



Kako do više radnih mjesta za mlade?

*Iskustva YEP Programa lokalnih inicijativa*

ANALITIČKI PREGLED

Autori:

Dženan Trbić

Ranko Markuš

Emina Ćosić

mart, 2015.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

[www.yep.ba](http://www.yep.ba)

Radni materijali YEP-a  
YEP Working Papers  
YEP-WP-03-03-15

## Kako do više radnih mjesta za mlade?

*Iskustva YEP Programa lokalnih inicijativa*

- ANALITIČKI PREGLED -

Autori

Dženan Trbić

Ranko Markuš

Emina Ćosić

Projekat zapošljavanja mladih (YEP),  
uz podršku Švicarske agencije za razvoj i saradnju (SDC)

Ljubljanska 34

71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina

T. 387 33 222 703

F. 387 33 222 703

[www.yep.ba](http://www.yep.ba)

Sarajevo, mart 2015. godine

**IZDAVAČ / PUBLISHER:**

GOPA mbH Bad Homburg, predstavništvo za Bosnu i Hercegovinu  
Ljubljanska 34  
71000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
T. 387 33 222 703  
F. 387 33 222 703  
E. info @yep.ba

**ZA IZDAVAČA / FOR THE PUBLISHER:**

Venesa Omerhodžić

**GLAVNA UREDNICA / EDITOR:**

Amela Gajić

**STRU KOVNA RECENZIJA:**

Zdenka Kovač

Priprema ove publikacije je podržana od strane Ambasade Švicarske u Bosni i Hercegovini. Sadržaj i stavovi izraženi u ovoj publikaciji ne odražavaju nužno stavove Vlade Švicarske. Radovi se objavljuju s ciljem podsticanja stručne rasprave kojom se želi doprinijeti razvoju službi za zapošljavanje u Bosni i Hercegovni.

Autor(i) u potpunosti zadržavaju autorska prava nad člancima objavljenim u ovoj seriji publikacija. Citiranje je dozvoljeno uz detaljno navođenje izvora.

This publication is supported by the Embassy of Switzerland in Bosnia and Herzegovina. The content and findings of this publication do not necessarily reflect the views of the Swiss Government. Working Papers are published in order to induce experts' discussion which should lead towards improvements of the public employment sector in Bosnia and Herzegovina.

Copyrights retained by the author(s). If quote, please use full reference.

## Sadržaj

<i>KONTEKST</i> .....	5
<i>O PROGRAMU LOKALNIH INICIJATIVA</i> .....	5
<i>ŠTA ZAISTA MOŽE CIVILNO DRUŠTVO?</i> .....	6
<i>REZULTATI PREMA OBLASTIMA INTERVENCIJE</i> .....	7
<i>SAMOZAPOŠLJAVANJE I SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO</i> .....	7
<i>RAZVOJ KOMPETENCIJA I VJEŠTINA: PREKVALIFIKACIJA I STRUČNA OBUKA</i> .....	8
<i>VOLONTERIZAM</i> .....	9
<i>PREPORUKE</i> .....	9

## Kontekst

U ovom Analitičkom pregledu, dat je prikaz Programa lokalnih inicijativa koji je u protekloj godini razvijen i realizovan u okviru Projekta zapošljavanja mladih (YEP), kojeg uz finansijsku podršku Ambasade Švicarske u Bosni i Hercegovini, implementira njemačka konsultantska kompanija GOPA mbH.

Cilj Projekta zapošljavanja mladih je  **smanjenje nezaposlenosti mladih u Bosni i Hercegovini, kroz bolju integraciju mladih žena i muškaraca, naročito iz ugroženih grupa na tržište rada**. Navedeni cilj se ostvaruje kroz tri grupe aktivnosti usmjerene ka: (1) unapređenju učinaka rada javnih službi za zapošljavanje, (2) povećanju pristupa mladih u nepovoljnom položaju u korištenju usluga službi za zapošljavanje i (3) povećanju značaja zapošljavanja mladih u javnom prostoru BiH.

