



International
Labour
Organization

- ▶ **Pregled nalaza i preporuka iz
Izveštaja MOR-a o funkcionalnoj
procjeni i utrošku vremena Zavoda
za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG)**



Pregled nalaza i preporuka iz Izvještaja MOR-a o funkcionalnoj procjeni i utrošku vremena Zavoda za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG)

Oktobar 2020.

U saradnji sa:



British Embassy
Podgorica



► Predgovor

Vlada Crne Gore prepoznala je potrebu za preispitivanjem i reorganizacijom postojećih institucionalnih kapaciteta za sprovođenje promjena u politici zapošljavanja i politici tržišta rada. Iskustva drugih ekonomija sugerišu da je moguće, uz dovoljno političke volje i odgovarajućeg tehničkog znanja, transformisati institucije i kreirati efikasne mehanizme za sprovođenje politike u kratkom vremenskom roku kako bi se promovisalo i podržalo djelotvorno upravljanje tržištem rada, što zauzvrat promoviše jednakost i ostvarivanje temeljnih prava na radu za sve građane.

Brza procjena uticaja na zapošljavanje i odgovora u vidu politika na pandemiju Covid-19 koju su sproveli MOR/EBRD naglašava važnost jačanja uloge Zavoda za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG) u rješavanju izazova na tržištu rada izazvanih pandemijom.

Ovaj dokument daje kratak pregled glavnih nalaza i preporuka MOR-ove funkcionalne procjene ZZZCG-a i Izvještaja o istraživanju utroška vremena koji je završen početkom 2020. Ova dva izvještaja identifikuju glavne elemente sveukupne strategije za modernizaciju ZZZCG i čine je stubom unaprijeđenog upravljanja tržištem rada u Crnoj Gori. Kroz saradnju sa britanskim Fondom za dobro upravljanje (Good Governance Fund), MOR je identifikovao neke prioritetne polazne tačke za podršku reformi ZZZCG i ostvarivanju određenih unapređenja efikasnosti u kratkom roku i kao odgovor na krizu Covid-19. Srednjoročno gledano, potrebno je sprovesti sveobuhvatnu reformu, zasnovanu na cijelom nizu dogovorenih akcija. Kroz projekat "ZZZCG 4.0", na primjer, Ministarstvo rada i socijalnog staranja dodijelilo je sredstva iz Integracionog fonda EU (EU-IF) za preduzimanje nekih dodatnih koraka ka digitalizaciji. Međutim, potrebno je realizovati nekoliko pratećih intervencija kako bi se održao zamajac ka modernoj i efikasnoj službi za zapošljavanje koja je sposobna da odgovori na ova izazovna vremena.

Kratak prikaz Zavoda za zapošljavanje Crne Gore

- Obaveze Zavoda definisane su *Zakonom br. 24 iz 2019. (o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti)*. Prema ovom pravnom instrumentu, Zavod ima zadatak da registruje lica koje traže posao, nezaposlena lica i slobodna radna mjesta; pruža usluge savjetovanja i usmjeravanja; vrši posredovanje u pronalaženju posla; sprovodi aktivne programe tržišta rada; i obavlja bilo koju drugu aktivnost usmjerenu na povećanje zaposlenosti i smanjenje nezaposlenosti.
- Zavod za zapošljavanje Crne Gore sastoji se od centrale i mreže od devet područnih jedinica i 24 biroa rada, sa ukupnim brojem od 323 zaposlena, od kojih su 230 radnici koji rade na predmetima na lokalnom nivou, a 93 su službenici na centralnom nivou.
- Najviši organ odlučivanja u Zavodu je Upravni odbor koji se sastoji od dva predstavnika Vlade Crne Gore, po jednog predstavnika organizacija poslodavaca i radnika i jednog zaposlenog iz Zavoda, koji je imenovan na četvorogodišnji mandat, na mjestu direktora Agencije. Odbor usvaja godišnji plan rada Zavoda i nacrt budžeta; odlučuje o korišćenju sredstava Zavoda; odobrava godišnji plan za sprovođenje aktivnih programa tržišta rada; i podnosi redovne izvještaje Ministarstvu rada i socijalnog staranja (MRSS). Direktor pravno zastupa Zavod i odgovoran je za upravljanje svim njegovim aktivnostima.
- Centrala je organizovana u sedam sektora: (i) evidencije i istraživanja u oblasti zapošljavanja; (ii) posredovanje pri zapošljavanju; (iii) aktivne politike zapošljavanja; (iv) naknada za slučaj nezaposlenosti; (v) profesionalna rehabilitacija i zapošljavanje lica sa invaliditetom; (vi) projekti tehničke saradnje; i (vii) isplate u oblasti zapošljavanja. Svaki sektor sastoji se od jednog ili više odjeljenja, osim sektora koji su odgovorni za profesionalnu rehabilitaciju, projekte tehničke saradnje i isplate iz oblasti zapošljavanja. Postoje i četiri službe odgovorne za ljudske resurse, finansijske poslove, nabavke i informacioni sistem.
- U 2019. godini Zavod je imao na raspolaganju 4,6 miliona eura u okviru Fonda za zapošljavanje i još 4,6 miliona eura u okviru Fonda za invalidnost. Prije izbijanja pandemije Covid-19 očekivalo se da će se izdvajanje za Fond za zapošljavanje za 2020. godinu smanjiti na 3 miliona eura, dok će se finansijska sredstva dostupna Invalidskom fondu povećati na 8,3 miliona eura.
- Ciljevi politike zapošljavanja u zemlji sadržani su u *Programu ekonomskih reformi (2019.-2021.)*, *Programu reforme politike zapošljavanja i socijalne politike* i *Strategiji razvoja ljudskih resursa i zapošljavanja (2016.-2020.)* u nadležnosti Ministarstva rada.

