

Процена постојећег институционалног и оперативног уређења секторских већа (СВ) у Србији



Извештај о налазима истраживања – јануар 2024.
Припремила организација „People 1st International“

people1st
international

Садржај

Садржај	2
1.0 Увод	3
1.1 Позадина пројекта	3
1.2 Циљ	5
1.3 Задаци	5
1.4 Резиме препорука	5
2.0 Методологија	7
2.1 Деск истраживање	7
2.2 Мапирање заинтересованих страна	7
2.3 Квантитативно истраживање	8
2.4 Квалитативно истраживање	9
3.0 Тренутно уређење секторских већа	12
4.0 Резиме анкета	14
4.1 Резиме анкете послодаваца	14
Чланство	14
Класификације	14
Конституисање / Процедуре	15
Пожељни задаци	15
Подстицаји и бенефиције	16
4.2 Резиме анкете заинтересованих страна	16
Чланство	16
Класификације	17
Конституисање	17
Пожељни задаци	18
Изазови	18
5.0 Учење из искуства	18
6.0 Детаљни налази примарног истраживања и дискусија	26
Снаге	28
Слабости	30
Прилике	41
Претње	48
7.0 Препоруке	51
8.0 Закључак	53

1.0 Увод

Организацију „People 1st International“, коју финансира Европска банка за обнову и развој (ЕБРД), ангажовала је Канцеларија за дуално образовање и национални оквир квалификација да би се обезбедила већа ефикасност и учешће приватног сектора у раду секторских већа (СВ) Србије, као и ради унапређења доступних података за креирање СВ политике засноване на провереним чињеницама. Као део процеса формирана је пројектна група у којој су укључени чланови Канцеларије за дуално образовање, Агенције за квалификације, ЕБРД-а, и пројектног тима укључујући националне консултанте из групе SeConS. Предузето истраживање има 3 циља:

- процена тренутне институционалне и оперативне структуре СВ-а;
- давање препорука како би се осигурала већа ефикасност и учешће приватног сектора; и,
- пружање подршке Канцеларији за дуално образовање и национални оквир квалификација у пилотирању предложеног модела кроз континуирано саветовање и надгледање секторских већа.

Чињенице на којима се темељи овај извештај заснивају се на опсежном примарном истраживању у Србији. Оно обухвата интервјуе, фокус групе и анкете са заинтересованим странама и послодавцима. Извештај пружа преглед и анализу података прикупљених у оквиру истраживања, а контекстуализован је кроз разговоре са члановима већа, прегледање релевантног материјала и националних система секторских вештина других земаља. Извештај се ослања на ову холистичку базу налаза као основу за израду формалних препорука и предлаже оквир за примену тих препорука у фази 2 пројекта.

Спроведене су онлајн анкете са заинтересованим странама и послодавцима како би се утврдило тренутно стање и ставови у односу на секторска већа у Србији. Управо ови одговори говоре у прилог променама које се сматрају неопходним да би се испунили резултати пројекта. У наставку је наведен профил испитаника у овим анкетама а, како би се сажели ставови испитаника, резиме налаза анкета се може наћи даље у извештају.

Укупно:

- Добијено је укупно 166 одговора од заинтересованих страна укључених у СВ систем Србије.
- Добијено је укупно 170 одговора послодаваца укључених у СВ систем Србије.
- Још 56 особа је учествовало у интервјуима и фокус групама.

Детаљан преглед њиховог учешћа налази се у одељку о методологији.

1.1 Позадина пројекта

Влада Србије је у јуну 2021. године усвојила нову **Стратегију развоја образовања и васпитања у Србији до 2030. године**, са Акционим планом за период 2021-2023. године. Стратегија има за циљ побољшање квалитета и исхода образовања, повећање покривености образовања на

свим нивоима, усклађивање образовања са индивидуалним и друштвеним потребама и повећање ефикасности образовних ресурса.

Стратегија истиче праћење захтева за квалификацијама на тржишту рада и унапређење стручног образовања кроз Национални оквир квалификација Србије (НОКС). Мере обухватају побољшање релевантности наставних планова и програма, јачање сарадње између тржишта рада и образовања, унапређење учења заснованог на раду, развој кључних компетенција ученика и успостављање регионалних центара за обуку.

Савет за НОКС игра значајну улогу у планирању и развоју људских ресурса и побољшању усклађености образовања са захтевима тржишта рада. Такође, он надзире успостављање и активности секторских већа (СВ), који су од кључног значаја за ефикасност НОКС-а. Учешће Савета за НОКС у обезбеђењу квалитета и упућивању образовања на захтеве тржишта рада додатно обезбеђује примену НОКС-а.

Секторска већа су одговорна за утврђивање квалификација потребних у различитим секторима, тако што утичу на наставне планове и обезбеђивање квалитета и упоредивости квалификација. Секторска већа се састоје од чланова из широког спектра организација, укључујући владина тела, привредне коморе, професионална удружења, образовне институције и службе за запошљавање.

Анализа секторских већа у Србији открива одређене проблеме. Многи стални чланови долазе из владиних министарстава, што ограничава независност секторских већа. Пословник не дефинише на адекватан начин задатке секторских већа, посебно у погледу идентификовања сувишних квалификација и одржавања актуелности квалификација и компетенција. Нека секторска већа нису структурирана према захтеваној класификацији. Процеси доношења одлука за интердисциплинарне квалификације нису довољно јасни. Члановима СВ понекад недостаје неопходна стручност, а управљање великим секторским већима представља изазове у смислу покривености подсектора, ефикасности и доношења одлука. Трошкови одржавања СВ система такође могу бити неодрживи без даље оптимизације; за одрживост једног СВ потребно је размотрити опције зависности од финансирања или самоодрживе комерцијализације која би могла обезбедити бољу ангажованост и послодаваца и пружаоце обука за одговарајуће квалификације из домена релевантних.

Као одговор на ове изазове, успостављена је Канцеларија за дуално образовање и национални оквир квалификација, заједно са другим владиним телима, како би се побољшало управљање секторским већима. Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања радило је на изради методолошког оквира за стандарде занимања, који је уграђен у СВ структуру.

Власти у Србији су затим затражиле екстерну ревизију и евалуацију секторских већа и њиховог деловања како би се утврдио приступ који је у складу са развојном политиком и институционалним оквирима. Процена, препоруке и пилотирање једног секторског већа адаптираног у складу са налазима истраживања представљају део овог партнерства.

Препознати кључни изазов је подстицање и изналажење довољног интересовања и доприноса приватног сектора како би се подржале одлуке релевантне за тржиште рада засноване на бољим информацијама које омогућавају будући развој вештина.

Компоненте пројекта

1	Истраживање и анализа
2	Тестирање предложених препорука за реконструкцију секторског већа у сектору железнице:
3	Надгледање развоја Информационог система за тржиште рада (ЛМИС):

1.2 Циљ

Циљ је да се обезбеди већа ефикасност и учешће приватног сектора у раду секторских већа Србије и да се унапреде доступни подаци за креирање СВ политике засноване на провереним чињеницама.

1.3 Задаци

- Процена постојећег институционалног и оперативног уређења секторских већа у Србији и давање препорука за обезбеђивање веће ефикасности и учешћа приватног сектора.
- Пружање подршке Канцеларији за дуално образовање и национални оквир квалификација у пилотирању предложеног модела кроз континуирано саветовање и надгледање СВ у сектору железнице.
- Подршка Министарству у надгледању фирме ангазоване за успостављање методологије за информациони систем за тржишта рада који ће по први пут у Србији објединити податке из образовног система и тржишта рада на новој дигитализованој платформи.

1.4 Резиме препорука

Следеће препоруке су развијене након разматрања чињеница прикупљених кроз деск истраживање, података из анкета спроведених како међу члановима секторских већа и послодавцима (који нису чланови секторских већа), поред дубинских истраживања у фокус групама и интервјуа са члановима секторских већа и другим кључним људима. Ове чињенице се детаљно разматрају у наредним поглављима, где су увиди груписани у различите теме. Те теме се затим испитују из перспективе тога које измене би могле бити потребне да би се унапредио систем секторских већа у Србији, које су затим презентоване у виду списка препорука. Кратак резиме тих препорука је наведен у наставку, али за додатне информације погледајте поглавље које садржи целокупне препоруке.

- 1) Сачинити **преглед законских прописа** у вези са активностима секторских већа и **постарати се да структуре/поделе буду одговарајуће.**

- 2) Осмислити јасан и конзистентан скуп **критеријума за избор чланова и успостављање унутрашњих организационих структура секторских већа.**
- 3) Израдити документ **Пројектни задатак** како би се јасно **дефинисале улоге и односи између организација које прате резултате секторских већа.**
- 4) Израдити **документацију са смерницама** за чланове која утврђује **планиране исходе** њиховог рада – **при том покривајући њихове одговорности, могуће методе и примере добре праксе.**
- 5) Израдити **ажурирани алат за обуку/увођење у рад** за нове чланове секторских већа који покрива горе наведено.
- 6) Размотрити корективне мере за **унапређење учешћа послодаваца/приватног сектора** у раду секторских већа.
- 7) Израдити **стратегију маркетинга/односа са јавношћу** како би се повећала видљивост рада секторских већа међу релевантним заинтересованим странама и унапредило њихово учешће.
- 8) Коначна препорука везана је за потребу да Србија покуша да **искористи оно што је урађено и научено** у успостављању националних секторских већа на глобалном нивоу у чему већ постоје искуства. Свакако постоје области добре праксе на које би се могло позвати, али се подразумева да су све земље другачије и да може бити превише тешко, у практичном, политичком, социјалном и економском смислу, да се идеје једноставно реплицирају. Међутим, то не би требало да спречи Србију да истражи могућности да се неке идеје и системи могу усвојити.

2.0 Методологија

2.1 Деск истраживање

Истраживачки процес је започет свеобухватним деск истраживањем како бисмо контекстуализовали наш приступ, засновали квалитативно и квантитативно истраживање на информацијама и подржали израду SWOT анализе (снаге, слабости, прилике и претње) актуелног СВ система. Тиме је покривено следеће:

- *Преглед и SWOT анализа:*
 - Привредних сектора у Србији на основу 12 секторских већа (класификација):
 - информационе и комуникационе технологије, електротехника, аутоматика и електроника.
 - сектор пољопривреде, производње хране, шумарства, рибарства и ветерине;
 - остале услуге.
 - индустријски развој.
 - образовање и васпитање.
 - пословна администрација.
 - здравство и социјална заштита.
 - саобраћај и услуге транспорта.
 - трговина, угоститељство и туризам;
 - природне науке, математика и статистика;
 - уметност и хуманизам.
 - друштвене науке, новинарство и информисање.
 - Преглед релевантне документације укључујући следеће:
 - Одлуке о именовању чланова секторских већа.
 - Законе и прописе
 - Израду коначног извештаја о Интегрисаном националном систему квалификација
- Поред тога, консултован је пажљиво одабран преглед међународних материјала како би се размишљање ставило у контекст и размотрили неки од важних аспеката које треба узети у обзир у развоју система секторских вештина. Овај преглед је подразумевао фокус на низ земаља како би се прикупиле чињенице о томе како различити системи изгледају и да би се регистровале све предности у погледу приступа. Треба напоменути да их не треба класификовати као „компараторе“ јер би то било готово немогуће учинити без посвећивања много више времена и ресурса.
- Резултат: елементи деск истраживања укључени су у одељке *Увод*, *Позадина* и *Учење из искуства* у извештају, али су допринели и информисаном осмишљавању анкете и водича за интервјуе/фокус групе. Ови истраживачки алати су затим коришћени за прикупљање чињеница који се налазе у поглављу о налазима.

2.2 Мапирање заинтересованих страна

Приступ мапирању заинтересованих страна био је следећи:

- Мапирање постојећих заинтересованих страна заједно са моделом управљања секторским већима и њиховим институционалним уређењем, укључујући различите врсте чланства (нпр. стално, представници послодаваца, представници виших и стручних школа) у 12 секторских већа како би се добио преглед тренутног ангажмана заинтересованих страна у секторским већима, и идентификовале заинтересоване стране које треба више да се ангажују.
- Анализа недостатака ради идентификације „недостајућих заинтересованих страна“ и могућности за оптимизацију укључивања нових заинтересованих страна – недостајуће заинтересоване стране су идентификоване првенствено због недостатка заступљености приватног сектора, за више о томе види поглавље о налазима.
- Исход: резултати овог рада укључени су у делове извештаја о налазима, и помогли су за информисану израду листе за дистрибуирање анкета и циљне публике за интервјуе и фокус групе, укључујући чланове и нечланове секторских већа.