Programom lokalnih inicijativa testirani su modeli zapošljavanja mladih i njihovo uključivanje u život lokalnih zajednica kroz pojačan angažman organizacija civilnog društva (OCD). Također nam je namjera bila razviti moguće modele saradnje između javnih službi za zapošljavanje (JSZZ), OCD i poslodavaca, i testirati njihovu efikasnost.

Program lokalnih inicijativa počiva na tri ključne pretpostavke koje proizilaze iz specifičnosti bosansko-hercegovačke situacije i smjernica Evropske unije:

- Za unapređenje mogućnosti učešća mladih na tržištu rada ključna je bliska saradnja JSZZ, poslodavaca, NVO i drugih socijalnih partnera,
- Organizacije civilnog društva mogu značajno doprinijeti u kreiranju inovativnih modela samozapošljavanja i socijalnog preduzetništva na lokalnom nivou, kao i kod stvaranja mehanizama za njihovo reproduciranje u drugim sredinama,
- U programe aktivacije mladih je, pored rada na zapošljavanju, potrebno uključiti i aktivnosti koje se tiču motivacije i uključivanja mladih u cjelokupni život zajednice.

## O programu lokalnih inicijativa

U okviru Programa, podržano je ukupno 13 projekata usmjerenih na (a) socijalno preduzetništvo i samozapošljavanje, (b) prekvalifikaciju i povezivanje sa poslodavcima, i (c) volonterizam. U projekte je uključeno skoro 500 mladih ljudi, od kojih je njih 118 i zaposleno kao direktni rezultat aktivnosti projekta. Osim toga, formirana su dva socijalna preduzeća i jedna zadruga čime se obezbjeđuje održivost rezultata programa, a pozitivna praksa uspostave omladinskih start-up preduzeća je proširena na 10 novih opština sa perspektivom za dalje širenje. Većina organizacija je uspjela obezbijediti dodatnu finansijsku podršku u svojim lokalnim zajednicama što je rezultiralo uvećanjem raspoloživog budžeta za cijelih 30%.

U modelu *Samozapošljavanja i socijalnog poduzetništva* nevladine organizacije zajedno sa mladima preuzimaju odgovornost za kreiranje konkretnih poduzetničkih inicijativa. Cilj je ove inicijative integrisati u aktivne mjere zapošljavanja JSZZ, kako bi se proširila ponuda pružaoca usluga i unaprijedile postojeće aktivnosti JSZZ.

Model *Razvoja kompetencija i vještina kroz prekvalifikaciju i stručnu obuku* podrazumijeva da nevladine organizacije preuzimaju ulogu pokretača i koordinatora procesa, u kome najprije identifikuju, a zatim i angažiraju potrebne ljudske i materijalne resurse za realizaciju obuka kroz koje se za mlade osiguravaju vještine deficitarne na tržištu rada. Poslodavci daju doprinos kroz korištenje proizvodnog prostora i opreme, i kroz aktivno uključanje u proces obuke. Javne službe za zapošljavanje, koje su od ključnog značaja za efikasnost ovog modela, identificiraju i motiviraju mlade sa određenim predispozicijama za učešće u programu obuke.

Model *Volonterizma* ima za cilj poticanje mladih na aktivni angažman u lokalnoj zajednici, izgradnju socijalnih mreža i sticanje prvih radnih iskustava. Ovdje su nevladine organizacije naročito uspješne jer su tradicionalno prepoznate kao organizatori volonterskih aktivnosti, što je u realizaciji lokalnih inicijativa rezultiralo zadovoljavajućim nivoom interesa mladih. Također, obzirom da nevladine organizacije promovišu koncept volonterizma neovisno od pojedinačnih projekata, ovaj model ima dobar potencijal za održivost.

## Šta zaista može civilno društvo?

Organizacije civilnog društva mogu *konkretnim* mladim ljudima pomoći da pronađu *konkretna* zaposlenja. Iskustva programa lokalnih inicijativa to potvrđuju bilo da se radi o podršci mladima kroz prekvalifikaciju i povezivanje sa poslodavcima, uspostavi i zapošljavanju mladih u socijalnim preduzećima ili aktivaciji mladih za korištenje postojećih vlastitih i resursa dostupnih u lokalnim zajednicama.