Izvor: MOR, Funkcionalna ocjena Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, 2019/2020.

Funkcionalna ocjena javnih službi za zapošljavanje koju je sproveo MOR

- MOR-ova Funkcionalna ocjena javnih službi za zapošljavanje daje pregled funkcionalnih i organizacionih struktura kako bi omogućila uvođenje novog institucionalnog okvira za sprovođenje politike zapošljavanja.
- Izvještaj navodi dvanaest preporuka za kratki i srednji rok koje bi omogućile reformu i modernizaciju ZZZCG.

Analiza utroška vremena (TUE) u slučaju ZZZC

- Ova analiza je preispitala zadatke i procedure u tri sektora ZZZCG (sektori za posredovanje, aktivne politike na tržištu rada i profesionalnu rehabilitaciju) i radne procese koji se odnose na pružanje usluga klijentima (lica koja traže posao i poslodavci).
- Izvještaj navodi četiri opšte preporuke i dvadeset i tri aktivnosti za ova tri sektora.

Tabela u daljem tekstu odražava neke ključne elemente koji proizilaze iz izvještaja MOR-a.

U prvoj koloni, "**PREPORUKE**" se odnose na neke od glavnih orijentacija koje bi reforma ZZZCG mogla razmotriti. Preporuke uključuju, u svojoj formulaciji, moguće pokazatelje uspjeha.

Druga kolona navodi neke nalaze misija MOR-a, kao podršku za date preporuke. Nalazi se zasnivaju na pregledu dokumenata, razgovorima sa zaposlenima i direktnom promatranju statistički reprezentativne grupe zaposlenih dok obavljaju svoje svakodnevne zadatke. "**NALAZI**" se odnose na trenutnu situaciju i pružaju neke osnovne naznake o tome gdje su prepoznate osnovne neefikasnosti.

Na osnovu preporuka i pregleda trenutne situacije, utvrđene su neke kratkoročne i srednjoročne **Aktivnosti**. One čine osnovu za sveobuhvatni program reformi ZZZCG, koji će obuhvatiti nekoliko mjeseci, zavisno od opredijeljenih resursa i posvećenosti na najvišem nivou vlade. Modernizacija ZZZCG rukovodi se idejom individualizovanog pružanja usluga, a podržana je ukupnim naporima ka pojednostavljenju postupaka i oslanjanju na digitalne alate, kako za pružanje usluga tako i za poboljšanje internih procesa. Ovu posvećenost Vlada Crne Gore ponavlja u kontekstu pregovora oko poglavlja XIX i u Programu ekonomskih reformi (PER).