2.3 Квантитативно истраживање

Приступ квантитативним аспектима нашег истраживања био је следећи:

- *Онлајн анкете:*
 - *Заинтересованих страна, укључујући чланове секторских већа и друге кључне партнере*
 - *Приватних послодаваца који су укључени или би могли разматрати учешће/чланство у секторским већима*

Послодавци	Заинтересоване стране
• Укупно је добијено 170 одговора • У одговорима је заступљено 18 привредних сектора • Преко једне трећине свих послодаваца долази из производних делатности • Запослени у људским ресурсима су били најзаступљенија група послова, а за њима следе директори • У смислу величине фирме, већина одговора дошла је од малих и средњих предузећа (37%). • Више од једне четвртине одговора добијено је од оних који представљају предузећа која запошљавају преко 250 људи • Испитаници су већином били из предузећа која постоје дуже време, са 83% активних током периода од 11	• Укупно је добијено 166 одговора • У одговорима је заступљено 19 сектора • Велика већина заинтересованих страна је из сектора <i>образовања и васпитања</i>, а затим следе <i>државна управа и одбрана</i>; <i>обавезно социјално осигурање</i> • Девет од десет испитаника су <i>чланови СВ</i> • Скоро једна петина је из <i>министарстава</i>, а друга петина из <i>струковних удружења</i> • <i>Четири од пет</i> испитаника имају стручну спрему до нивоа 7.1 или изнад • Постојала је добра распрострањеност испитаника из различитих сектора. Највишу заступљеност (преко 10% испитаника из сваке) су имали испитаници из сектора <i>друштвених наука, новинарства и информисања</i>; <i>здравствене и социјалне заштите</i>;

година и више. Само 2,5% предузећа је активно 3 године или мање.	<i>индустријског развоја; и пословне администрације</i> • <i>Министарства (24,5% испитаника), синдикати/грански синдикати (13,6%) и професионална удружења/коморе (15,0%) чинили су више од половине свих агенција за именовање</i>
---	--

- *Анкета је обухватала следеће теме за прикупљање ставова/повратних информација заинтересованих страна о:*
 - *Општим подацима о испитаницима/њиховој радној организацији*
 - *Класификацији секторских већа и компетенција*
 - *Чланству и структури СВ*
 - *Задацима и методама рада СВ – доношењу одлука (коришћењем података, анализе итд.)*
 - *Могућностима*
 - *Изазовима*
 - *Односу са Саветом за НОКС*
 - *Механизму мониторинга и евалуације рада секторских већа, њиховом утицају на секторску и образовну политику*
 - *Видљивости секторских већа у образовном систему и ван образовног система*
 - *Механизмима за обезбеђивање друштвеног дијалога.*
- *Дистрибуција анкета – Канцеларија за дуално образовање и Национална агенција за квалификације и ЕБРД су подржали дистрибуцију анкета за чланове и нечланове секторских већа.*
- *Алати за анкетирање / спровођење - коришћен је софтвер „Survey Monkey“ за дизајнирање и спровођење обе анкете.*
- *Анализа – коришћење SPSS софтвера за анализу резултата анкета.*
- *Исходи – резултати анкете помогли су да се обликује водич за разговоре у фокус групама/интервјуима и пружили значајне чињенице укључене у поглавље о налазима овог извештаја.*

2.4 Квалитативно истраживање

Приступ квалитативним аспектима нашег истраживања био је следећи:

- *Циљани интервјуи - информације из анкета су допринеле да се дефинишу циљни учесници у „интервјуима“. У прелиминарним разговорима договорено је да ће се ово заснивати из група категорисаних по типу чланова и сектору. Било је кључно да се обезбеди разноврсно учешће, комбинацијом категорија и креирањем специфичних група (као што су агенције и министарства, индустрија, пружаоци СОО обука), са јаким нагласком на заступљености привреде.*

Интервјуи (1-1) су обављени са једним или више представника следећих организација:

- Удружење послодаваца (2 учесника)
- Министарство просвете (4 учесника)
- Канцеларија за НОКС (4 учесника)
- Директори школа (4 учесника)

Иницијални планови су подразумевали обезбеђивање накнадних индивидуалних интервјуа тамо где су идентификоване празнине у информацијама након почетног ангажовања у анкети/интервјуу, мада су ови накнадни интервјуи сматрани непотребним након успеха метода анкета и фокус група.

- *Фокус групе* - 5 фокус група је спровео SeCons. Свака фокус група је требало да има 8-12 учесника. Коначно учешће је било следеће:
 - Пољопривреда (6 учесника)
 - Пословна администрација (6 учесника)
 - Индустријски развој (5 учесника)
 - Саобраћај и транспорт (4 учесника)
 - Нечланови, група послодаваца који нису укључени у секторска већа (11 учесника)

Позиви за фокус групе - Канцеларија за дуално образовање и Национална агенција за квалификације подржали су договоре о заказивању састанака фокус група за чланове и нечланове секторских већа.

- *Исходи* - Достављен је привремени извештај који садржи анализу фокус група/интервјуа, мапу заинтересованих страна и препоруке. Овај извештај се темељи на овим чињеницама.

Остала разматрања о истраживању

- *Ангажовање заинтересованих страна* – Овај сложени пројекат захтевао је ангажовање широког и варијабилног спектра заинтересованих страна. Уз подршку партнера, били смо у могућности да применимо уграђена решења за непредвиђене ситуације и стратегије како бисмо ефикасно испоручили резултате и исходе. Партнери на пројекту и наш национални партнер SeCons у земљи осигурали су да је наш ангажман био планиран, структуриран, фокусиран и прилагођен потребама и захтевима учесника.
- *Узорковање* – због ограничених временских оквира овог посла и потребе да се брзо прикупе информације и то од циљаних испитаника, усвојили смо комбинацију сврсисходног и практичног узорковања за овај рад у складу са упутствима партнера из Србије који су такође одрадили значајан посао како би омогућили приступ учесницима истраживања и њиховим увидима.
- *Једнакост и разноликост* – Као истраживачи, обавезали смо се да ћемо подржавати и промовисати принципе правичности, једнакости и разноликости и применили ово на

наше истраживачке и евалуационе активности у складу са принципима садржаним у Закону о једнакости Велике Британије (2010).

- *Заштита података / Етичност истраживања* - Добро смо упућени у примену строгог етичког кодекса у свим пословима које предузимамо. Као појединци обавезани смо етичким кодексима наше организације и усвајамо смернице до којих су дошле званичне агенције које се баве истраживањима у Великој Британији, нпр. Удружење за друштвена истраживања (чији смо члан).

Евалуација

Као резултат рада предузетог у овом пројекту, ми конструишемо оквир за евалуацију да би се вршио мониторинг и процена ефикасности пилот пројекта у сектору железнице. Он ће се фокусирати и на процес и на исходе. Ово је део компоненте 2, али смо припремили нацрт спреман за коментаре на време како бисмо спровели евалуацију заједно упоредо са пилот пројектом. У том смислу, иако смо имали за циљ да доставимо нацрт оквира за разматрање до краја децембра 2023. године, посао је условио да се то одложи до 24. фебруара.

Извештавање

Обезбедили смо редовна ажурирања везана за нашу истраживачку активност и договарали се о њима како је пројекат напредовао. Следеће смо обезбедили као најважнија ажурирања:

- Анализу налаза анкете са кратким пратећим наративом – октобар 2023.
- Анализу налаза фокус група / интервјуа – новембар 2023.

3.0 Тренутно уређење секторских већа

У документу Савета за НОКС Смернице за рад секторских већа, улога секторских већа је описана на следећи начин:

*У складу са Законом о НОКС-у, секторска већа као тела заснована на **социјалном партнерству** анализирају постојеће и утврђују потребне квалификације у одређеном сектору, идентификују квалификације које је треба **осавременити**, идентификују квалификације које **више не одговарају потребама сектора**, израђују предлог **стандарда квалификација у оквиру сектора**, дају мишљење о **очекиваним исходима знања и вештина унутар сектора**, промовишу **дијалог** и непосредну **сарадњу** између света рада и образовања, промовишу **могућности за образовање, обуку и запошљавање** унутар сектора, **идентификују могућности за обучавање одраслих** у оквиру сектора, разматрају **импликације националног оквира квалификација** на квалификације унутар сектора, **предлажу листе квалификација по нивоима и врстама** које могу да се стичу признавањем претходног учења, итд. Уопштено говорећи, можемо рећи да је најважнија улога секторских већа да **служе као платформа за сарадњу између представника образовања и представника тржишта рада**.*

Током утврђивања обима, постојала је значајна несигурност у одређивању прецизних одговорности чланова секторских већа и других кључних заинтересованих страна укључених у СВ систем. Тачна улога и положај послодаваца у односу на чланове секторских већа, Канцеларију за дуално образовање и НОКС, Министарство просвете, Агенцију за квалификације и Савет за НОКС су били посебно нејасни, а није се знало како су забринутости или потребе приватних предузећа разматрани у оквиру рада секторских већа у Србији.

У складу са чланом 21. ст. 1. и 2. Закона о националном оквиру квалификација Републике Србије, задатак СВ је:

1. да анализира постојеће и утврђује потребне квалификације у одређеном сектору;
2. да идентификује квалификације које треба осавременити;
3. да идентификује квалификације које више не одговарају потребама сектора;
4. да доноси одлуку о изради предлога стандарда квалификација у оквиру сектора;
5. да даје мишљење о очекиваним исходима знања и вештина унутар сектора;
6. да промовише дијалог и непосредну сарадњу између света рада и образовања;
7. да промовише могућности за образовање, обуку и запошљавање унутар сектора;
8. да идентификује могућности за обучавање одраслих унутар сектора;
9. да разматра импликације националног оквира квалификација на квалификације унутар сектора;
10. да предлаже листе квалификација по нивоима и врстама које могу да се стичу признавањем претходног учења;

11. да обавља друге послове у складу са законом о националном оквиру квалификација Републике Србије (Службени гласник)ⁱ.

Канцеларија за дуално образовање и НОКС, Министарство просвете, Агенција за квалификације и Савет за НОКС заједно представљају релевантне државне органе за свако СВ. Њихове надлежности су дефинисане Законом о НОКС-у, који је у време истраживања био у скупштинској процедури ради уношења измена.

У време када је истраживање спроведено није постојала званична методологија за израду стандарда занимања. Међутим, предложена методологија је прошла пилот тестирање у оквиру СДЦ-овог пројекта. Предлози стандарда занимања, који су израђени на основу нацрта методологије (<http://kodekssifara.minrzs.gov.rs/standardi-zanimanja/predlozi-standarda-zanimanja>)

Насупрот томе, методологија за израду стандарда квалификација је усвојена ([Rulebook-on-methodology-for-developing-qualification-standards.docx](#))

4.0 Резиме анкета

У резимеима у наставку истичу се кључни налази како из анкете заинтересованих страна тако и из анкете послодаваца. Ови налази су били од кључног значаја за:

- Успостављање референтног почетног разумевања мишљења људи;
- Представљање критичне „тежине доказа“;
- Обезбеђивање појединачних секторских референтних тачака;
- Омогућавање компаратора у читавом скупу сектора
- Уобличавање тема за интервјуе и фокус групе;
- Утемељивање препорука и пилот пројекта.

4.1 Резиме анкете послодаваца

Чланство

Значајан удео (70%) послодаваца би био заинтересован да постане члан СВ

- Главни мотиви у позадини тога су били:
- У погледу секторских већа којима би послодавци желели да се придруже као чланови, најпопуларнија су била:
 - Секторско веће за сектор образовања и васпитања
 - Секторско веће за сектор информационих и комуникационих технологија, електротехнике, аутоматике и електронике
 - Секторско веће за трговину, угоститељство и туризам;
 - Секторско веће за сектор индустријског развоја.
- Међу врстама чланства у које би послодавци желели да се укључе, највише је интересовања било за *чланство на одређени период* (34%), а затим за *стално чланство* (29%); и *ротирајуће чланство* (19%)

Класификације

- Преко 50% послодаваца сматра да је класификација секторских већа у смислу привредних сектора тачна.
- Више од трећине послодаваца није знало да ли су класификације тачне или не.
- Један од осам послодаваца сматрао је да су неке класификације погрешне, а међу наведеним примерима су:
 - Било је збуњености у вези са саставом сектора
 - Неки послодавци су сматрали да би њихово предузеће могло спадати у више сектора
 - Неки послодавци нису могли да разазнају где би спадало њихово предузеће
 - Неки послодавци су сматрали да сектори нису довољно разнолики, и обрнуто, неки су сматрали да су превише разнолики
 - Постојао је захтев за бољом сегментацијом сектора
 - Било је тражено више секторских већа

- На питање о начину на који би требало да се бирају чланови, постојала је значајна подршка за коришћење мешовитог приступа који комбинује принцип делегирања/именовања представника и принцип јавног позива. Било је јасно да постоји врло мала подршка за последњи принцип као изолован.
- Скоро четири од пет послодаваца сматра да би се састанци чланова требали одржавати редовно 1-2 месечно.

