

ЕВАЛУАЦИЈА

Јавног конкурса

„Подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих“

октобар 2016. године



ТИМ
ЗА СОЦИЈАЛНО УКЉУЧИВАЊЕ
И СМАЊЕЊЕ СИРОМАШТВА

ЕВАЛУАЦИЈА

Јавног конкурса „Подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих“

Издавач:

Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва
Влада Републике Србије

Уредник:

Иван Секуловић

Ауторка:

Александра Лакићевић Добрић

Дизајн и припрема:

Далибор Јовановић



Влада
Републике
Србије



ТИМ
ЗА СОЦИЈАЛНО УКЉУЧИВАЊЕ
И СМАЊЕЊЕ СИРОМАШТВА



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
**Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC**

ПОДРШКА: Израда публикације омогућена је средствима Швајцарске агенције за развој и сарадњу у оквиру пројекта „Подршка спровођењу Програма реформи политике запошљавања и социјалне политике у Републици Србији са фокусом на политику запошљавања и повећања запошљивости младих – главна фаза”.

НАПОМЕНА: Ова публикација не представља званичан став Владе Републике Србије. Сви појмови употребљени у извештају у мушком граматичком роду обухватају мушки и женски род лица на која се односе.

САДРЖАЈ

1. Увод	4
2. Јавни конкурс	5
3. Главни налази	7
4. Методологија	12
5. МОДЕЛ подршке 1	14
5.1. Преглед активности	14
5.1.1. Реализоване врсте активности појединачних пројеката	14
5.1.2. Општи осврт на активности које су реализоване кроз Модел подршке 1	15
5.2. Оствареност очекиваних резултата пројеката у Моделу подршке 1	16
5.3. Оствареност очекиваног резултата Модела подршке 1	19
6. МОДЕЛ подршке 2	21
6.1. Преглед активности	21
6.1.1. Реализоване активности иновативних модела	21
6.1.2. Општи осврт на активности које су реализоване кроз Модел подршке 2	23
6.2. Оствареност очекиваних резултата пројеката у Моделу подршке 2	27
6.3. Оствареност очекиваног резултата Модела подршке 2	31
7. МОДЕЛ подршке 3	33
7.1. Преглед активности	33
7.2. Оствареност очекиваног резултата Модела подршке 3	33
8. Фактори успеха модела	35
9. Анализа буџета подржаних пројеката	36
10. Партнерство са приватним сектором	38
11. Карактеристике и ставови младих	41
11.1. Ставови младих учесника пројеката	43
12. Иновативност подржаних пројеката	47
13. Подршка Тима за социјално укључивање и смањење сиромаштва	49
14. Оствареност ОПШТЕГ и СПЕЦИФИЧНИХ циљева Конкурса	51
15. Одрживост	53
15.1. Интегрисање у локалне мере и политике запошљавања младих	53
15.2. Финансијска одрживост	54
16. Препоруке	57

1. Увод

Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва при Кабинету потпредседнице Владе (СИПРУ тим), координирао је реализацију пројекта усмереног на политику запошљавања и повећања запошљивости младих од октобра 2015. до октобра 2016. године, уз финансијску подршку Швајцарске агенције за развој и сарадњу (SDC). Пројекат се спроводи у сарадњи са Министарством просвете, науке и технолошког развоја, Министарством за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Министарством омладине и спорта. Циљ иницијативе је унапређење међусекторског приступа питању запошљавања младих, јачање система праћења у свим фазама тестирања и сарадња са социјалним партнерима.¹ Прва година реализације пројекта је почетна фаза, чији је циљ тестирање и пилотирање различитих аспеката израде, примене и праћења јавних политика. Такође, један од циљева је и подршка међусекторским партнерствима са фокусом на иновативна решења и повезивање актера на националном и локалном нивоу у вези са запошљавањем младих и побољшањем њихове запошљивости.

Јавни конкурс „Подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих“ је реализован као део почетне фазе, у периоду од фебруара до јула 2016. године, како би се пружила подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих и тестирали различити модели подршке иновацијама. У основи Конкурса је пресликан модел подршке развоју иновације који се примењује у бизнис сектору – систем подршке раном развоју, тестирању и скалирању. На тај начин, када се у пракси потврде као боља и/или другачија нека нова решења подршке запошљавању и унапређењу запошљивости младих, Конкурс подстиче ширење примене модела и утицаја на унапређење мера и политика на локалном и националном нивоу.

У основи Конкурса је подршка организацијама цивилног друштва да буду лидери у креирању иновативних решења која су заснована на доказима и да у томе сарађују са приватним сектором. Такође, сврха Конкурса је да се идентификују и тестирају решења за коришћење ИПА II фондова у области запошљавања и запошљивости младих и да се оснаже капацитети ОЦД како би користиле ИПА II фондове.