PREPORUKE	NALAZI	Aktivnosti		Ključne riječi
		Kratki rok (12-15 mjeseci)	Srednji rok (>15 mjeseci)	
1. ORGANIZACIONA STRUKTURA I INSTITUCIONALNI RAZVOJ				
1.1 Kanalisati aktivnosti sa centralnog nivoa, kako bi se izbjeglo dupliranje zadataka	Osnivanje sektora nadležnog za upravljanje isplatama iz oblasti zapošljavanja izaziva zabrinutost vezano za efikasnost (FA, str.6) Sektor za evidencije u oblasti zapošljavanja se pridržava velikog broja administrativnih propisa vezano za registraciju, ponovnu registraciju i odjavu (FA, str.4) Ne postoji posebna struktura za planiranje, analizu i monitoring i evaluaciju (FA, str.4)	<i>Povećati efikasnost tako što će JEDAN sektor biti odgovoran za upravljanje svim aspektima aktivnih politika na tržištu rada (APTR) (uključujući kredite i samo-zapošljavanje); JEDAN sektor koji upravlja pasivnim mjerama; JEDNA strukturirana finansijska služba koja upravlja svim isplatama bez obzira na njihovu prirodu</i>	Povezati upravljački informacijski sistem sa konkretnom aplikacijom koja upravlja isplatama	IT/digitalna rješenja Pojednostavljenje procedura
1.2 Poboljšati odnos zaposlenih na lokalnom u odnosu na centralni nivo i u svim lokalnim predstavništvima	Na svakog zaposlenog na centralnom nivou ima 2,5 zaposlena na lokalnom nivou Odnos nezaposlenih prema broju službenika je neravnomjeran u različitim predstavništvima. U nekim biroima je broj predmeta 10 puta veći od nacionalnog prosjeka (FA, str. 23), a biroi na sjeveru su u nepovoljnijem položaju (FA, str. 25) Ograničeni broj zaposlenja čak i kada je okvir za finansiranje veći (FA, str. 24)			Pojednostavljenje procedura
1.3 Jasno definisati osnovne kompetencije novog Sektora za EURES i radna mjesta u inostranstvu		<i>Definisati ulogu i razviti znanje EURES sektora u ZZZCG u pogledu upravljanja bilateralnim sporazumima koje je potpisala Crna Gora, nadgledanja rada privatnih agencija za zapošljavanje u ovoj oblasti, registracije ugovora o radu državljana koji rade u inostranstvu, dizajniranja i pružanja usluga prije odlaska</i>		Razvoj baze znanja
1.4 Uspostaviti program osposobljavanja službenika u samoj ustanovi, uključujući: uvod u posao za novozaposlene; tehnička obuka o standardnim funkcijama i uslugama ZZZCG; specijalizovane obuke o novonastalim problemima i novim alatima; prenos znanja među kolegama	Pretjerano oslanjanje na Upravu za kadrove za razvijanje programa obuke državnih službenika (FA, str. 6)	<i>Organizovati interne obuke za osoblje koje kontaktira sa klijentima</i> <i>Razviti/prilagoditi pojedinačne module obuke kako bi bili dostupni zaposlenima kao mogućnosti učenja gdje brzinu određuje sami polaznik</i>	Osmisliti internu platformu za obuku sa širokim spektrom dostupnih obuka Organizovati redovne skupove za razmjenu znanja između menadžera i osoblja	Razvoj baze znanja; Digitalna rješenja