Конституисање / Процедуре

- У смислу конституисања секторских већа, следеће опције су биле најпопуларније (све су добиле номинације од преко 50% свих послодаваца):
 - Послодавци/удружења послодаваца (87,9%)
 - Средње школе (70,7%)
 - Национална служба за запошљавање (68,7%)
 - Високошколске установе (61,6%)
 - Ресорна министарства (56,6%)
 - Професионална удружења / коморе (51,5%)
 - Савет за стручно образовање и образовање одраслих/Савет за високо образовање (50,5%)
- Чини се да је стандардизација у смислу процедура/критеријума прилично важна (преко 70% је евидентирало подршку за то). У погледу тога како би ово могло да изгледа, следеће опције су биле најважније:
 - Образовање (нпр. релевантност и ниво квалификације које неко поседује, формално/неформално образовање и слично)
 - Радно искуство у сектору (нпр. најмање 5 година)
 - Опште познавање квалификација у сектору

Пожељни задаци

- Јасно је да послодавци придају велики значај пружању информација о тржишту рада – то се налази у основи других важних питања о „вештинама“ за која послодавци сматрају да секторска већа треба да их покрију. Наиме, развој решења вештина; разумевање потреба за вештинама; мониторинг вештина и пружање смерница о вештинама и знању
- Идентификовање квалификација које треба осавременити треба да буде кључна одговорност секторских већа по мишљењу више од три четвртине послодаваца. Друге важне одговорности подразумевају ревидирање и анализу постојећих квалификација; препоруку о томе шта се сматра претходним учењем (нивои и типови); и одлуке о стандардима квалификација.
- Што се тиче политика/оквира, значајан проценат (преко 75%) послодаваца жели да секторска већа развију оквири за шегртовање и учење кроз рад. Поред тога, око 70% жели да секторска већа буду одговорна за дефинисање стандарда вештина у вези са оквирима.

- Послодавци сматрају да су најважнија три аспекта за обезбеђивање секторске сарадње *укљученост образовних институција* (скоро 80% свих послодаваца); *промоција образовања, обуке и могућности запошљавања фокусираног на сектор* (скоро 70%) и *спровођење активности за подстицање каријере у секторима* (скоро 60%)
- Послодавци су сматрали да главне акције које секторска већа могу да предузму да би подржала обучавање унутар сектора представљају идентификацију могућности за образовање и обучавање одраслих (64%); и препознавање изазова у обучавању и оспособљавању (61%)
- У контексту акредитације/сертификације, послодавци су сматрали да би секторска већа најбоље могла да пружи подршку кроз низ акција (од којих су све добиле снажну подршку). Ово подразумева *одобравање захтева унутар сектора; издавање сертификата; акредитовање пружаоца; и утврђивање метода процене за валидацију вештина*.

Подстицаји и бенефиције

- На крају, у смислу подстицаја и бенефиција, послодавци су посебно тражили следеће (све опције су постигле изнад 50% стопе одговора):
 - Доступност информација о тржишту рада
 - Учешће послодаваца у припреми и реализацији програма за стицање стручних квалификација
 - Унапређење учења кроз рад
 - Премошћивање јаза између потреба и понуде вештина на тржишту
 - Унапређено пружање едукације и обучавања
 - Јачање гласа и утицаја послодаваца

4.2 Резиме анкете заинтересованих страна

Чланство

- Испитаници су сматрали да би требало да постоји мешавина организација/институција представљених у секторским већима (у распону од 61% - 87% афирмативних одговора) са изузетком укључивања *акредитованих пружаоца услуга образовања одраслих* (само око трећине испитаника)
- Што се тиче унутрашњих структура и представника различитих агенција, за сваку је одређено 2 члана као оптималан број.
- Сваки пети од свих испитаника сматра да постојећа структура секторских већа **не** омогућава ефикасно доношење одлука
- Само око **половине свих испитаника** сматра да је садашњи модел ротације чланова сектора оправдан
- Преко **40% свих испитаника** сматра да би функционисање секторског већа било ефикасније са мањим бројем чланова и већом подршком стручних комисија. Више од **четвртине је било несигурно**.
- Скоро **две трећине испитаника** је сматрало да су потребни стандардизовани захтеви/критеријуми за избор чланова секторских већа

Класификације

- Више од трећине испитаника није било сигурно да ли неко секторско веће недостаје односно да ли треба да се формира
 - Међу испитаницима који су сматрали да неки СВ недостаје, предложене су следеће групе: „СВ за стручне, научне и иновационе делатности у складу са Класификацијом делатности“, „Грађевинарство“, „Култура“, „Енергетика и електротехника као засебно СВ“, „Секторско веће за породицу, омладину и демографију“, „Секторско веће за сектор машинства и металопрерађивачке индустрије“, „Секторско веће за занате“, „Секторско веће за државну управу/сектор администрације“.
- Сваки десети испитаник сматра да класификација секторских већа није одговарајућа за дате секторе привреде.
- Скоро сваки пети од свих испитаника сматра да нека од секторских већа треба поделити/раздвојити; више од трећине није било сигурно да ли их треба поделити/раздвојити или спојити?
 - Подаци из отворених питања сугеришу да већина од 1 од 5 испитаника има став да секторска већа треба да буду одвојена сматрало је да нека секторска већа покривају превише области; да области које су обухваћене нису међусобно повезане – односно да би то довело до неефикасности у раду.
 - Најчешће помињани СВ било је за сектор индустријског развоја – са 9 од 26 испитаника који су навели да различите специфичне активности треба одвојити или преселити у други СВ (као што су „Машинство“ и „Производња“), а још 3 је понудило детаљније образложење.
 - Релативно мали број је сматрао да би било које СВ требало спојити, са два (од 5) коментара који сугеришу да их треба спојити на основу активности – са аргументом да непродуктивне СВ треба припојити другим секторским већима.

Конституисање

- У смислу стандардизованих захтева/критеријума, *релевантно секторско знање, искуство и квалификације/образовање* су квалитети који се вреднују изнад *секторске заступљености*
- Показано је врло мало интересовања за номиновање/именовање чланова кроз принцип само *јавног позива*. Скоро једнак проценат испитаника (око 50%) сматрало је да номиновање/именовање чланова треба да буде по принципу *делегирања/именовања* или као комбинација тога и *јавног позива*
- Што се тиче седница секторских већа, **четири од сваких пет** испитаника је учествовало на њима у претходном месецу
- **Преко 50%** испитаника сматрало је да је присуство само једној седници довољно за добијање финансијске надокнаде

Пожељни задаци

- У погледу ефикасног извршавања задатака, најефикаснији су се усредсређивали на *позитиван утицај на квалификације и знања и вештине*, а најмање ефикасни су били усредсређени на недостатак позитивног утицаја на *образовање одраслих, промовисање могућности и признавање претходног учења*.
- У погледу будућих секторских већа, преко три четвртине испитаника сматрало је да би разматрање требало да се фокусира на *свеобухватне информације о тржишту рада и развој стандарда*

Изазови

- Као највећи изазови за секторска већа наведено је:
 - Представници који заступају ставове организација/институција које су их предложили
 - Пословник не прецизира процес доношења одлука
 - Сложеност управљачке структуре секторских већа
 - Секторска већа имају мање аналитичку улогу у предлагању квалификација
 - Осавремењавање постојећих квалификација.
 - Укључивање чланова који немају стручност
 - Недовољна укљученост чланова у рад секторских већа
 - Превише чланова у секторским већима
 - Непостојање критеријума за избор чланова секторских већа

5.0 Учење из искуства

Поред примарног истраживања, спроведен је пажљиво одабран преглед глобалних приступа секторским вештинама као саставни део деск истраживања. Иако се није радило о систематском прегледу литературе (што би био значајан подухват и захтевао засебну студију), циљ је био да се истраживачима пружи подршка у размишљању о укључивању тема, питања и кључних разматрања, даљем контекстуализовању налаза, обликовању препорука, изради SWOT анализе и информисању будућег српског модела. Такође би требало да обезбеди поузданост овог извештаја (његових препорука и пилот модела) у односу на оно што је претходно испробано; шта добро функционише, а шта не, и шта би се могло сматрати добром праксом (која ће бити корисна за развој и ревизију српског модела у будућности).

Даје ствари које треба размотрити у успостављању и развоју националног приступа секторским вештинама уз напомену да не постоји идеалан модел (једна величина не одговара свима); да треба избегавати „менталитет силоса“; да структурна питања могу варирати (као и надлежности/функције итд.); и да је улога послодаваца кључна за успешне системе вештина. Као такав, овај одељак обједињује заједничке карактеристике и запажања у вези са праксама других земаља, и, иако ни на који начин није прескриптиван (ово није

одељак са препорукама), може помоћи да се формирају идеје и обликује мишљење у односу на модел.

Овај део прегледа документације се заснива на низу извора који покривају опште коментаре о глобалним секторским вештинама и системима техничког и стручног образовања и обуке (СОО). Међутим, ово не треба третирати као 'упоредну' анализу (што је готово немогуће), уместо тога, даје теме за размишљање, засноване на неким од уобичајених фактора које треба узети у обзир да би системи вештина функционисали - од којих би неки могли лако да се уграде у „српски модел“, док би други могли бити тешко замисливи/остварљиви. Треба напоменути да се током спровођења овог истраживања показало да су информације о системима секторских вештина веома фрагментирани и често застареле (као и да брзо застаревају), те да је ажуриран преглед „глобалних приступа секторским вештинама“ већ одавно требало направити.

Лекције

„Преузимање лекција“ од других држава је условљено чињеницом да ниједан национални систем вештина није исти као неки други и да је сваки обликован различитим бројем (унутрашњих и спољних) „актера“ и „фактора“ који спадају и не спадају у домен вештина, СОО и света образовања и запошљавања. Све је додатно закомпликовано чињеницом да терминологија која се користи за описивање институција није константна ни конзистентна (нпр. употреба формулација као што су Секторска већа за вештине у УК; Центри знања у Холандији; Центри за вештине у Белгији); улоге и одговорности агенција су нејасне односно преклапају се; структуре се мењају релативно брзо; а делокруг секторских система може бити веома различит.

Све ово указује на чињеницу да је по самој природи ствари покушај да се једна земља упореди са другом тежак; као да узмете делове слагалице из различитих слагалица да бисте од њих склопили слику – делови могу наоко деловати као да су исти, али уклопити их је изазовно, а у већини случајева, и немогуће. Заиста, постоји безброј „делова слагалице“ (облика и слика) које могу да буду у међусобној интеракцији, да се укрштају и утичу једна на другу. Оне могу бити сличне у читавом низу земаља, могу се знатно разликовати од једне до друге земље или се може десити да код неких уопште не постоје (по томе што могу бити јединствене за једну државу). У том смислу, кључни фактори од утицаја за развој мрежа секторских вештина могу обухватати (између осталог) преовлађујуће националне карактеристике као што су:

- Политика и управљање
- Просторна надлежност у процесу доношења одлука - на локалном, регионалном, националном нивоу итд.
- Ресорне одговорности (у смислу сваке „државне службе“)
- Доминантне привредне гране / послодавци

- Утицај спољних система (нпр. ЕУ)
- Зрелост националних система / мрежа секторских вештина

Оно што се одмах уочава у било каквом глобалном разматрању националних секторских структура и процедура је чињеница да све имају карактеристичне приступе вештинама / СОО. Ови приступи су понекад слични а понекад различити, а графички приказ би дао веома компликован Венов дијаграм, који се на неким местима преклапа, али који такође садржи многе разлике међу земљама; који карактерише безброј актера и утицаја; и који садржи независне/зависне делове који се крећу од лако препознатљивих у разним системима, до непрепознатљивих карактеристика идиосинкратичних за поједине земље. Укратко, постоји једнак број заједничких као и незаједничких карактеристика националних секторских система, и оно што изгледа као добра пракса/снаге једне земље, можда се неће показати као добра пракса/снаге у другој.

Суштинска порука је да се поуке могу извући и да се може размотрити добра пракса примењена на другим местима, али је потребна пажљива анализа како бисмо били сигурни да оно што другде делује добро може добро да се уклопи и у Србији. Дакле, оно што се појављује је „слика сачињена од низа слика“, што одражава чињеницу да свако проучавање секторских вештина представља проучавање ових „стално претапајућих слика“. Једна од кључних лекција које треба научити је да системи вештина нису „статични“, него динамични, и да се временом мењају (као што и треба), у односу на стално променљиве карактеристике као што су:

- промене политика / управљања;
- привредни/економски приоритети;
- развој система образовања / квалификација;
- евалутивни прегледи онога шта функционише а шта не функционише;
- потребе послодаваца;
- стање дефицита вештина; недостаци у вештинама и неусклађености у вештинама;
- као и други утицаји, како они уочени тако и неуочени.

Зашто секторски приступ

Међу првим питањима на која треба да одговори земља која разматра/развија секторски приступ, је „зашто је такав приступ потребан“. Ово се проширује на друга питања као што су „одакле потиче подстицај за тај приступ; шта је оно што представља препреку а шта поспешује такав приступ; ко стоји иза тога; ко је против тога; и што је најважније, који су циљеви? Најбољи „секторски“ модели имају уграђен приступ који је близак моделу „управљања пројектима“ у погледу ових питања – са јасним „логичким моделима“ који постављају циљеве који су условљени и обликовани договореним инпутима и очекиваним резултатима, исходима и утицајима. Они садрже планове за рокове добијања резултата; стално уграђују

результате искустава; подразумевају константну евалуацију; и уче из „онога што функционише“, и, једнако важно, онога што не функционише.