Indikator	Planirano	Realizovano	Ispunjenost
Broj mladih uključenih u aktivnosti	569	499	87,70 %
Broj zaposlenih mladih	123	118	95,23 %

**Efektivnost intervencije:** broj mladih uključenih u aktivnosti i broj realizovanih zaposlenja potvrđuju visoku efektivnost intervencije sa nivoom realizacije planiranih zaposlenja od 95%. Ovaj procenat se može smatrati iznimno visokim obzirom da je ostvaren u uslovima katastrofalnih prirodnih nepogoda koje su u maju 2014 pogodile

većinu zajednica uključenih u projekat. Potencijal za dodatno unapređenje efektivnosti je evidentan, obzirom na mogućnost integracije lekcija u buduće programe.

**Efikasnost intervencije:** cijena pojedinačnog zaposlenja od 2.288 KM je relativno povoljna. Isto vrijedi i za udio zaposlenih u ukupnom broju korisnika (od 499 uključenih zaposleno je 118 korisnika ili 22,44%). Značajan uticaj na navedeni odnos imao je dizajn programa koji je nastojao obuhvatiti (dosegnuti) što veći broj mladih. Preciznijim ciljanjem, odnosno fokusiranjem na manju grupu korisnika od kojih će veći procenat dobiti zaposlenje, moguće je dodatno značajno smanjiti cijenu pojedinačnog zaposlenja i povećati direktnu efikasnost.

**Uticaj intervencije:** iskustva iz realizacije programa omogućavaju formuliranje smjernica za ostvarenje uticaja na zapošljavanje mladih:

- JSZZ se trebaju nametnuti kao ključni akter u planiranju i realizaciji lokalnih inicijativa. Kroz partnerstvo sa nevladinim organizacijama JSZZ će mobilizirati podršku lokalnih organa vlasti i drugih aktera programima za zapošljavanje mladih te obogatiti ponudu servisa dostupnih na lokalnom nivou. Karakteristični primjeri demonstrirani su u inicijativama u Srpcu, Modriči, Novom Gradu, Čajniču i Travniku.
- Budući programi trebaju podsticati koordinaciju srodnih aktivnosti i umrežavanje aktera: aktivne mjere za zapošljavanje (JSZZ), podsticaji za omladinske biznise (općine/opštine), podsticajne mjere u poljoprivredi (ministarstva), programi grantova nevladinim organizacijama (međunarodni i lokalni donatori), itd. Karakteristični primjeri su lokalne inicijative koje su u većem broju gradova realizovale organizacije Kult i Perpetuum mobile.

## Rezultati prema oblastima intervencije

### Samozapošljavanje i socijalno preduzetništvo

Projekti poticanja samozapošljavanja i socijalnog preduzetništva se, i pored značajnog broja različitosti, razmatraju kao jedinstven model zbog zajedničke ključne karakteristike: preduzetničke prirode intervencije. U projektima samozapošljavanja, nevladine organizacije daju podršku mladima u pokretanju malih biznisa i/ili poljoprivrednih gazdinstava. Kod ovog modela, teret formuliranja preduzetničke ideje je na mladima dok nevladine organizacije imaju podržavajuću ulogu. U modelu socijalnog preduzetništva, preduzetnici su same nevladine organizacije i na njima je teret razvoja inovativne preduzetničke ideje.

Ključnu ulogu u formulisanju, finansiranju, praćenju i evaluaciji ovih programa trebaju imati javne službe za zapošljavanje. Ovaj zaključak baziran je na karakteristikama

programa Garancija za mlade Evropske unije koji podrazumijeva pozicioniranje JSZZ kao ključnog institucionalnog aktera ali uz pristup baziran na partnerstvu. Integracijom NVO projekata samozapošljavanja i socijalnog preduzetništva u aktivne mjere zapošljavanja JSZZ postižu se dva efekta: obogaćuje se ponuda pružaoca usluga u kontekstu *Garancije* i unapređuju se postojeće aktivnosti JSZZ (klubovi za traženje posla i dr.) kojim se mladima pruža personalizirana podrška u integraciji na tržište rada.