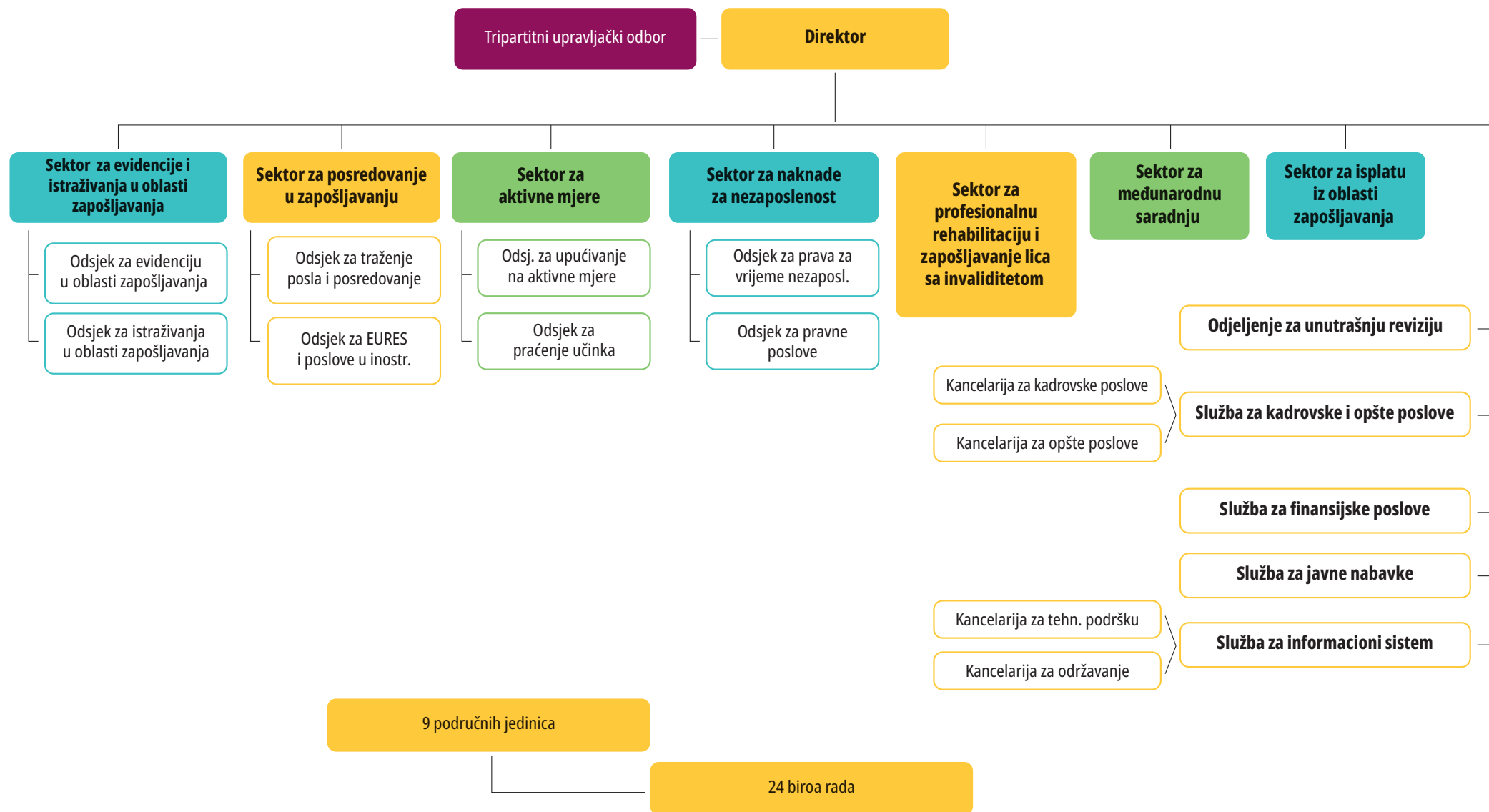
PREPORUKE	NALAZI	Aktivnosti		Ključne riječi
		Kratki rok (12-15 mjeseci)	Srednji rok (>15 mjeseci)	
1.5 Uspostaviti kulturu povjerenja i saradnje između centralnog i lokalnog nivoa	Zahtjevi za plaćanje koje su sačinili savjetnici za APTR na lokalnom nivou ponovo se provjeravaju na centralnom nivou za ALMP prije nego što se pošalju u Finansije na plaćanje (FA, str.12) Odluke o odjavi donesene na lokalnom nivou ponovo se provjeravaju na centralnom nivou (FA, str. 12) Dobar dio vremena zaposlenih na centralnom nivou troši se na ponovnu provjeru posla obavljenog na lokalnom nivou (TUE, str.4)	<i>Organizujte redovnu razmjenu znanja i iskustva između centralnog i lokalnog nivoa kako biste predložili nove metode i procese rada</i> <i>Procedure, formulari i obrasci su zajednički osmišljeni, a osoblje obučeno prije usvajanja</i> <i>Prenijeti više odgovornosti za praćenje sprovođenja APTR-a na lokalni nivo</i>	Uvesti nove metode rada zasnovane na praćenju učinaka (a ne na administrativnim provjerama)	Razvoj baze znanja
1.6 Eksplicitnije povezati aktivnosti ZZZCG i politike zapošljavanja	U 2019. Godini aktivnosti ZZZCG su dorpinjale sa 0,6 procentualnih poena državnim ciljevima u oblasti zapošljavanja	<i>Uključite neke ključne pokazatelje učinka iz EU (poput stope popunjavanja slobodnih radnih mjesta, stope tranzicije) u sistem pokazatelja učinka ZZZCG</i>	Povećati nivo finansijskih sredstava stavljenih na raspolaganje ZZZCG-u za pružanje usluga i programa zapošljavanja, u skladu sa obavezama preuzetim PER-om i drugim dokumentima koji definišu programske politike	Razvoj baze znanja
2. FUNKCIJE				
2.1 Osloboditi vrijeme radnika koji rade na predmetima od postupaka i administrativnih procesa (između ostalog i putem segmentacije klijenata) u cilju djelotvornijeg odnosa sa klijentima i poboljšanja razmjere između broja službenika i klijenata	Zbirka dokaza na papiru pri registraciji i ručno unošenje u registar (FA, str. 12) Svaka radnja savjetnika klasifikovana kao odluka mora se štampati u 3 primjerka (FA, str. 12) Savjetnici za ALMP prikupljaju dokaze o realizaciji programa u papirnoj formi, ali se ne sastaju sa klijentima (FA, str. 12) U 2018. godini odnos broja zaposlenih i registrovanih nezaposlenih iznosio je 1: 186 (FA, str. 29) Malo vremena opredijeljenog za inicijalni intervju može prouzrokovati previđanje važnih individualnih karakteristika i stavova (FA, str. 22) Odjava je automatska ako se klijenti ne pojave (TUE, str. 8)	<i>Revidirati procedure za registraciju i pružanje drugih osnovnih usluga, kao i proces rada kod savjetovanja</i> <i>Ukloniti registar sa dokumentacijom na papiru</i> <i>Omogućiti on-line registraciju (odvojiti registraciju od prvog intervjua)</i> <i>Uvesti statističko profiliranje povezano sa sistemom sa više nivoa</i> <i>Predstavite IEP1 i IEP2 (osnovni plan usluga i napredni plan usluga)</i> <i>Uvedite kontrolnu listu za zapošljivost, podržanu IT aplikacijom</i> <i>Preispitati podjelu posla među savjetnicima kako biste minimizirali zadatke u kancelariji</i>	Preispitati zakonske uslove za IEP i preregistraciju Učiniti sve obrasce koji su potrebni savjetnicima dostupnim putem interne IT platforme Proširiti ponudu samo-usluga za tržište rada - spremnih da uključe samoprocjenu, alate za otkrivanje slobodnih radnih mjesta i on-line kurseve Pretvoriti knjižicu za nezaposlene u mobilnu aplikaciju koju podaci- ma popunjava i ažurira IT sistem ZZZCG-a Olakšati pristup administrativnim bazama podataka koje vode matični registri, katastar i obrazovne institucije	IT/digitalna rješenja Pojednostavljenje procedura Izmjene propisa (Zakon o zaštiti podataka)