Поучно је схватити зашто неке земље бирају секторски пут. Европска фондација за обуку (ЕТФ) већ дуги низ година ради на подршци земљама партнерима (међу којима је и Србија) да успоставе секторска већа, и указује на главне разлоге због којих су неке од ових земаља одабрале да следе секторски пут (<https://www.etf.europa.eu>)::

- Систем у Турској (креиран под руководством Управе за стручне квалификације) је развијен тако да се ослања на комисије за ревизију, давање препорука и одлучивање о усвајању квалификација.
- Мисија Грузије је била јачање друштвеног партнерства
- Фокус Белорусије је био на развоју система квалификација
- Украјина се фокусирала на подршку вештинама послодаваца на регионалним тржиштима рада
- Македонија (кроз законодавство о НОК-у) и Црна Гора (приступ заснован на партнерству) уградиле су координацију и осавремењивање система квалификација у оквиру секторских већа.

Овим се потцртава чињеница да би полазна тачка за избор секторске опције могла бити „зашто“, али одговори се увек разликују од земље до земље, а то ће важити и за Србију.

„Једна величина“ не одговара свима

Премису да „једна величина“ не одговара свима треба третирати као „датост“ у развоју сваког система секторских вештина. Било би готово немогуће да се било који појединачни „национални“ систем преслика у други. Биће сличности између земаља, али нема две земље на свету које имају идентичне системе. Ово се не односи само на неки конкретни систем вештина, него и на његове саставне делове, политике у његовом темељу, изазове са којима се суочава, као и циљеве и задатке. То значи да државе могу да позајмљују идеје, уче из грешака и обликују систем тако да одговара њиховим специфичним потребама. Српски модел ће без сумње понегде личити на друге моделе, али не би требало да полази од претпоставке да може да буде потпуно исти као неки други.

„Разлике у потражњи за вештинама, искоришћености и нивоима продуктивности чине спровођење политике развоја вештина „једне величине за све“ немогућим.... Таква варијабилност захтева компликоване интервенције и висок ниво државног капацитета како у политици која се тиче привредних грана тако и оној која се тиче вештина – што представља способности које нису увек присутне чак ни у развијеним економијама... (Jagger *et al*, 2005: 86).

Избегавање менталитета силоса

Може се чинити да би спајање индустрија (нпр. путем стандардних индустријских класификација) могло представљати „најбољи секторски сценарио“, међутим, ово такође може довести до „менталитета силоса“, а поред тога, могао би се појавити ризик од занемаривања „преклапања“ која постоје између сектора. На пример, у систему секторских вештина Велике Британије, постоји велики број случајева у којима се послодавци не могу лако уклопити у овај или онај сектор. Ово је посебно случај у ширем јавном сектору, где би послодавци у секторима правосуђа и здравства могли да потпадају у једно од датих секторских већа (нпр. послодавци који раде у областима као што су ментално здравље, злоупотреба супстанци, хитне службе могу да спадају и под здравство и под правосуђе).

Већина секторских система има изражен фокус „силоса“, што их чини мање способним да се баве међусекторским питањима и питањима прилагођавања тржишту рада. Један од највећих проблема је што неки сектори заправо црпе из исте базе радника (нпр. техничари и нижи инжењери).... (Sung, 2010)

Заправо, и сами послодавци препознају овај изазов и реагују на њега, што се може видети у формалним и неформалним сарадњама које постоје у одређеним областима као што су интероперабилност (ватрогасци, хитна помоћ, полиција) и социјална заштита (здравство, примарна заштита). Државе морају да изнађу начине да ту проблематику уграде у своје системе и оперативни дизајн. У Великој Британији постоје међусекторски форуми који постоје ради борбе против ефекта силоса и постоји заједнички рад у свим секторским већима у областима као што су информације о тржишту рада и развој шегртовања итд.

Горе наведено указује на то да је „сарадња“ кључни покретач операција „не-силоса“, али постоје многи други разлози који су мање резултат разматрања о предностима, а више реаговања на слабости у систему. На пример, неактивни сектори или мање активни сектори чије би активности и одговорности могле, након ревизије, бити премештене у активнија (или финансијски одрживија) секторска већа где је то потребно. На пример, постоји много случајева спајања секторских већа у Великој Британији, као што су Вештине за здравство и Вештине за правосуђе.

Ово признање потребе да се ради „изван силоса“ и међусекторски је типично за организације које постоје да би вршиле координацију и упоређивале и разврставале информације и активности међу секторима. Пример је рад 'бивше' Централне организације националних агенција за обуку предузећа (COLO), у Холандији, где 'опсежне информације о

међусекторском тржишту рада и предвиђања додају вредност ефикасности Центара знања и система као целине“ (Sung, 2010: 28). То се такође може видети у Великој Британији на примеру разних организација које постоје ради обављања сличних активности (Агенција за развој секторских вештина, Комисија за запошљавање и вештине Велике Британије, Савез савета за секторске вештине; Федерација за индустријске вештине и стандарде).

Улога послодаваца

Поука из искуства многих других земаља је да улогу удружења привредних сектора и послодаваца треба максимално повећати како би се обезбедило поверење у секторске мреже. Ово има посебно значајан одјек у погледу веза са СОО – нпр. послодавци и стручњаци из привреде који пружају подршку у областима као што су развој јединица компетенција, скупова вештина и квалификација како би се осигурало да буду суштински актуелни и делотворни у смислу да могу да задовоље тренутне и будуће предвиђене потребе послодаваца за вештинама. Тамо где су секторска већа успешна, увек постоји добра укљученост послодаваца и актера који су усредсређени на испуњавање програма послодаваца везаних за вештине. Међутим, секторска већа морају да граде на укључености, уврштавајући послодавце у своје структуре.

ЕТФ нуди неке примере успостављеног опсега/модела укључивања послодаваца које описује као *приступе у власништву послодаваца (у секторима са високом заступљеношћу организација послодаваца) и вођене послодавцима (засноване на снажном вођству послодаваца и приватних актера)*. ЕФТ се такође позива на приступе оних земаља које су релативно нове у свету секторских већа:

- „Модел укљученог послодавца“ у којима носиоци јавне власти ангажују послодавце (и синдикате) кроз дијалог о политикама и законодавство – Белорусија, Азербејџан, Грузија и Киргистан.
- Послодавци који имају водећу улогу у покретању дијалога о националним оквирима квалификација - Украјина и Русија,

У закључку се наводи да „пажњу треба посветити друштвеном дијалогу и политичким подстицајима за унапређење улоге и капацитета друштвених партнера како на националном тако и на секторском нивоу“.

Јасно је да тамо где фокус на послодавца најбоље функционише, постоји јасан однос између онога што послодавци „дају“ и онога што „послодавци“ добијају. Као такви, најбољи секторски системи у погледу послодаваца обично су они који су „вођени потражњом“, а не „понудом“. То је зато што фокус вођен понудом може да ограничи ефикасност секторских већа у односу на ствари као што су ревидирање квалификација, разумевање директних веза са секторским планирањем радне снаге, познавање тренутних и будућих потреба за вештинама на радном месту и структурисане циљане и ефикасне процене радног места. Све ово поставља превише захтева само пред образовне институције и пружаоце обуке и захтева да послодавци дају

инпуте. Са друге стране, привреда и послодавци ће имати мало слуха за образовне нијансе и образовне структуре и управо је овај симбиотски однос оно што секторска већа могу да негују да би се омогућило да привреда и образовање раде заједно на обезбеђивању релевантне националне агенде вештина вођену оним што послодавцима треба.

Сходно томе, у смислу СОО, улога привредних удружења и послодаваца треба да постоји и да утиче на нивоу који је довољан да омогући поверење у развој јединица компетенција, скупова вештина и квалификација које су суштински актуелне и делотворне у смислу да могу да задовоље тренутне и будуће, предвиђене потребе. Добри приступи секторским вештинама су они који конструктивно и успешно укључују послодавце (нпр. Велика Британија, Аустралија; Холандија; Белгија).

Политика Велике Британије има снажан фокус на ангажовању послодаваца како у дизајну тако и у извођењу СОО и обезбеђивању да систем буде „вођен потражњом“, а не „вођен добављачима“. Ово помаже да се унапреди квалитет и релевантност. British Council, The UK Skills System: An Introduction

Структурална разматрања

Много се дискутује на међународном нивоу у вези са успостављањем и функционисањем секторских већа о питањима структуре, циља и ефективних резултата У већини земаља дебата се одвија на нивоу централне власти са инхерентним могућностима (кроз изборни процес) за мењање мишљења, структуре и питања везаних за финансирање. Признајући да се сценарији и системи вештина мењају, треба признати чињеницу да ово представља један од првих изазова за било који систем вештина; утицај који такве промене имају на доследност односно недоследност модела; променљиви приоритети влада и чињеница да иницијативе долазе и излазе из моде.

Следеће, што обједињује неке од карактеристика управљања националним секторским системима, како их је формулисала Међународна организација рада (<https://www.ilo.org>), истиче дијапазон различитих оквира који постоје:

- Законом установљени органи: Секторска већа се успостављају као законом установљена тела са законским овлашћењима. Оваква већа функционишу у складу са посебним законима који дефинишу њихове улоге, одговорности и структуре управљања.

- Управљање вођено граном привредне делатности: Секторским већима обично управљају представници привреде, послодавци, а понекад и организације запослених. Састав оваквих већа може варирати у зависности од специфичне гране привреде и правног оквира земље.
- Јавно-приватно партнерство: Секторска већа функционишу као заједнички пројекат власти и заинтересованих страна из приватног сектора. Финансирање из буџета и јавна подршка су обезбеђени уз допринос привреде.
- Лиценцирање и акредитовање: Секторска већа имају овлашћење да лиценцирају или акредитују пружаоце обуке, обезбеђујући испуњеност стандарда квалитета у оквиру сектора.
- Регулисање квалификација и обука: Секторска већа имају овлашћење да регулишу квалификације, стандарде обуке, и сертификацију у оквиру дате привредне гране.

Питање финансирања у оквиру успостављања структуре је компликовано и оно се веома различито третира међу земљама како у погледу секторских већа тако и СОО. Једна ствар која је очигледна је да финансирање и потражња иду руку под руку. На пример, у Великој Британији првобитна лиценца за рад као секторско веће била је повезана са финансирањем које је долазило заобилазним путем (централна влада / Одељење за пословне иновације и вештине / Комисија за запошљавање и вештине Велике Британије) и које је са собом носило специфичне резултате (нпр. пружање информација о тржишту рада) који су тражени са централног нивоа.

Удаљавање од државног финансирања довело је до реактивног удаљавања од ове надлежности, а у правцу испуњавања нових захтева купаца (послодаваца) који плаћају услуге. Ово је довело до померања фокуса са ствари као што су ажурирање и пружање информација о тржишту рада. Ако размислимо о Великој Британији, комбинација централизованих фондова, посвећених одржавању ефективног знања заснованог на провереним чињеницама, повезаног са финансирањем (како од стране тако и под утицајем) послодаваца могла би бити најбољи пут напред. Као такви, порекло, правци и корисници токова финансирања треба да буду пажљиво размотрени како би се успешно помириле (и задовољиле) различите заинтересоване стране.

Како би добро решење могло да изгледа?

Горњи кратки прикази пружају много материјала за разматрање о обликовању онога што би могло да изгледа као добро решење. Међутим, по свој прилици, добро решење ће представљати мешавину многих ствари укључујући нове појаве, а како нешто изгледа у једној земљи, можда неће изгледати потпуно исто у другој. То ће такође представљати (требало би да представља) једну „динамичну гозбу“ која је подложна сталном преиспитивању и ревидирању. ЕТФ је изнео „размотрену“ слику о томе шта чини „добру праксу“ у смислу развоја приступа секторским већима и јасно је да ће:

„успостављање ефикасних секторских већа у партнерским земљама представља дугорочни процес који се најбоље развија учењем кроз праксу, са снажном потребом за изградњом капацитета (<https://www.etf.europa.eu>, 2015)

У истом извештају се даље наводи на које три кључне области треба да буду фокусиране оне земље које започињу или развијају секторска већа:

1. *Добро управљање* - што подразумева:

- a. Развој и имплементацију оквира законодавних политика за секторска већа
- b. Регулативу за секторска већа која укључује релевантне и компетентне заинтересоване стране
- c. Успостављање и руковођење мрежама секторских и привредних актера;
- d. Стратегије финансирања секторских већа
- e. Управљање релевантним експертизама

2. *Укљученост послодаваца / запослених.*

„...ефикасна укљученост и вођство послодаваца у развоју вештина је од кључног значаја. Требало би размислити о томе како да се крене у правцу најефикаснијих и најстручнијих већа и, ако је могуће, већа која воде послодавци, где је то изводљиво.

3. *Креирање и коришћење проверених чињеница“:*

„Одлуке које доносе секторска већа треба да се заснивају на информацијама о образовању, обуци, вештинама, квалификацијама и/или плановима и програмима релевантним за потребе тржишта рада у датом сектору. Квалитативни и квантитативни подаци су основни алати. Ово би требало да се преведе у анализу политике и савете, као и управљање политиком.“

Укратко, битно је знати како би „добро решење“ могло изгледати у Србији и планирати пут ка томе да се то постигне. Има довољно лекција које се могу научити у обликовању тог пута; довољно чињеница да се информише правац; и довољно примера из других земаља да се добије инспирација. Први корак је развој пилот програма за тестирање шта функционише, а шта не; биће потребна независна и објективна текућа евалуација и ре-евалуација како би се радило ка изналажењу „доброг решења“ за Србију.