Međunarodni razvojni projekti usmjereni na zapošljavanje mladih trebaju imati u vidu važnost uloge JSZZ i u svojim programima angažmana NVO u samozapošljavanju i socijalnom preduzetništvu, promicati aktivnu saradnju sa JSZZ. Ova saradnja je ključna za razvoj kapaciteta JSZZ za realizaciju srodnih aktivnih mjera. Dodatno, saradnjom sa JSZZ, međunarodni projekti mogu unaprijediti vlastite sisteme za mjerenje učinaka.

Javne službe za zapošljavanje i/ili međunarodni projekti u dizajniranju svojih programa trebaju prepoznati i ulogu i kapacitete i drugih aktera koji imaju ekspertizu i iskustvo u saradnji sa NVO. Posebno je važno ostvariti sinergiju sa opštinskim/općinskim programima podrške omladinskom preduzetništvu, programima poticaja za mlade ministarstava poljoprivrede, podrškom sistema socijalne zaštite za udruženja osoba sa invaliditetom i sl.

### Razvoj kompetencija i vještina: prekvalifikacija i stručna obuka

Prema ovom modelu, NVO uspostavljaju saradnju sa poslodavcima u određenoj industriji u okviru čega utvrđuju njihove potrebe za radnom snagom i identificiraju deficitarna zanimanja/vještine. U narednom koraku definira se program obuke komplementaran deficitarnim vještinama te pristupa animiranju mladih za učešće u obuci. U identifikaciji i motivisanju mladih, ostvaruje se partnerstvo sa JSZZ.

Obuka uključuje teoretski i praktični aspekt pri čemu se praktični dio, koliko god je to moguće, provodi direktno u proizvodnim postrojenjima poslodavaca. Po završetku obuke, uspješnim polaznicima se dodjeljuju certifikati a NVO i JSZZ pomažu mladima u povezivanju sa poslodavcima i zapošljavanju.

Ključ modela je u partnerstvu NVO, JSZZ i poslodavaca u kojem svaki od partnera ima jasno definirane zadatke i odgovornosti:

- NVO imaju ulogu pokretača, koordiniraju proces, identificiraju/angažiraju potrebne ljudske i materijalne resurse i snose odgovornost za rezultate,
- Poslodavci daju doprinos kroz korištenje proizvodnog prostora i opreme. Stručno osoblje poslodavca se često aktivno uključuje u proces obuke kako bi identificirali najposvećenije kandidate za zaposlenje,



- JSZZ (klubovi za traženje posla) identificiraju i motiviraju mlade sa odgovarajućim predispozicijama za učešće u obuci. *Kvalitet grupe* (koji se izražava kroz motivaciju, posvećenost i prethodna znanja kandidata) direktno utiče na broj zaposlenja po završetku obuke. Dodatno, vještine kojima mladi ovladaju kroz program klubova za traženje posla utiču na zaposlenja u kritičnoj tački projekta: kada po okončanju obuke mladi sa poslodavcima pregovaraju o zaposlenju.

## Volonterizam

NVO su tradicionalno prepoznati kao organizatori volonterskih aktivnosti što je u realizaciji lokalnih inicijativa rezultiralo zadovoljavajućim nivoom interesa mladih, iako uz intenzivniji angažman NVO. Dodatno, iskustva ukazuju da nivo interesa mladih raste sa kontinuitetom organizovanja volonterskih aktivnosti.

Većina NVO u svom radu promoviše koncept volonterizma, neovisno od realizacije pojedinačnih projekata. Ovo vrijedi kako za aktivnosti kroz koje mladi dobijaju priliku za volonterski angažman tako i za volonterski angažman profesionalaca iz lokalne zajednice u aktivnostima za mlade. Stoga su aktivnosti promicanja volonterizma, u poređenju sa drugim aktivnostima NVO, relativno održive.

Iskustva YEP programa lokalnih inicijativa ukazuju da integracija volonterskih aktivnosti u projekte zapošljavanja doprinosi bržoj integraciji mladih na tržište rada. Mladi kroz ove aktivnosti mijenjaju svoj odnos prema profesionalnom angažmanu i stiču neophodna radna iskustva.