PREPORUKE	NALAZI	Aktivnosti		Ključne riječi
		Kratki rok (12-15 mjeseci)	Srednji rok (>15 mjeseci)	
2.2 Pojednostaviti procese rada usmjerene na lica sa invaliditetom	Proces rada koji je usmjeren na lica sa invaliditetom je složen i zahtjevan za klijente (FA, str. 14) Postojeći IT sistem ne podržava nijedan proces kojim upravlja sektor za profesionalnu rehabilitaciju; svi postupci se temelje na papiru i njima se ručno upravlja (FA, str. 15)	<i>Razviti namjensku IT aplikaciju za upravljanje podsticajima za zapošljavanje lica sa invaliditetom (on-line aplikacija, provjera ranijeg poslovanja poslodavaca na internetu da bi se utvrdilo da li ispunjava uslove, on-line autorizacija zahtjeva za isplate koji se redovno ponavljaju)</i> <i>Rebalansirati radno opterećenje službenika na lokalnom nivou (gdje su savjetnici za profesionalnu rehabilitaciju često preopterećeni, a drugi savjetnici neiskorišteni)</i> <i>Dodijeliti subvenciju zarada samo poslodavcima koji izdaju ugovore za lica sa invaliditetom duže od 12 mjeseci</i>		Pojednostavljenje; IT/digitalna rješenja Izmjene propisa
2.3 Investirati u usluge poslodavcima	Obavještavanje o slobodnom radnom mjestu poslodavci moraju dostaviti lično, na papiru	<i>Uspostaviti poluotvoreni sistem evidentiranja slobodnih radnih mjesta na internetu</i> <i>Uskladiti četvorocifrene kodove zanimanja koje koristi ZZZCG sa ISCO-08</i> <i>Omogućiti savjetnicima poslodavaca direktan pristup evidenciji nezaposlenih</i> <i>Uvesti marketing radnih mjesta među glavne kompetencije savjetnika poslodavaca</i>	Ponuditi personalizovanu pomoć poslodavcima koji prijave slobodna radna mjesta (analiza radnih zadataka, personalizovani skринing, služba za pomoć o zakonskim uslovima, itd.) Osnovati posebnu jedinicu za poslodavce ("menadžeri računa") koja će raditi sa većim kompanijama i/ili određenim sektorima (poput turizma).	Pojednostavljenje; IT/digitalna rješenja Inovacije
2.4 Učiniti prikupljanje i analizu podataka djelotvornijim	IT platforma Zavoda (2001.) i upravljački informacioni sistem su zastarjeli (FA, str. 7) Godišnja anketa poslodavaca je prekinuta 2017. godine (FA, str. 10)	<i>Preispitati učestalost statističkog izvještavanja: mjesečno za priliv/odliv; kvartalno za strukturu i poslovanje; godišnje za analitiku, finansijske aspekte itd.</i> <i>Ponovo uvesti i unaprijediti anketu poslodavaca</i> <i>Preispitati ad-hoc zahtjeve primljene tokom godine i prilagoditi tabele uključene u standardne izvještaje</i>	Promijeniti IT sistem tako da evidencija bude vidljiva svim savjetnicima koji rade sa klijentom (osim medicinskih i psiholoških informacija). Uvesti Preglede zanimanja koji nude opis zanimanja koja se traže, uključujući nivo obrazovanja i kvalifikacije i uslove za rad Obezbijediti ZZZCG-u fleksibilniji alat za inteligenciju u IT sistemu, tako da se odgovori na upite za podacima mogu automatski generisati	IT/digitalna rješenja Razvoj baze znanja