6.0 Детаљни налази примарног истраживања и дискусија

У овом поглављу се разматрају одрази из горе наведених налаза анкете као и друге чињенице утврђене истраживањем. Ови увиди су представљени у виду SWOT анализе тренутне поставке секторских већа у Србији на основу чињеница прикупљених кроз анкете (заинтересоване стране и послодавци), интервјуе (са Удружењем послодаваца, Канцеларијом за НОКС, директорима школа и Министарством просвете) и фокус групе (са члановима секторских већа

за сектор пољопривреде, пословне администрације, индустријског развоја и саобраћаја и транспорта).

У наставку се налази кратак резиме SWOT анализе у којем су истакнуте тренутне снаге и слабости СВ система у Србији, поред могућих прилика и претњи. Ови фактори су заједно формирали кључна разматрања у изради наших препорука, као и модела за фазу 2 пројекта.

Снаге	Слабости	Прилике	Претње
Веровање у мисију Спремност за тражење стручног савета АЗК се види као подржавајућа Признање унапређења Налази из анкете указују на чињеницу да већина има висок ниво поверења у рад секторских већа	Приватне индустрије нису укључене/свесне активности секторских већа Недостаци у доприносу и експертизи заинтересованих страна Недостатак евалуације активности Укљученост варира међу члановима секторских већа Неформалне друштвене везе за тражење стручних савета Различите области експертизе различито оптерећују чланове секторских већа Пuteви за вршење утицаја на креирање политике су нејасни Број и начин рада чланства секторских већа изазива неефикасност у доношењу одлука	Унапредити информисаност привреде Креирање механизма за евалуацију активности Побољшати процес одабира чланова Рационализовати процес пријема нових чланова Обновити фокус на циљеве, мисију и исходе Развити формални механизам за координацију и размену информација између већа	Недостатак гласа привреде може довести до превиђања проблема Недостатак редовних евалуативних активности доводи до превиђања проблема Недостатак чињеница које подржавају доношење одлука Одабир чланова секторских већа значајан и несигуран Неефикасност у раду доводи до продуженог времена обраде и одобравање

	Класификације/поделе/структуре секторских већа би могле да буду боље	Ревидирање метода комуникације	стандарда квалификација
	Несигурност у погледу улоге Канцеларије за НОКС		Перципира се конкуренција између заинтересованих страна
			Незадовољство појединих чланова због недостатка утицаја
			Превише средстава додељено неактивним секторским већима

У одељцима у наставку, налази из истраживачких белешки су дати **црвеном бојом**, а директни наводи изјава испитаника су дати **плавом бојом**.

Снаге

1. **Веровање у мисију** – налази сугеришу да чланови доживљавају своје улоге као важне, при чему један испитаник описује свој рад у СВ као „привилегију“ наводећи своју одговорност „обликовања будуће радне снаге“ (Фокус група за саобраћај, Q9). Други испитаник је оценио план за постизање циљева као „амбициозан“ (Фокус група за пословну администрацију, Q5).
Фокус група за саобраћај је навела кључни пример у којем је сарадња између заинтересованих страна кроз секторска већа решила кључно питање у којем будући радници у саобраћајној индустрији нису могли да стекну дозволу Ц категорије за управљање тешким возилима. Укључивање представника индустрије извршило је притисак на Министарство да уведе неопходне промене.
Директори школа су препознали да када су квалификације успешно развијене, оне су углавном позитивне и у резултатима (подаци из интервјуа, Q6).
2. **Спремност за тражење стручног савета ако је потребно** - Налази указују на снажну спремност и способност да се затражи екстерна експертиза када се за то укаже потреба.

„...ако нисам стручњак за одређене области, увек ћу се потрудити да се за савет консултујем са својим колегама који су стручњаци.” – Фокус група за пољопривреду, цитат

3. **АЗК се доживљава као подржавајућа** – Сматра се да Агенција има снажан радни однос са члановима СВ (Фокус група за индустријски развој, резиме) и подржава „припремне и административне активности“ (Фокус група за пољопривреду, Q13).

Агенција се доживљава као веома значајна и подржавајућа у раду већа. – Фокус група за пољопривреду, белешке

Ово мишљење је поновљено и у другим фокус групама, посебно за индустријски развој – али није било универзално, са неким показатељима који указују да су АЗК и НОКС (као тело за надзор над секторским већима) у конкурентском односу и да можда постоји тензија у надлежностима између ових организација или, ако не то, нејасноће (подаци из интервјуа, НОКС).

4. **Признање унапређења** – Пре успостављања система секторских већа у Србији, рад на квалификацијама је описан као веома напоран и дуготрајан – без система за формалну сарадњу релевантних заинтересованих страна.

„Сада сви седимо за истим столом и можемо да разговарамо о релевантним темама.” – Фокус група за индустријски развој, цитат

5. **Подаци из анкете сугеришу да већина има велико поверење у рад секторских већа** – 71% испитаника у анкети заинтересованих страна сложило се да постојећа структура секторских већа омогућава ефикасно доношење одлука, са отвореним питањем где одговори истичу ефикасан рад, висок ниво професионализма и могућност приступа стручним саветима као кључне разлоге успешне активности.

„У принципу, модел рада који подразумева радне групе које припремају предлоге и нацрте одлука о којима одлучује секторско веће се показао ефикасним. Доношење одлука на нивоу секторског већа има тежину, с обзиром да је већина институција заступљена.” – Подаци из анкете, цитат

Међутим, детаљни коментари су такође истакли питања као што су различит ниво ангажованости између чланова, неефикасност због бројности чланства у СВ и недостатак стручног увида о кључним питањима, између осталог – ово је даље истражено у наставку.

Слабости

1. **Приватне индустрије нису укључене/свесне активности секторских већа** - Представници индустрије („приватни сектор“, „представници привреде“ итд.) нису укључени у рад секторских већа и њихов глас се не чује у раду већа (подаци из интервјуа; подаци из анкете, фокус група за послодавце; фокус група за пољопривреду, Q2).

Препознато је да нема представника привреде, поготово из приватног сектора - Фокус група за пољопривреду, белешке

Скоро сви испитаници су изјавили да никада нису чули за секторска већа или њихово постојање. – Фокус група за послодавце, белешке

„Послодавци увек гледају коначни резултат, али када говоримо о секторским већима, они не виде резултате и потенцијалне користи.“ – Интервју Удружења послодаваца, цитат

Представници друштва (синдиката и индустрије) су истакли да је потребна чешћа комуникација са послодавцима како би се разумеле њихове потребе. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Ово се често поставља као кључно питање у **свим** чињеницама прикупљеним кроз истраживање.

„Компетенције за доношење одлука чланова СВ често недостају; учешће представника институција са одговарајућим надлежностима је недовољно, а недостаје и стручњака који релевантне компетенције примењују у пракси/послу.“ – Подаци из анкете, цитат

Могућности за промоцију рада секторских већа ради побољшања учешћа приватног сектора су описане као ретке и условљене личним ангажовањем чланова; у једној фокус група за послодавце истакнуто је колико је мало њих свесно постојања

секторских већа – чак и оних који су укључени у дуално образовање (Фокус група за послодавце). Друга фокус група је истакла да удружења послодаваца можда нису свесна активности/постојања секторских већа (Унија послодаваца Војводине је посебно поменута) (Фокус група за пољопривреду, Q20). Индивидуални интервјуи су открили да су удружења послодаваца била укључена у неке СВ активности, али не конзистентно у свим секторским већима. Ово говори о јасној потреби да се прошири обим ангажовања и настави са већом промоцијом рада секторских већа међу релевантним актерима у привреди, што су признали и неки чланови СВ.

„[У оквиру нашег мандата] једна од обавеза/надлежности је везана за промоцију, међутим нико нам никада није објаснио шта то значи и како би то требало да радимо. – Фокус група за пољопривреду, цитат

Очекивања и приступ потребама за вештинама се разликују с обзиром на различите критеријуме евалуације које усвајају различити типови организација – јавна предузећа се претежно фокусирају на компетенције запослених, док се приватна предузећа фокусирају на учинак запослених.

Не изненађује чињеница да подаци из анкете послодаваца сугеришу да послодавци верују да би требало да буду више укључени у рад секторских већа, при чему је 90% послодаваца изјавило да би послодавце или удружења послодаваца требало размотрити за чланство у секторским већима.

Чланови који су представници школа сматрају да су најугроженији због одлука овог СВ (за сектор пословне администрације), изнова указујући на пример губитка једног образовног профила у својим средњим школама. Учесници су истакли да постоји вакуум између теорије и начина на који она утиче на праксу. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Они предлажу да се пре доношења одлука мора много пажљивије размислити о утицају препорука СВ на привреду и образовање. - Фокус група за пословну администрацију, белешке

Ова запажања су пријављена у великом броју одговора на отворена питања у подацима из анкете.

2. **Недостатак доприноса заинтересованих страна у доношењу одлука** – Све фокус групе су сугерисале да постоје и други недостаци у разматрањима приликом доношења

одлука осим недостатка учешћа приватног сектора. Ово је очекивано с обзиром на различито учешће приватног сектора у различитим областима привреде – кључне заинтересоване стране се разликују међу секторским већима. Учесници фокус групе за пословну администрацију су, на пример, истакли да је јавни сектор највећи послодавац у њиховој области, тако да недостатак доприноса приватног сектора није формулисан као тако значајан проблем. Учесници фокус групе за саобраћај рекли су да је учешће кључна брига, посебно на састанцима. Окупити свих 25 чланова представљало је логистички изазов.

(...) људи који су били укључени у писање препорука за промену стандарда нису могли да учествују на састанку на којем се расправља о тим променама и „неки други људи су били задужени за доношење одлука“ –
Фокус група за саобраћај, белешке

Треба напоменути да су учесници фокус групе за саобраћај додатно истакли да су питања од интереса и допринос студената/младих, као будуће радне снаге, недовољно заступљени у доношењу одлука СВ. Међутим, уз бригу је констатовано да „Унија послодаваца или удружења младих нису заинтересовани да буду укључени у друштвени дијалог“ (Фокус група за саобраћај, Q22). Чини се да је то у супротности са налазима фокус групе у којима су сви учесници увидели вредност рада СВ и изразили жељу да буду укључени - као и са налазима из анкете, где се истиче да 70% послодаваца жели да учествује путем чланства, а 90% жели да се њихово мишљење чује везано за питања која утичу на њихов сектор.

3. **Потенцијални недостаци у стручности и провереним чињеницама** – У неким резултатима је наглашено да различита секторска већа могу да имају шири спектар одговарајуће стручности од других и да постоје недостаци у потребном знању.

Они у оквиру свог СВ виде проблем у томе да професије покривају област ширу од сектора саобраћаја (нпр. машинство, просвета). Ово представља изазов током процеса доношења одлука јер непрофесионални чланови такође гласају. – Фокус група за саобраћај,
белешке

Ово мишљење је поновљено и у другим фокус групама, као и у подацима из интервјуа.

Проблем лежи у разноликости профила и квалификација под кровним појмом администрације. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

(...) свако може предложити иницијативу; међутим, осим оних из образовног система, нико не би знао како да се испуне сложени услови. – Подаци из интервјуа, директори школа, белешке

Поред тога, проблем је додатно наглашен запажањима из других фокус група да понекад може доћи до усвајања стандарда или доношења одлуке без дискусије – било због недостатка расположиве експертизе, или због немогућности потребних чланова да присуствују састанцима (Фокус група за саобраћај, Q5). Могуће је да доминација чланова из просвете, и препреке у комуникацији које произилазе из непознавања просветне терминологије додатно наглашавају овај проблем (подаци из интервјуа са НОКС-ом).

Фокус група за индустријски развој је истакла да за 2 недавне иницијативе није било прикупљених примарних информација на које би се рад ослањао (Фокус група за индустријски развој, Q7). У истој групи је истакнуто да је СВ за сектор ИКТ радило на анализи ИКТ области у образовању – што указује да се дешавају мањи истраживачки напори, али ad hoc и без системских захтева да се иницијативе подрже новим чињеницама. Упркос томе, међу члановима секторских већа постоји препознавање вредности нових истраживања и жеља да се будућа истраживања предузму у партнерству са АЗК и партнерима из предузећа/приватног сектора.

„Анализа је одузела доста времена, али је било од велике помоћи имати преглед тренутног стања ИКТ у образовању тако да можете доносити одлуке о будућим иницијативама.“ – Фокус група за индустријски развој, цитат

Међутим, постојало је истовремено признање да чланови СВ нису имали претходно искуство у спровођењу ове врсте анализе, што указује на потенцијални недостатак вештина за постизање овог циља (Фокус група за индустријски развој, Q7a).

4. **Недостатак евалуације активности** – Већина секторских већа, ако не и сва, јасно су ставила до знања да није било формалних повратних информација или евалуације њиховог рада осим у оквиру годишњег извештавања (фокус група за пољопривреду, Q18; пословну администрацију, Q18), као ни преиспитивања иницијатива након имплементације „у оквиру школског система“ (Фокус група за пољопривреду, Q4).

