самоуправа;
- Идентификује једну или више област и у којима постоји простор за сарадњу.



Друга препорука: Изабрати одговарајући тип кластера

Полазећи од прве анализе, одаберите облик кластера који би по вашем мишљењу највише одговарао вашим локалним самоуправама (2, 3 или више), као и главни циљ успостављања таквог кластера.

Успостављање кластера локалних савета за запошљавање започните предузимајући **мале кораке**, полазећи од могућих заједничких тема које би се могле спровести у кратком року. Изaberите једну или више активности које ће те реализовати и то оне за које знате да ће се чланови кластера одмах сложити, и за које постоје највеће шансе за успех. Без обзира што се креће са малим активностима, непосредна корист ће помоћи да се заинтересоване стране и партнери ангажују на даљем развоју партнерстава.

Трећа препорука: Дефинисати начин управљања кластером и надзор

Приликом успостављања кластера, **сачините Партнерски уговор** којим ће се утврдити партнери, циљеви, активности, надлежности, временски оквир и очекивани резултати. То обезбеђује:

- да све локалне самоуправе и локални савети за запошљавање сачувају свој идентитет;
- да све локалне самоуправе, локални савети за запошљавање и заинтересоване стране могу изнети своје мишљење;
- учешће свих партнера;
- правичну расподелу финансијских и других ресурса;
- ефикасну поделу задатака и улога између различитих партнера.

Затим треба именовати **управни одбор** који треба да обезбеди **управљање и надзор** и у коме су равномерно заступљени чланови свих локалних савета за запошљавање.

- Можете описати и **интеракције** између кластера и сваког локалног савета за запошљавање појединачно;
- Можете такође изабрати **„неутралног“ посредника** који ће вам помоћи у решавању проблема везаних за управљање, ако за тим постоји потреба.

Четврта препорука: Финансирање активности

За суфинансирање заједничког плана активности потребно је да обезбедите финансијска средства у локалном буџету али наравно треба тражити и **„бесплатна средства“** (нпр. од јавних служби, цивилног друштва, НВО и сл). Поред тога, дефинишите и обезбедите **људске ресурсе** потребне за спровођење плана.

Једна од могућих опција за финансијску подршку интегрисаном локалном пројекту (у коме ће запошљавање бити само једно од питања које треба решавати) може да буде и изналагање могућности **хоризонталног суфинансирања**.

Тренери за припрему предлога пројеката из НСЗ се могу укључити ради давања савета, и евентуално припреме заједничких предлога пројеката који ће бити поднети ради добијање средстава из ЕУ фондова.



Остали облици кластера

ГЕОГРАФСКИ кластери

Препоруке које су дате односе се на успостављање кластера по географској основи, јер из искуства које се стекло током реализације Твининг пројекта (посете локалним самоуправама и разговори који су вођени), без сумње произилази да овај облик кластера највише одговара потребама Републике Србије, као и да је најједноставнији за формирање, у кратком року:

- одређена партнерства већ постоје са суседним локалним заједницама;
- трошкови удруживања (у смислу времена и новца) нису претерано велики и
- најважније, подршка Националне службе за запошљавање највећим делом може да се добије у оквиру филијале која покрива остале локалне савете за запошљавање.

ТЕМАТСКИ кластер

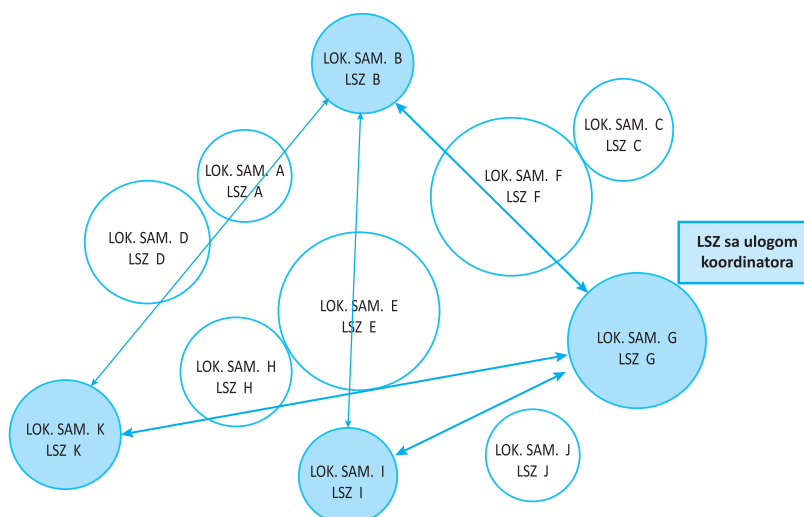
Локалне самоуправе могу да се удруже и по основу заједничких тема и проблема у области запошљавања. То може да буде изразита незапосленост посебних рањивих група као што су Роми, женско становништво из руралних подручја, старија лица и сл.

Локална самоуправа са високом стопом незапослености младе ромске популације може имати већи интерес да сарађују са другом, „удаљеном“ локалном самоуправом која има исту, високу стопу незапослености младе ромске популације и да са њом заједнички изналази решења, него да сарађује са локалном самоуправом која је географски „близу“, а у којој ромска питања нису изражена.