PREPORUKE	NALAZI	Aktivnosti		Ključne riječi
		Kratki rok (12-15 mjeseci)	Srednji rok (>15 mjeseci)	
2.5 Uvesti adekvatnu strategiju aktivacije	Iako Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti strategije aktivacije čini zajedničkom odgovornošću CSR-a i ZZZ-a, pojedinačnim planom aktivacije upravlja CSR. Komponenta zaposlenja prepisuje se u IEP (često bez sastanka s klijentom) (FA, str. 16) kao čisto administrativni postupak (TUE, str. 6).	<i>Pilotirati nove šeme u kancelarijama sa velikom učestalošću korisnika socijalne pomoći u registru i za određene grupe (žene; mladi)</i>	Dovršiti interoperabilnost IT platformi ZZZ-a i CSR-a Sprovesti intervju jedan-na-jedan sa klijentima socijalne zaštite za razvoj IEP (individualnog plana zapošljavanja)	Digitalna rješenja Razvoj baze znanja
2.6 Unaprijediti organizaciju APTR-a	Ulaganje u aktivne programe tržišta rada je ograničeno (0,1 posto BDP-a) i nemaju pristup svi ljudi kojima su potrebni APTR (FA, str. 27) U 2019. godini samo 2.100 osoba imalo je pristup APTR-ima (6,4 posto registrovanih nezaposlenih, u trendu pada sa 9 posto u 2018. godini) (FA, str. 12) Postojeći ciklus programiranja APTR-a je naporan i dovodi do lošeg uparivanja (FA, str. 30)	<i>Povećati godišnji finansijski okvir Koristiti opciju „ranijeg izbora pružalaca usluga kroz iskazivanje interesa“ prema zakonu o nabavkama kako bi se ubrzao postupak ugovaranja obuke i započela realizacija programa ranije u toku godine Osloniti se na akreditovane pružaoce obuke, ali proširiti broj kvalifikacija i mjesta za obuku</i>	Omogućiti primjenu APTR-a tokom cijele godine Preispitati mehanizme finansiranja kako bi se neutrošena sredstva mogla dodijeliti prije kraja godine i ponovo koristiti u sledećoj fazi Objavljivati manje, ali dobro dizajniranih dokumenata za APTR Koristiti IT sistem za izradu standardizovanih dokumenata	Digitalna rješenja Razvoj baze znanja Pojednostavljenje procedura
2.7 Preusmjeriti portfelj APTR-a kako bi se poboljšali ishodi učesnika	Portfelj je previše neuravnotežen prema javnim radovima i stručnom osposobljavanju (FA, str. 23) Održano je nekoliko (takođe skupih) pilot aktivnosti, ali su ubrzo prekinute bez odgovarajuće ocjene (preuzimanje, ishodi zaposlenja)	<i>Uvesti zahtjev da pružaoци obuke imaju partnerstva sa preduzećima radi sprovođenja minimalnog perioda radne prakse tokom programa (obuka koja vodi do stručne kvalifikacije) Učestvovati u izradi plana obuke za obuku na radnom mjestu Proširiti spektar programa obuke na radnom mjestu (obuka na random mjestu i staž zasnovan na Preporukama Savjeta EU o okviru kvaliteta za pripravnički staž) Smanjiti ulogu ZZZCG-a u trenutnom postdiplomskom programu Strateški koristiti subvencije za zarade koje administrira Poreska uprava za teško zapošljiva lica</i>	Identifikovati tražena zanimanja udruživanjem podataka iz ankete poslodavaca, MONSTAT-ovih podataka o zaposlenosti prema zanimanju (četiri cifre) i baze podataka o slobodnim radnim mjestima koju vodi ZZZCG Revidirati program samozapošljavanja koji finansira EU-IPA kako bi obuhvatio odgovarajući paket usluga.	Inovacije Razvoj baze znanja
2.8 Unaprijediti monitoring i evaluaciju za APTR	Redovno praćenje učinka koristi administrativne podatke TRO, na osnovu ručnih unosa u IT platformu ZZZCG-a. Informacije su ograničene (nema podataka o plati, trajanju, zanimanju) i dolaze sa zakašnjenjem.	<i>Proširiti udruživanje podataka sa TRO i Fondom PIO</i>	Uvesti istraživanja praćenja učinka koja će se sprovoditi svake 2-3 godine kako bi se dobili podaci o kvalitetu posla, zadovoljstvu uslugama i prelasku u neformalnu ekonomiju	IT/digitalna rješenja