## Preporuke

Razvojne prakse u BiH u domenu zapošljavanja mladih potrebno je uskladiti sa EU konceptom *Garancije za mlade*. Složenost primjene ovog koncepta u uslovima BiH, zahtijeva realizaciju pripremne faze koja podrazumijeva:

- Nastavak razvijanja procedura za organizaciju, sprovođenje i evaluaciju savremenih metoda rada sa korisnicima usluga u JSZZ, uključujući i razvoj internet sajta/portala za razmjenu informacija o mogućnostima koje se mladima pružaju za zaposlenje, obuku, volontiranje, obrazovanje, stažiranje i/ili stručnu praksu.
- Identifikaciju, jačanje kapaciteta i povezivanje svih pružaoca usluga za mlade na lokalnom nivou, koji imaju kapacitet da doprinesu realizaciji programa *Garancije*, uključujući opštinske/općinske administracije, ministarstva, NVO, i druge.
- Kreiranje partnerstva JSZZ sa nevladinim organizacijama u realizaciji konkretnih aktivnosti kroz aktivne mjere zapošljavanja. Partnerstvo treba osigurati kontinuiranu i koordiniranu podršku razvoju **održivih programa zapošljavanja**

(socijalno preduzetništvo, zadrugarstvo) čime se ponuda pružatelja usluga za mlade istovremeno jača i integriše u aktivne mjere zapošljavanja JSZZ:

- **Model zadrugarstva** (u poljoprivredi) posjeduje značajan kapacitet za adresiranje potreba mladih sa niskim nivoom obrazovanja u ruralnim područjima – ciljne populacije koja zbog geografske razudnosti i komunikacijskih ograničenja ima najmanju mogućnost za korištenje drugih aktivnih mjera za zapošljavanje. Fokus u razvoju ovog modela treba biti na otklanjanju ključnih prepreka: (1) identifikaciji deficitarnih kultura i ovladavanju novim znanjima za uzgoj ovih kultura, (2) stručnom osnaživanju zadruga u plasiranju proizvoda na tržište, (3) kreiranjem poticajnijeg zakonodavnog okvira i (4) namicanju sredstava za inicijalne investicije.
- **Model socijalnog preduzetništva** omogućava stavljanje u funkciju lokalnih potencijala za održiv razvoj zajednice. Fokus u razvoju ovog modela treba biti na: (1) unapređenju legislativnog okvira i animiranju i (2) stručnom jačanju aktera (primarno NVO) za praktičnu provedbu/osnivanje socijalnih preduzeća.
- Održive programe zapošljavanja treba komplementirati:
  - Aktivacijskim strategijama i aktivnostima: grupno savjetovanje (klubovi za traženje posla/JSZZ), volonterski programi (NVO), informiranje mladih o prilikama za obrazovanje, obuku i zapošljavanje (info paketi), itd.
  - Programima za prekvalifikaciju i obuku usklađenim sa potrebama poslodavaca. Održivost ovih programa treba razvijati korištenjem resursa JSZZ, poslodavaca, obrazovnog sistema i lokalnih zajednica.
- Opisane modele nije nužno realizovati odvojeno. Optimalni koncept njihove realizacije uključuje kombinovanje gornjih pristupa u jedinstvene lokalne intervencije.

Realizacija ovih preporuka zahtijeva stvaranje platforme za koordinaciju djelovanja, razmjenu iskustava i vršnjačko učenje o modalitetima samozapošljavanja i preduzetništva. Ova platforma treba biti iskorištena kao organizaciona osnova za unapređenje lokalnih, regionalnih i politika na nivou BiH, u cilju stvaranja podržavajućeg okruženja: pristup finansijskim resursima, jačanje poslovne infrastrukture (coworking prostorije, socijalni inkubatori, itd), mogućnosti osposobljavanja (osobito za područje poslovnih kompetencija), nadogradnja pravnog okvira za uvođenje WISE socijalnih poduzeća, itd. Imajući u vidu evropski kontekst (Garancija za mlade), od ključnog je značaja povezivanje ove platforme sa korespondentnim evropskim mrežama.