Учесници су напоменули да немају успостављене кључне показатеље успеха, али мисле да би повратне информације о стопама уписа у неке школе биле добар показатељ рада СВ. – Фокус група за индустријски развој, белешке

Огромна већина заинтересованих страна у свим истраживачким методама сложила се да је побољшање у овој области од кључног значаја.

5. **Укљученост варира међу члановима секторских већа** – Налази из свих података из анкета и фокус група сугеришу велике разлике у укључености неких чланова у раду секторских већа у поређењу са другим.

Многи аспекти су препуштени личним капацитетима појединачца, а питање је колико се свака особа прилагодила и колико је мотивисана. - Фокус група за пољопривреду, белешке

Ово се доследно појављује као кључни проблем за ефикасност и ефективност рада секторских већа.

Чинило се да постоји корелација између укупног броја чланова СВ и броја неактивних чланова – пошто су испитаници у анкети и учесници фокус групе (индустријски развој, Q2) имали тенденцију да заједнички справљају о ова два аспекта.

Ово веће је веома велико, са 30 чланова, и покрива 7 привредних области, плус има толико неактивних чланова. – Фокус група за индустријски развој, белешке

У истој фокус групи је наведено да не постоји писмени радни аранжман који описује одговорности различитих чланова у раду СВ – појашњавајући да је учешће организовано око аранжмана са АЗК и накнаде за учешће у активностима СВ.

6. **Неформалне друштвене везе за тражење стручног савета** – Надовезујући се на Снагу 2, тражење стручне помоћи када се за тим укаже потреба заснива се на „неформалним каналима комуникације“ и друштвеним везама чланова. Иако ово може бити добар ресурс, он може да буде и непоуздан, јер квалитет и обим стручних савета постају условљени одређеним друштвеним везама чланова већа.

„...ако расправљамо о неким иницијативама и увидимо да нам недостаје нека експертиза или друго мишљење, свако од нас кроз своје личне везе покушава да пронађе ту особу или представника компаније.“ – Фокус група за пољопривреду, цитат

7. **Различите области експертизе различито оптерећују чланове секторских већа** – Истакнуто је да су неки чланови секторских већа далеко више ангажовани у раду од других, те да значајан терет пада на одређене чланове (колеге из образовања су истакнуте као кључни пример) пошто је њихова стручност инхерентно применљивија за развој иницијатива, квалификација и стандарда. Терет администрације, комуникације и консултација укључених у развој иницијатива такође је био неравномерно распоређен на основу тога ко има стручност, а ко нема (Фокус група за индустријски развој, Q11; фокус група за пољопривреду, Q11; за саобраћај Q6).

„Неки појединци имају већи утицај... Ти појединци долазе из струке.“ – Фокус група за саобраћај, цитат

Подаци фокус групе (за пословну администрацију) су истакли да постоји перцепција да упркос томе што имају једнака права гласа, чланови СВ немају једнаку стручност у професионалним областима које СВ надгледа. То може довести до непотребних несугласица, сукоба и неефикасности у раду. У налазима из анкете/фокус групе за индустријски развој такође је истакнуто да упркос неопходном додатном посвећивању времена и ресурса неких чланова (изнад њихових нормалних радних обавеза), за овај додатни допринос неће добити накнаду, осим личног задовољства у обављању квалитетног посла.

„Посветио сам много времена ван радног времена анализирајући и комуницирајући са различитим организацијама и институцијама како бих прикупио вредне информације о иницијативама.“ – Фокус група за индустријски развој, цитат

8. **Путеви за вршење утицаја на креирање политике су нејасни** – Нема формалног механизма да се рад секторских већа одрази на напоре у креирању политика што резултира неразумевањем начина на који рад секторских већа може да утиче на развој политика у образовању и привреди.

Чланови не знају како могу да допринесу развоју политике због непотпуне природе циклуса. - Фокус група за пољопривреду, белешке

Учесници фокус групе за саобраћај сугерисали су да би представљање рада СВ на догађајима и конференцијама могло да побољша видљивост међу већим бројем заинтересованих страна, потенцијално подстичући евентуални пут ка вршењу утицаја на политике (Q21).

Потреба за овим је наглашена у фокус групи за послодавце, пошто су учесници покренули кључно питање код дуалног образовања које суштински треба да се реши кроз креирање образовне политике, а не кроз било какву активност секторских већа као таквих.

Сви учесници су изјавили да имају велике проблеме са недостатком радне снаге, не зато што не постоји образовни курс или квалификација, већ зато што нема кандидата уписаних на те курсеве. – Фокус група послодаваца, белешке, белешке

Иако су секторска већа концептуално позиционирана тако да испуне улогу моста између послодаваца и Владе, одсуство јасног начина да се утиче на политику указује да је ову функцију секторских већа потребно развити. Ово је од кључног значаја за неговање неопходних канала информисања који би омогућили Влади да одговори на најхитнија питања са којима се суочава радна снага у Србији.

9. **Начин рада узрокује неефикасност у доношењу одлука** – Подаци из анкете и најмање једна фокус група (за пословну администрацију) указују на то да начин састајања и расправе о мање значајним питањима током других временских периода доводи до тога да се огромна количина времена посвећује неважним питањима, стављајући под притисак ограничен капацитет чланова да се ангажују у СВ активностима на сврсисходан начин.

„Смета ми неефикасност... Да се састанемо неформално, брже бисмо доносили одлуке. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Такође је наглашено да већинско гласање често доводи до тога да нестручни надгласају стручне код доношења одлука (Фокус група за пословну администрацију). Предложено је да се усвоји гласање консензусом, да се у доношењу одлука узму у обзир сва разматрања и да се покушаји проналажења компромиса ставе у први план при доношењу одлука. Иако ово може довести до веће неефикасности, такође се очекује да ће то побољшати квалитет иницијатива и смањити изгубљени рад.

Неки чланови су истакли да су уложили много личног времена и енергије у истраживање и проналажење аргумената како би задржали квалификацију да би на крају били прегласани. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

У интервјуима је сугерисано да је један члан био одговоран за комуникацију са АЗК и да је нефлексибилност у том каналу комуникације била тешка због личног неразумевања неких питања о којима је АЗК постављао питања.

„(АЗК) не очекује одговор ниједног другог појединца унутар Удружења. У суштини, ако ми пошаљу имејл, ни од ког другог се не очекује одговор осим од мене.” – Налаз интервјуа, Удружење послодаваца

Ово може да имплицира већу потребу да се буде рефлексиван и шире отворе канали комуникације или да се омогући већа флексибилност у поступцима када се за то укаже потреба.

10. **Несигурност у погледу улоге Канцеларије за НОКС** – Потенцијално је део ширег проблема слабе видљивости рада секторских већа, али чланови најмање два већа (за сектор пољопривреде, за сектор индустријског развоја) нису јасно разумели улогу Канцеларије за НОКС.

Важно је нагласити да чланови не препознају рад Канцеларије за НОКС, нису упознати са њиховом улогом и одговорностима. - Фокус група за пољопривреду, белешке

У фокус групи за индустријски развој је објашњено да није било комуникације између чланова СВ и Савета за НОКС, при чему је сва комуникација пролазила кроз АЗК (Q16).

„Видљивост је наш хендикеп јер се осећамо као да наш рад уопште није видљив.” – Фокус група за индустријски развој, цитат

Фокус група за пословну администрацију сложила се да је комуникација са Агенцијом неометана и јасна, али да би Агенција могла да преузме активнију и чвршће дефинисану улогу у сарадњи са члановима СВ.

Међутим, фокус група за саобраћај је истакла годишњу обуку коју нуди НОКС и укључивање стручњака из НОКС-а када је потребно више знања о одређеном питању. Ово указује да је учешће НОКС-а недоследно међу секторским већима, али тамо где је познато, оно се цени и вреднује.

- 11. Класификације/поделе/структуре секторских већа би могле да буду боље** – подаци из интервјуа, фокус група и анкета сугеришу да постоји неслагање и несигурност у погледу тога да ли су класификације различитих секторских већа прикладне.

Главна питање које су учесници поменули јесте да поделе секторских већа нису у корелацији са поделом области рада. – Фокус група за индустријски развој, белешке

Подаци из отворених питања анкета издвојили су СВ за сектор индустријског развоја као потенцијални сектор који треба да се подели или да се његове одговорности прерасподеле - у девет коментара (од укупно 26 коментара) једноставно је наведен „секторско веће за сектор индустријског развоја“ без даљег објашњења, или са кратким коментаром као што је „превелико“, „превише сложено“, „прегломазно“ или „превише чланова“. Још неколико коментара понудило је много више детаља о томе како они верују да СВ за сектор индустријског развоја треба да се прилагоди – за појединости види комплетне податке из анкете.

Ови закључци су поткрепљени налазима фокус група и интервјуа, где је потврђено да би, упркос неким неефикасностима у доношењу одлука, било тешко прилагодити процес због активности СВ које покрива 7 различитих области индустријског развоја са ограниченим подручјима преклапања. Ово је довело до уских грла у стручности где само одређени чланови имају неопходно знање и професионално искуство за доношење кључних одлука о одређеним иницијативама.

Учесници сматрају да ће бити тешко реорганизовати процес доношења одлука јер области рада нису усклађене са СВ. Другим речима, нећете увек имати људе из њихове стручне области који одлучују о одређеном интересу. – Фокус група за индустријски развој, белешке

„[Индустријски развој] има много чланова и покрива много различитих квалификација. То је тешко за управљање и праћење.” – Подаци из интервјуа, Удружење послодаваца, цитат

Ово је такође изражено и у интервјуу са директорима школа, пошто је један од њихових делегата био члан СВ за сектор индустријског развоја, тако да су они добро разумели ово питање и предложили да се структура и одговорност ревидира на сличан начин.

„Веће би било оперативно ефикасније када би било потпуно специјализовано. На пример, у области саобраћаја, постоје аутомобилски машински техничари чија је стручност више у складу са механиком него саобраћајем. Проблематично је ако они учествују у доношењу одлука о питањима саобраћаја.” – Подаци из интервјуа, директори школа, белешке

Ово је додатно поткрепљено подацима анкете послодаваца, јер више од трећине послодаваца није знало да ли су класификације тачне или не, а сваки осми послодавац сматра да су неке класификације погрешне. Наведени су примери у којима се констатује да су области сектора нејасне; да нису разумели где би њихово предузеће спадало (које би СВ било одговорно за њихове делатности); или да су или број или дистрибуција неодговарајући (да има и превише и премало секторских већа).

Све у свему, послодавци су били мање уверени да су класификације/сектори одговорности секторских већа тачни (50%, наспрам 70% међу заинтересованим странама).

У оквиру фокус групе за индустријски развој истакнуто је да су области одговорности/секторске поделе СВ успостављене у складу са Европским оквиром квалификација – међутим, примећено је да области рада у Србији нису добро усклађене са ЕОК.

Један учесник је навео области рада које се тичу метала и неметала, а које су у оквиру секторских већа подељене у више од три сегмента. -
Фокус група за индустријски развој, белешке

„(...) Сва питања у вези са аутомобилском индустријом, као што је сервисирање, налазе се у оквиру СВ за сектор саобраћаја. Међутим, појединци са таквим профилима обично немају везе са транспортним и саобраћајним школама. Стога, када школе делегирају неког у СВ, та

особа се можда неће бавити иницијативама које се односе на аутомобилску индустрију. – Фокус група за индустријски развој, цитат

„Иако имамо више од 30 чланова, још увек нам недостаје стручност и не можемо да одлучујемо о неким иницијативама јер немамо члана који је стручњак у тој области. – Фокус група за индустријски развој, цитат

Тематске радне групе су истакнуте као делимично решење, али су наишле на озбиљна ограничења када одређене области нису имале довољан број чланова. На пример, упркос томе што има 30 чланова, радна група за машине у оквиру СВ за сектор индустријског развоја има 3 члана (Фокус група за индустријски развој, резиме).

- 12. Број чланова СВ може довести до неефикасности у раду** – Најмање три фокус групе (пословна администрација; индустријски развој; саобраћај) су указале да број чланова доводи до неефикасности у раду. Са 24 члана, учесници из сектора пословне администрације су објаснили да:

Чланови се међусобно не познају довољно, па се људски ресурси (у смислу стручности чланова СВ) не користе у пуном капацитету. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Не познају све чланове, које су им квалификације или одакле долазе (из које заједнице/институције) – Фокус група за пословну администрацију, белешке

О темама се разматрало у фокус групи за индустријски развој од 30 чланова.

„Много је лакше функционисати када имате мању групу људи који су фокусирани на исту тему.“ – Фокус група за индустријски развој, цитат (који се односи на двоструко чланство чланова у секторским већима и искуство са мањим СВ за сектор ИКТ)

Даље је у фокус групи за саобраћај истакнуто да велики број чланова значајно отежава заказивање састанака и може довести до проблема у доношењу одлука уколико значајнији број чланова није у могућности да присуствује важним гласањима (Фокус група за саобраћај, Q3).