PREPORUKE	NALAZI	Aktivnosti		Ključne riječi
		Kratki rok (12-15 mjeseci)	Srednji rok (>15 mjeseci)	
2.9 Razviti bolju ponudu online servisa zasnovanih na korišćenju interneta	Ponuda online servisa u ZZZCG još uvijek nije u potpunosti razvijena (FA, str.24)		Uvesti mobilne aplikacije, SMS obavještenja i druge elektronske servise	IT/digitalna rješenja
2.10 Ukinuti zadatke koji ne bi trebalo da pripadaju ZZZCG-u		<i>Preraspodijelite zadatke u vezi sa organizacijom i upravljanjem postupkom rada Invalidske komisije</i>	Zadatke u vezi sa postdiplomskim programom i karijernim obrazovanjem učenika prerasporedite u obrazovne institucije	
POLITIKA/STRATEGIJA				
OSI: odustanite od medicinske definicije invaliditeta		<i>Uvesti procjenu sposobnosti za rad Revidirati sistem podsticaja za poslodavce (obaveze o minimalnom trajanju, vremenski ograničene subvencije i prag za refundiranje plata)</i>	Raditi sa poslodavcima na upravljanju različitostima kao dio njihove društvene odgovornosti	Zakon i podzakonska akta
AKTIVACIJA: Unaprijedite pristup strategije aktivacije kako bi se uskladili sa glavnim smjernicama EU	U 2018. godini 9.000 porodica (31.000 lica) dobilo je socijalnu pomoć kao krajnju mjeru. Otprilike dvije trećine korisnika materijalnog obezbjeđenja bile su starosti kad mogu raditi (15-64); među njima je 80 posto bilo radno sposobno (FA, str. 16) Paket transfera (dječiji dodatak, naknada za njegu, subvencija za struju, besplatni udžbenici, obroci i lokalni prevoz) povećava ukupnu darežljivost sistema zaštitne mreže (FA, str. 17)	<i>Izvršiti evaluaciju pilot šema</i>	Uključiti praćenje traženja posla i sankcionisanje u pristup strategije aktivacije, kao i instrumente za "poreski kredit zaposlenima sa malim primanjima" (make work pay koncept)	Zakon i podzakonska akta