Уколико у локалној самоуправи преовлађује специфичан сектор делатности као што је туризам, електро-индустрија, шумарство, и слично, она може да пронађе интерес и сарадњу са локалном самоуправом у којој такође преовлађују те делатности. Стање у области запошљавања или привреде као што је висока стопа незапослености, затварање великих фабрика, велике инвестиције у нове компаније или пак руралне регије, пограничне локалне самоуправе, природне резерве, традиционално кретање радне снаге, могу такође да буду значајни за сарадњу и успостављање тематског кластера.

Тематски кластер понекад **више одговара потребама** него географски, али формирање тематског кластера захтева веће трошкове и вештине.

ТЕМАТСКИ кластер





Прилог 3: Споразум о удруживању и формирању кластера - Предлог оснивачких и пратећих докумената

Кластери могу задржати незваничан облик, као „де факто“ удруживање више чланова, али су најчешће, а посебно у области запошљавања и социјалних питања, озваничени одговарајућим оснивачким документима, односно споразумом који потписују његови чланови.

Најчешћи оснивачки документи кластера су следећи:

- Споразум;
- Посебна или додатна документа, на пример:
 - Правилник;
 - Финансијски споразум;
 - Детаљан преглед активности и њихова расподела на чланове кластера;
 - Остала документа ...

Споразум

Споразум представља оснивачки документ којим чланови будућег кластера изражавају заједничку вољу да међусобно сарађују, ако не о другим, макар о питањима која се тичу: општег циља, сврхе и активности кластера. Документом овог типа најчешће се уређују следећа питања:

- Општи циљ кластера: (на пример: „Креирање Регионалног савета за запошљавање у циљу даљег развоја локалних и регионалних политика запошљавања“)
- Сврха кластера: (на пример: „Развијати заједничке активности и удружити напоре и ресурсе ради побољшања услова за запошљавање незапослених лица која припадају категорији рањивих циљних група и налазе се на евиденцији Националне службе за запошљавање“).
- Оправданост формирања кластера: (на пример: „Исказане потребе чланова кластера за ефикаснијим повезивањем њихових активности везано за унапређење програма и мера активне политике запошљавања и њихова очекивања да се удруживањем ресурса локалних самоуправа издвојених за имплементацију локалних политика запошљавања могу обезбедити додатна финансијска средства и помоћ“).
- Приоритетни задаци или област деловања кластера: (на пример: „Израда Регионалног акционог плана запошљавања, „Заједничка анализа стања у области запошљавања“, „Избор и заједничко спровођење заједничких мера и програма за запошљавање лица која се налазе на евиденцији Националне службе за запошљавање“, ...)
- Чланови кластера: (На пример: „председници локалних самоуправа су, по функцији, чланови кластера“).
- Покретање споразума: (на пример: „конститутивни састанак (кластера) сазива председник локалне самоуправе Икс, у року од 15 дана од дана потписивања Споразума“).
- Имена представника локалних самоуправа, односно чланова кластера и њихови потписи.

Пратећа документа

- **Правилник:**

- Поред Споразума, могу се припремити и друга документа којима се утврђују основна начела и процедуре у погледу начина рада и доношења одлука. Овим документима се најчешће уређују питања као што су:
- Органи (институције) надлежни за управљање кластером (на пример: управни одбор, одбор за праћење, итд ...);
- Начела и правила рада управљачких тела (на пример: опис послова и надлежности чланова, поступак њиховог именовања, итд ...);
- Процес доношења одлука (на пример: правила за давање предлога и избор тема о којима ће се расправљати, начин вођења расправе и доношења одлука, итд ...).

- **Финансијски споразум и удруживање ресурса:**

Често је потребно да чланови кластера израде посебан документ којим ће ближе дефинисати општи договор у погледу њиховог удела и финансијских питања везаних за активност кластера, као и у погледу удруживања ресурса (људских, опреме, итд.)када таква удруживање постоји. Документ овог типа може се заснивати на следећим:

Посебан буџет за функционисање кластера : Да ли је споразумом предвиђен посебан буџет за рад кластера (административни послови, координација рада и сл.)? Ако је то случај, документом се дефинишу послови и активности прихватљиви у оквиру овог буџета, као и правила и принципи у погледу финансијског удела чланова кластера.

Ресурси за спровођење активности кластера: Ресурси служе као подршка активностима кластера које се спроводе у складу са сврхом његовог формирања, а могу се поделити у две врсте:

- Финансијска средства;
- Средства у виду добара и услуга (удруживање људских ресурса, опреме, просторија, итд.).

Овај документ представља стални договор чланова кластера, односно правила и начела који се односе на:

- Финансијски споразум: расподелу средстава између чланова кластера и финансијски удео сваког од њих;
- Правила о прихватљивости трошкова.

- **Делокруг активности:**

У прилогу Споразума је корисно доставити и документ са детаљнијим информацијама о делокругу сталних активности за које су се чланови кластера договорили да ће их заједно спроводити, као на пример: периодична анализа окружења, материјали за комуникацију и промотивне кампање, обуке и сл. Осим тога, овим документом се предвиђају улоге и надлежности чланова кластера по свакој појединачној активности.

Активност коју предложи члан кластера, а која се не налази у делокругу активности, биће предмет расправе и у случају да буде прихваћена, биће потребно изменити, односно ажурирати постојећи документ „Делокруг активности“.