13. Подаци из анкете су додатно истакли следеће кључне изазове:

- Представници који заступају ставове организација/институција које су их предложили
- Пословник не прецизира процес доношења одлука
- Сложеност управљачке структуре секторских већа
- Секторска већа имају мање аналитичку улогу у предлагању квалификација
- Непостојање критеријума за избор чланова секторских већа

Ова питања указују на структурно питање вишег нивоа у вези са организацијом рада секторских већа, које је у великој мери било неистражено код учесника фокус група, пошто чланови одређених секторских већа нису имали довољно простора да виде проблеме у различитим ужим областима рада.

Прилике

1. **Унапредити информисаност привреде** – Имајући у виду слабости 1 и 2, треба предузети напоре да се формално ангажује приватни сектор, привреда и предузећа у раду секторских већа како би се побољшала примењивост резултата секторских већа на стварне услове привредне активности. Поседовање тачног и ажурног разумевања изазова у привредним гранама је од суштинског значаја за рад секторских већа како би се обезбедио легитимитет, примењивост и делотворност стандарда и квалификација. Неговање јасних канала и система комуникације је од суштинског значаја за развој неопходног разумевања. Ово би могло обухватити укључивање представника привреде као чланова секторских већа, или, као што је предложено у једној фокус групи (за пољопривреду), неговање специфичне базе података екстерних извора за истраживање, консултације и анализе.

Без обзира на то који приступ најбоље испуњава циљеве овог посла, требало би сматрати да је од суштинског значаја да се ради на подизању свести међу послодавцима о постојању и функционисању секторских већа и на неговању нових линија комуникације између кључних заинтересованих страна.

„Био сам на толико конференција о различитим темама и никада нисам чуо за СВ.“ – Фокус група за послодавце, цитат

Као што су послодавци истакли, један такав канал комуникације може бити Привредна комора (Фокус група за послодавце). Међутим, морају се предузети мере како би се осигурало да Привредна комора схвати да у оквиру овог односа делује као веза између секторских већа и послодаваца, с обзиром на то да је, када су секторска већа оснивана, Комора послала своје запослене као делегате, што указује на то да недостаје јасна слика о томе шта се тражи од њихове позиције (налази из интервјуа, НОКС, Q5).

Један учесник фокус групе (за пословну администрацију) препознао је да поседује потребне вештине и стручност да би могао да ради на побољшању комуникације са привредом (као новинар), међутим до сада се међу осталим члановима није показао интерес да се та стручност искористи у томе конкретном правцу.

Остала решења за овај проблем су предложена у налазима фокус група и анкета:

- Могућност да се директно позову и укључе професионална удружења послодаваца као стални или привремени чланови у секторским већима.
- Приступити укључивању на регионалној основи и децентрализовати активности СВ изван Београда (нагласила фокус група за саобраћај).
- Припремити посебан план промовисања или ПР кампању са фокусом на рад и циљеве СВ, као и примере добре праксе, како би се подигла свест и истакла мисија.

По подацима из анкете, заинтересоване стране су се такође сложили да је пожељан широк спектар чланства, укључујући и предузећа из приватног сектора – с тим да по 2 члана из сваког типа агенције/структуре/организације представља оптималан састав са којим се сложила већина испитаника. Треба напоменути да се представници из просвете нису сложили, истичући да њихова стручност у изради квалификација нужно захтева више доприноса од њих самих и њихових колега из просвете (подаци из интервјуа, директори школа) – истовремено наглашавајући важност укључивања послодаваца и приватног сектора.

У међувремену, подаци анкете послодаваца сугеришу да је значајан део послодаваца (70%) заинтересован за чланство у секторским већима, што сугерише да је ангажовање привреде у активностима секторских већа могуће и да ограничење пре може бити у комуникацији и информисаности, а не у незаинтересованости приватног сектора. Фокус група за послодавце је подржала ову идеју.

сви учесници виде позитивну вредност секторских већа и могли су да виде корист од већа у томе да им помогне да пронађу запослене, раде са њима на маркетингу и видљивости и стављају их у бољи контакт са образовним системом. Фокус група – Послодавци

Ово је охрабрујуће, јер указује на то да рад на ширењу информација има снажан мандат и да се питање видљивости може решавати – међутим, треба узети у обзир да иако послодавци изражавају снажну жељу да учествују, они већином нису упознати са радом секторских већа и углавном су заснивали своје очекивања на информацијама које су им дате о раду већа у оквиру уводне презентације сесије. Неопходно је

поновити да би маркетинг и информисаност могли играти кључну улогу да се заинтересоване стране из приватног сектора „купе“ као блиски сарадници. Како је то изразио један учесник:

„(...) Маркетинг је од кључног значаја, морате да нам продате причу о секторским већима.“ – Фокус група за послодавце, цитат

2. **Стварање механизма за евалуацију активности** - Узимајући у обзир да недостаје механизам за евалуацију да би се формално добила повратна информација о успеху и изазовима у имплементацији (Слабост 2) – можда постоји могућност за спровођење евалуативних активности и стремљењу сталном унапређивању кроз редовне повратне информације о иницијативама везаним за вештине, квалификације и друге активности у оквиру следећег СВ циклуса.

„Када бисмо имали повратну информацију, можда бисмо тако могли да сазнамо шта би требало боље урадити и како та квалификација пролази у пракси.“ - Фокус група за пољопривреду, цитат

„Такође, повратне информације би биле корисне као промотивни материјал.“ - Фокус група за пољопривреду, цитат

3. **Побољшати процес одабира чланова** – подаци из анкете заинтересованих страна сугерисали су могућа побољшања у избору чланства – међутим, важно је напоменути, заинтересоване стране су подељених мишљења о кључним питањима чланства – укључујући именовања; број чланова; и накнаду. Неки испитаници сматрају да је потребно проширење одређених сектора, али већина одговора на отворена питања заговарала је да се смањи број чланова и да се осигура да постоји нарочит разлог за укључење сваког члана, као што је њихова професионална стручност.

„Број чланова би требало да буде мањи. Неки чланови се не појављују на седницама и/или никада нису активно учествовали у раду СВ.“ – Подаци из анкете, цитат

Подаци фокус групе такође подржавају аргумент да нека секторска већа имају превише чланова, при чему је фокус група за пословну администрацију истакла да се са чланством од 24 људи чланови међусобно слабо познају, а самим тим се кључне

вештине и стручност чланова не могу искористити. Улога Агенције као координатора је истакнута као изузетно важна (Пословна администрација, Q2).

Ови одговори су били у великој мери повезани са потребом да се осигура стручност међу доносиоцима одлука:

Једна учесница (новинарка) је чак истакла да сматра да се не уклапа добро у ово конкретно веће и да би радије била у другом већу где би могла више да допринесе. Али њу је делегирала Комора и то је то. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Сличним темама се бавила и фокус група за индустријски развој, наводећи да имају тешкоћа са чланством од 30 људи (Q2). Истакнуто је да избор чланства треба да буде прилагођен тако да се узме у обзир стручност како би чланови могли да допринесу раду СВ информисаним ставовима.

„Често се дешава да имамо неког правника или особу запослену у људским ресурсима уместо оних који су стручњаци у тој конкретном области“ – Фокус група за индустријски развој, цитат

Неки налази сугеришу да би можда било најбоље оставити процес одабира чланства непромењен, а да се недостаци у знању попуњавају низом стручних комисија на ad hoc бази. Стручност и искуство су доследно навођени као важнији од нивоа образовања као критеријуми за одабир.

У привреди на пословима администрације може да ради и неко са завршеном средњом школом а не искључиво неко са завршеном средњом стручном (правно-биотехничком или економском) школом. – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Ако би представници послодаваца били укључени као чланови секторских већа или као веза са већима, послодавци су сматрали да би било прикладно да се укључи низ

појединаца – пошто одељења задужена за људске ресурсе понекад имају искључиво административну улогу, можда би било потребно да представници других профила говоре о питањима која су ближа природи пословне активности (Фокус група за послодавце, Q10).

4. **Рационализација процеса пријема нових чланова** – Налази су нагласили могућност побољшања искуства за нове чланове секторских већа кроз циљану обуку како би се нови чланови упознали са СВ циљевима и методама. На пример, у једном интервјуу је откривено да најмање један представник заинтересованих страна није имао јасну слику сврхе и функције секторских већа, упркос томе што је члан.

Ова прилика је у складу са циљем НОКС-а да се изради онлајн комплет алата за едукацију чланова о „основној терминологији и обавезама“ (налази из интервјуа, НОКС Q8), али можда постоји више могућности у оквиру процеса увођења у рад.

Напомене фокус групе (за пољопривреду) сугеришу да би у програм увођења било добро укључити следеће „информације о томе шта се очекује од већа, о одговорностима његових чланова, преглед релевантних заинтересованих страна и њихових улога и одговорности, презентација једне успешне иницијативе и ефеката које је имала као пример“. Очекивање је било да ће овај напор смањити време аклиматизације и омогућити члановима да се брже ангажују у секторском већу. Слично мишљење изражено је и у фокус групи за пословну администрацију и фокус групи за индустријски развој – где је додато да су неки елементи увођења у посао које су прошли можда непотребни за њихов тренутни рад (као што је историја и развој НОКС-а), тврдећи да је актуелни рад и стање НОКС-а од већег значаја (Фокус група за индустријски развој, Q9).

5. **Обновити фокус на циљеве, мисију и исходе** – погледу будућих циљева секторских већа, преко три четвртине испитаника сматрало је да би разматрање требало да се фокусира на *свеобухватне информације о тржишту рада и развој стандарда*. Налази фокус групе за послодавце подржавају ову идеју, наглашавајући да кључне изазове у привреди представљају прикупљање информација о тржишту рада и осавремењивање стандарда - посебно да би се узеле у обзир вештине за коришћење нове технологије које су веома потребне у раду у приватном сектору, али их тренутно нема у образовању.

„Особе које ми запошљавамо су образоване само у области јавне поштанске службе, а не у приватном сектору. Приватни сектор захтева познавање нових технологија и дигитализацију услуга доставе.“

- Фокус група за послодавце, цитат

Подаци анкете послодаваца показују да се слажу да је пружање информација о тржишту рада најважнија СВ функција за њихову делатност. Остале пожељне кључне функције обухватају ажурирање квалификација; развој оквира за шегртовање; и помоћ предузећима да идентификују могућности за обуку, развој и акредитацију.

Фокус група за послодавце је, међутим, поново потврдила да је „најважнија функција коју СВ има у укључивању у образовну политику и профиле“ са циљем да се осигура да потребни профили имају довољну популарност код ученика да би се задовоље потребе тржишта рада.

Учесници су се сложили да је квалитет образовања далеко од потреба компанија. Знање је широко, али не и дубоко (нпр. сматрају да људи немају основне вештине релевантне за неки посао). – Фокус група за послодавце, белешке

„Сада морамо да запослимо некога и онда да га научимо како да ради посао за који је образован.“ - Фокус група за послодавце, цитат

У оквиру фокус групе за индустријски развој, истакнуто је да је СВ желело да се више укључи у развој политике уписа у образовне институције и да би требало да проучи податке о упису како би то урадило.

„Требало би разговарати о уписним политикама које су кључне за будући развој образовног система. Требало би да направимо анализу о упису у гимназије и стручне средње школе како бисмо могли да одлучимо које профиле треба побољшати, а које укинути.“ – Фокус група за индустријски развој, цитат

Подаци фокус групе такође су указивали на потребу за јасно израженом мисијом како у смислу промотивног средства тако и организационог принципа за подизање ангажованости и учешћа у активностима секторских већа (фокус група за пословну администрацију и фокус група за пољопривреду). Потреба за анализом тржишта рада и образовања је такође често наглашена поред промоције рада већа међу свим заинтересованим странама (Фокус група за индустријски развој, Q26).

Треба напоменути да је секторско веће за сектор саобраћаја било једино веће које се позитивно изразило у вези са својим постојећим радом на информацијама о тржишту рада, напомињући да су одрадили „добар посао прикупљајући податке“ из „привреде и података из НСЗ, као и других извора“ упркос томе што су неки аспекти „урађени неформално“ (Фокус група за саобраћај, Q7.) Било је нејасно како се ове информације о тржишту рада користе у раду већа.

На крају, треба узети у обзир да су представници образовања придавали велики значај развоју квалификација – али нису признавали ниједну другу функцију секторских већа, као што је прикупљање информација о тржишту рада (налази из интервјуа, директори школа). Упркос томе што су давали обимне предлоге о томе како да се реорганизује рад секторских већа, њихови предлози о томе како би већа требало да буду организована били су пристрасни у правцу испуњавања једино овог циља (квалификација).

6. **Развити формални механизам за координацију и размену информација између већа** – У свим налазима, уочено је да постоје значајна преклапања унутар сектора сваког СВ, па стога нека питања, вештине или компетенције имају користи од доприноса и стручности више секторских већа.

Понекад су знања и мишљења расути по другим већима. На пример, када се ради о одређеним компетенцијама, било би корисно имати мишљење чланова који су укључени у инжењерство или сродну област. — Фокус група за пољопривреду, белешке

Ово је истакнуто у фокус групи за индустријски развој, где је један члан био и члан секторског већа за сектор индустријског развоја и секторског већа за сектор ИКТ. Овај члан је истакао да је разумевање рада оба секторска већа предност и да треба уложити веће напоре да се секторска већа упознају са радом њихових пратећих организација у различитим секторима привреде. Истакнуто је да је ова врста рада континуирана и популарна, али спорадична.