Prilog 1: Postojeća organizaciona struktura Zavoda za zapošljavanje Crne Gore

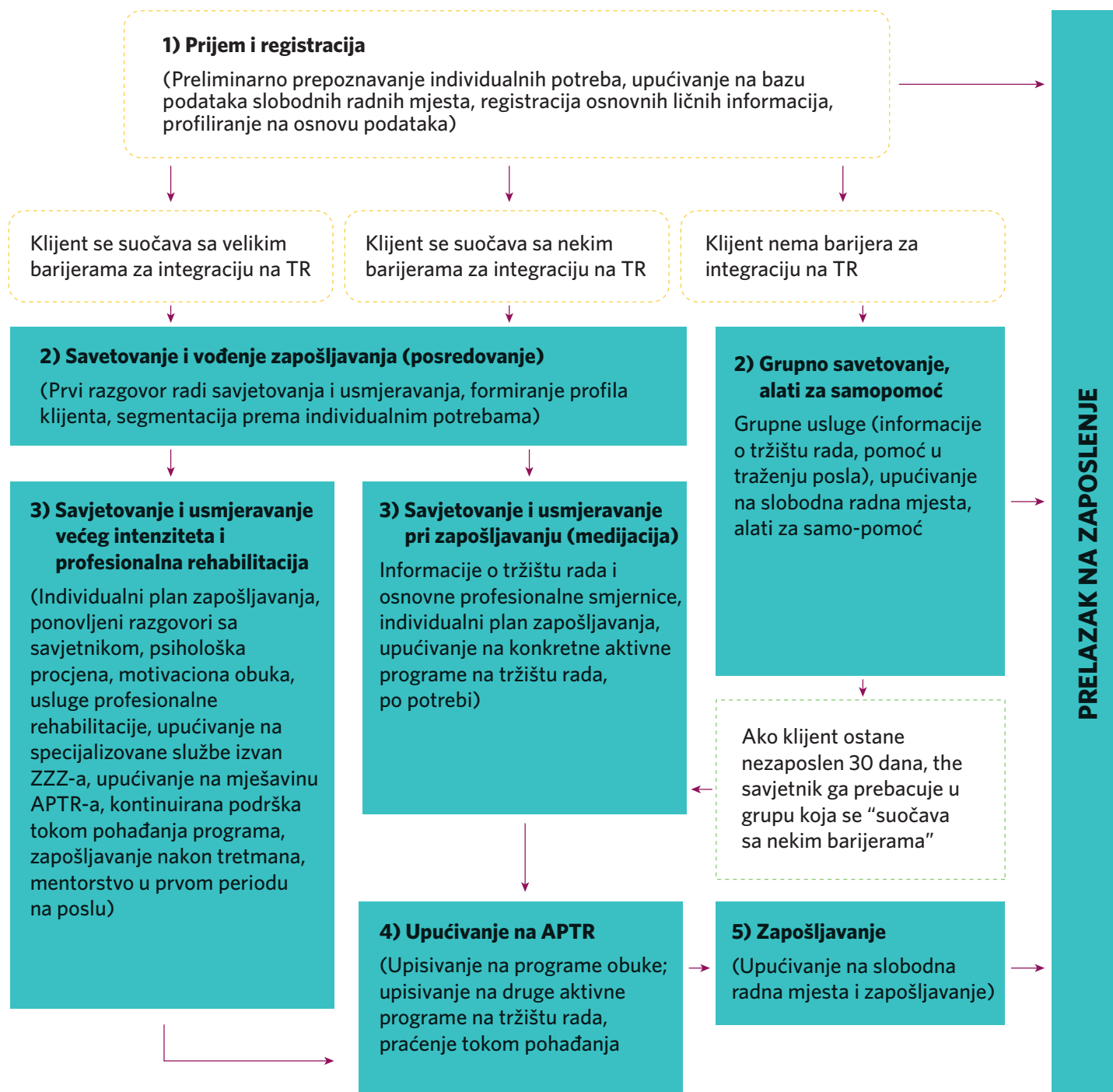


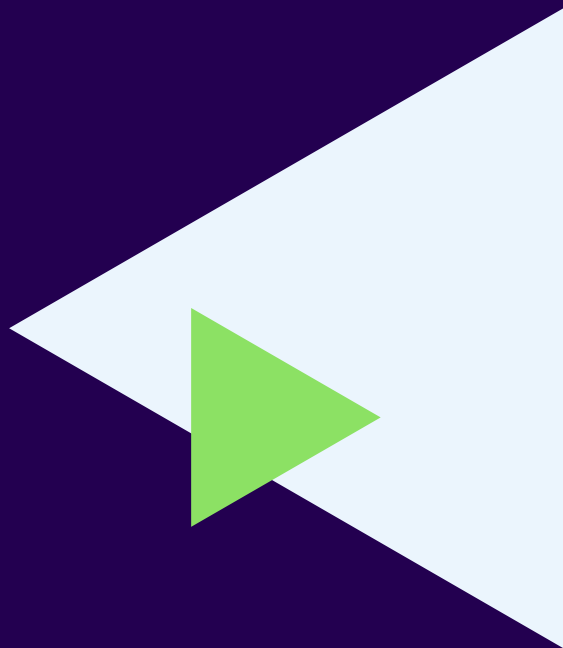
Prilog 2: Postojeći proces rada ZZZCG i novi predlog

Slika 1. Proces rada u lokalnim biroima rada ZZZCG



Slika 2. Predloženi proces rada u lokalnim biroima rada





ilo.org/budapest

ILO Office for Central and Eastern Europe
14 Mozsár utca
Budapest H-1066, Hungary