„Када имамо мултидисциплинарну иницијативу, а проценимо да нисмо довољно компетентни да одлучујемо о тој иницијативи, увек тражимо подршку других секторских већа.“ – Фокус група за индустријски развој, цитат

7. **Ревидирање метода комуникације** – У појединим секторским већима у којима су састанци описани као изазовни због логистичких потешкоћа да се састану уживо, онлајн састанци могу бити алтернатива, под условом да постоје успостављене мере које омогућавају и подстичу ефикасну сарадњу и ефикасно доношење одлука. Чак и у ситуацијама када се одржава састанак уживо ради гласања о кључним питањима, гласање на даљину би се могло размотрити како би се осигурало учешће кључних чланова и да се сви гласови чују. Ово ће можда морати да се размотри заједно са ревидирањем управљачких структура у вези са радом секторских већа.

Претње

1. **Недостатак гласа привреде може довести до превиђања проблема** – У складу са Слабошћу 1, неадекватни или застарели профили вештина могу остати непримећени без снажног учешћа привреде у активностима секторских већа.

Није било иницијативе пословног сектора за увођење нове квалификације.

— Фокус група за пољопривреду, белешке

Без доприноса из предузећа у дизајну квалификација, може постојати недостатак разумевања потреба и захтева за вештинама, а то може остати нерешено.

Са друге стране, послодавци се могу суочити са различитим изазовима које секторска већа не примећују. Као могући пример, у фокус групи за послодавце је наглашено да је у свим секторима учешћа кључни проблем био број уписаних ђака и недостатак учешћа у одређеним областима рада, а не профили вештина.

Неколико учесника који су укључени у систем дуалног образовања навели су да због недостатка ученика не могу да попуне радна места предвиђена за дуално образовање. — Фокус група за послодавце, белешке

„Можда се нећемо укључити у дуално образовање, јер нема довољно ученика да се попуне та радна места. — Фокус група за послодавце, цитат

Упркос томе, фокус група једног СВ (за пословну администрацију) назначила је да индустрија/економија не зна шта значе профили „добрих“ вештина за њихову конкретну област/класификацију.

на административним позицијама може да ради и неко са дипломом гимназије, а не искључиво неко са дипломом стручне средње школе (правно-бирокуратског или економског смера). – Фокус група за пословну администрацију, белешке

Фокус група за саобраћај је поново потврдила потребу за снажним информацијама о тржишту рада (поред сарадње са НСЗ) у решавању овог питања, јер је кључно да се разуме како свршени ученици настављају да учествују на тржишту рада како би се проценило да ли су стандарди и профили вештина тачни и ажурни (Фокус група за саобраћај, Q17).

Ови налази поново потврђују потребу за двосмерном комуникацијом између секторских већа и привреде: Секторска већа да дају информације, вештине и препоруке привреди – а истовремено, глас привреде мора да се чује у раду секторских већа како би се кључна питања уочила и адресирала у развоју квалификација.

Охрабрујуће је што сви налази сугеришу да ако би свест о раду секторских већа била већа међу послодавцима, онда би уследило и учешће у активностима истих.

„Верујте ми, ако неке од нас кажете да ће нам учешће помоћи да у будућности решимо нека од актуелних питања, сваки послодавац ће бити вољан да учествује и одвоји своје време. – Фокус група за послодавце, цитат

Послодавци у фокус групи су такође изразили да њихова жеља да учествују није условљена новчаном надокнадом, ако су бенефиције као што се тврдило на сесији.

- 2. Недостатак редовних евалуативних активности доводи до превиђања проблема –** Више пута је наглашено да без повратних информација из кључних показатеља успеха, података или активности евалуације нема начина да се испита да ли је иницијатива била ефикасна. Без повратних информација након спровођења иницијатива, проблеми могу остати недетектовани, а корективне мере се никада не разматрају.

„Можемо имати пет тренинга, али пет тренинга на којима учествује пет људи је лош показатељ.“ – Фокус група за транспорт, цитат

- 3. Недостатак чињеница које подржавају доношење одлука** – Кључни недостаци у стручности због континуираног недостатка гласа из приватног сектора у раду секторских већа и недостатка механизма за прикупљање примарних података за информисање иницијатива и развој квалификација. У фокус групи за пословну администрацију учесници су објаснили своје напоре да прикупе податке из примарних истраживања као делимично недовољне, додајући:

*Људи углавном не одговарају на анкете или не знају како да их попуне. –
Фокус група за пословну администрацију, белешке*

- 4. Одабир чланова секторских већа значајан и несигуран** – Према Слабости 12, превелик број чланова омета ефикасно доношење одлука, а премали резултира недостатком неопходне стручности. Континуирана доминација чланова већа из просвете може наставити да проблематизује доношење одлука и смањује ефикасност, иако је у налазима из интервјуа сугерисано да би више чланова из просвете омогућило бољу израду квалификација – пошто ови чланови поседују неопходне вештине и стручност. Напоменуто је да би ово било ефикасно само ако постоји довољан допринос привреде да би се адекватно заступиле потребе тржишта рада у оквиру квалификација.
- 5. Неефикасност у раду доводи до продуженог времена обраде и одобравање стандарда квалификација** – Иако није у потпуности подложна раду секторских већа, неефикасност ће допринети дужем времену чекања да стандарди ступе на снагу у оквиру образовног система, смањујући брзину реаговања српског тржишта рада.
- 6. Перцепира се конкуренција између заинтересованих страна** – Неки налази говоре да НОКС и АЗК виде своје организације као конкурентске што доводи до препрека сарадњи.

„Често је тешко ускладити улоге свих актера. У већини случајева актери нису вољни да сарађују једни са другима.” — Интервју НОКС, цитат

- 7. Незадовољство појединих чланова због недостатка утицаја** – Према налазима, Министарство просвете је деловало фрустрирано недостатком утицаја на израду квалификација, истичући да их нико не консултује и да су изненађени када виде резултирајуће стандарде.

Министарство би требало да има значајнију улогу у раду секторских већа. Оно треба да буде консултовано за сваку иницијативу и обавештено на време, а не на крају процеса када је прекасно за било какве интервенције. – Налази из интервјуа, Министарство просвете, белешке

Било је донекле јасно да постоји недостатак комуникације и разумевања међу неким заинтересованим странама јер представници Министарства нису добро разумели улогу Канцеларије за НОКС и АЗК и нису (или нису могли) да разликују те две улоге. Упркос томе, предлози Министарства просвете су често били добро усаглашени са великом већином других заинтересованих страна; нагласили су потребу за ревизијом критеријума за чланство и механизма гласања; потребу за мониторингом и евалуацијом; да се чешће организују састанци и да се промовише добра пракса. Такође су нагласили да би Министарство могло да „пружи значајне анализе за будуће планирање стандарда или профила“ у правцу ових циљева.

1. **Превише средстава додељено неактивним секторским већима** – Дистрибуција налаза из различитих секторских већа наговештава разлике у нивоу рада између појединих већа које се огледају у њиховом ангажовању у истраживачким активностима. Јасно је да су нека секторска већа вредна и неопходна и да би имала користи од већег улагања ресурса, управљања и обуке. Сектор индустријског развоја се истакао као кључно веће које је потребно ревидирати, али и кључно веће са великим потенцијалним користима за послодавце и однос између образовања и рада. Упркос томе што су сва секторска већа укључена у анкету заинтересованих страна, нека већа су слабо заступљена у писаним налазима, што имплицира недостатак ангажовања.

7.0 Препоруке

Овај одељак садржи кључне налазе и запажања заснована на анкети и повратним информацијама од свих појединаца и група. Он се заснива на искуству и познавању како међународних СОО активности тако и активности секторских већа и њихове улоге у подржавању националних вештина и потражње за способностима радне снаге.

1.0 Преиспитати законске прописе који се односе на функционисање секторских већа како би:

- а) се јасно дефинисао приступ националној стручној обуци заснованој на компетенцијама, који подржава и узима у обзир потребе привреде (повезано са препоруком 6).
- б) се направила структурна прерасподела како су сектори подељени између већа (сектор индустријског развоја је истакнут као забрињавајуће СВ). се прихватила

међусекторска решења тамо где можда има преклапања, то не би требало да представља сукоб интереса. Управљање и контрола квалитета органом НОКС-а за сарадњу са секторским већима има за циљ да смањи на минимум прекомерно дуплирања надлежности и квалификација. На пример, заједничке јединице

- c) Одредити која већа су неактивна или мало активна и проценити разлоге за њихову релативно слабу активност, ојачати их да задовоље одговарајуће потребе или ревидирати и ако је потребно, пребацити одговорности на активнија секторска већа где је то потребно.

2.0 Осмислити јасне и доследне критеријуме за избор чланова секторских већа. Кључна разматрања укључују:

- a) Размотрити захтеве за одговарајућим бројем чланова.
- b) Одредити основне минималне нивое професионалног искуства или стручности из материје релевантне за делокруг у коме се секторско веће успоставља.
- c) Ниво подршке како би се осигурао капацитет односно мотивација за учешће у потребном СВ раду.

3.0 Сарађивати са колегама из релевантних партнерских организација како би објавили Пројектни задатак да би се утврдило:

- a) циљеви секторских већа.
- b) предвиђени механизам за постизање тих циљева, укључујући токове рада и резултате.
- c) предвиђени механизам за мониторинг и евалуацију ове активности.
- d) структура управљања и прецизне улоге и одговорности различитих организација укључених у управљање секторским већима; ово може подразумевати и организациони дијаграм.
- e) терминологија/глосар потребан за разумевање горе наведених тачака.

4.0 У складу са препоруком 3 – израдити документ са смерницама за чланове секторских већа који покрива одговорности њиховог већа (са примерима добре праксе), као што су:

- a) израда нових стандарда и квалификација, преглед и ажурирање постојећих стандарда и квалификација.
- b) прикупљање информација о тржишту рада, спровођење скенирања животне средине, учешће у евалуацији.
- a) c) процена вештина и обука (потребе за вештинама у оквиру привреде и доступност обука у сектору образовања);
- b) d) Политика која одређује како сарађивати са другим секторским већима у обављању горенаведеног (посебно релевантно када се састављају стандарди који се односе на надлежности које су заједничке за све секторе).

5.0 Развити ажурирани алат за обуку за увођење нових чланова секторских већа који покрива садржаје – као што је описано у Пројектном задатку предложеном у препоруци 3 и упутствима предложеним у препоруци 4. Ово би требало да обухвата:

- a) очекиване одговорности сваког појединачног члана већа.
- b) предвиђене обрасце рада, временске оквири, резултате итд.
- c) претходне примере добре праксе.
- d) како тражити екстерну експертизу (а посебно из привреде) када је то потребно.
- e) Разумевање квалификација, обуке засноване на компетенцијама и процене.

6.0 Размотрити једну или више корективних радњи како би се добио већи допринос послодаваца и приватног сектора у раду секторских већа да би се практична питања у вези са развојем стандарда могла размотрити и адресирати. То би могло подразумевати:

- a) Одабрати послодавце, удружења послодаваца, регулаторна тела (безбедност и здравље на раду, животна средина) односно синдиката да учествују као чланови секторских већа.
- b) Циљане консултације или примарно истраживање са послодавцима, удружењима послодаваца, регулаторним телима (безбедности и здравље на раду, животна средина) односно синдикатима (захтевало би честе активности како би се осигурало да се ставови послодаваца на адекватан начин разматрају у раду секторских већа).
- c) Израда документације и спровођење истраживања о томе какве се формулације користе у предузећима (нпр. улоге на послу и захтеване потребе) у поређењу са чистим образовањем (нпр. стандарди и компетенције) како би се олакшао допринос заинтересованих страна које нису упознате са кључним форматом већа (осмишљавање компетенција и процена) и терминологије.
- d) Подршка обуци и усавршавању преко шегртовања и сл.
- e) Одржавати годишње конференције за секторе на којима се приказују најбоље праксе итд.

7.0 Надовезујући се на препоруку 6, развити маркетиншку стратегију или стратегију односа са јавношћу усмерену на подизање свести о секторским већима и њиховом раду – фокусирану посебно на кључне заинтересоване стране које тренутно нису присутне у доношењу одлука (послодавци, удружења послодаваца, синдикати и други представници који имају увид над секторима привреде – посебно приватни сектор.) Таква стратегија треба да идентификује и искористи доступне канале комуникације – као што је размена резултата рада на конференцијама, коришћење позиције Привредне коморе и повезивање са удружењима послодаваца.

8.0 Закључак

Горе наведене препоруке треба да се пренесу и користе у развоју модела за промену, представљеног у посебном документу, као средство за пружање смерница. Овај алат пружа методологију потребну да се одговори на препоруке како би се осигурала већа ефикасност и

учешће приватног сектора. Ово ће пружити подршку Канцеларији за дуално образовање и национални оквир квалификација у пилотирању овог ревидираног модела кроз континуирано саветовање и надгледање секторског већа за сектор саобраћаја и услуге транспорта.