У ширем оквиру, СИПРУ тим је усмерен на успостављање националне платформе и дијалога о политикама – између цивилног, приватног и јавног сектора и различитих ресора и нивоа власти у креирању јавних политика и доношења одлука. То је механизам путем којег се и научене лекције, резултати и искуства Конкурса могу улити у јавне политике на локалном и националном нивоу у области запошљавања, образовања, социјалне и омладинске политике.

Сврха ове евалуације је анализа Конкурса са циљем да се утврди да ли су кроз подршку развоју друштвене иновације настали модели за повећање запошљавања и запошљивости младих за даљу подршку у примени и ширењу и да предложи препоруке за побољшање наредног Конкурса као механизма за унапређење политика за запошљавање и запошљивости младих.

¹ Овај пројекат је део ширег програма SDC из априла 2015. године под називом „Од образовања до запошљавања: развој вештина младих и приватно-јавних партнерстава у Републици Србији“, чији је општи циљ инклузивно и одрживо повећање запошљивости младих. Програм се састоји од две компоненте: Компонента 1 – Подршка изради политика запошљавања заснованих на подацима и Компонента 2 - Развијање и спровођење модела тржишно-оријентисаног неформалног образовања, образовања одраслих и програма обуке кроз унапређено јавно-приватно партнерство.

2. Јавни конкурс

Јавни конкурс „Подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих“ спровео је Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва при Кабинету потпредседнице Владе (СИПРУ тим) у сарадњи са Министарством за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарством омладине и спорта и Министарством просвете, науке и технолошког развоја од фебруара до јула 2016. године, и уз финансијску подршку Швајцарске агенције за развој и сарадњу (SDC).

Општи циљ Конкурса је подршка иновативним приступима који доприносе решавању проблема запошљивости или запошљавања младих (15 до 30 година) кроз локална партнерства организација цивилног друштва са приватним сектором. Иновативни приступи би требало да допринесу остварењу једног или више **специфичних циљева**:

- ✓ **Подржати креирање радних места** (нпр. кроз подршку предузетништву младих; бољи приступ информацијама, едукацији, бизнис саветовању и менторству);
- ✓ **Повећати запошљивост младих, њихову мобилност и флексибилност** (нпр. радне/стручне праксе у малим и средњим предузећима, омладинским организацијама и организацијама цивилног друштва, као и прилике за развој генеричких, односно преносивих вештина);
- ✓ **Допринети предузетничком учењу** за младе кроз формалну и неформалну едукацију;
- ✓ **Повећати запошљивост младих жена и мушкараца који се суочавају са додатним баријерама приликом уласка на тржиште рада** (на пример, млади без квалификација, млади Роми и Ромкиње, млади са инвалидитетом, млади који су изашли из система институционалне бриге и друге осетљиве групе становништва обухваћене различитим стратешким документима).

Кроз Конкурс су подржани пројекти/иновативни модели кроз три различита модела подршке:

Модел подршке 1: Подршка раном развоју иновативних приступа запошљавања и запошљивости младих како би се идеја која најбоље одговара на проблем у заједници разрадила до фазе пилотирања.

Очекивани резултат у оквиру овог модела подршке је: разрађено решење (предлог пројекта, анализе, истраживања и сл.) запошљавања и запошљивости младих спремно за примену у заједници.

Модел подршке 2: Подршка унапређењу иновативних приступа запошљавања и запошљивости младих како би се иновативно решење које је разрађено даље применило или, ако се већ спроводи, додатно унапредило (разрадом оних сегмената који су се показали као потребни на основу искустава стечених током спровођења).

Очекивани резултат у оквиру овог модела подршке је: иновативно решење запошљавања и запошљивости младих је на практичан начин проверено, унапређено и спремно за процес скалирања (раст и ширење).

Модел подршке 3: Подршка расту и ширењу, односно скалирању иновативних приступа запошљавања и запошљивости младих, који су се показали успешним у пракси.

Очекивани резултат у оквиру овог модела подршке је: модел више није иновативна пракса у тестирању, него постаје пракса која се шири и повећава свој утицај и/или обухват.

У следећој табели дат је преглед пројеката који су кроз различите моделе подршке подржани Конкурсом.

Табела 1. Подржани пројекти према моделима подршке у Конкурсу

Реф. број	Назив пројекта	Носилац пријаве (ОЦД)	Локација	Буџет пројекта (СНФ)
МОДЕЛ 1				
1.	Да ли знаш? Да ли можеш!	Ромкиње Војводине	Општина Нови Бечеј (насељена места: Нови Бечеј, Ново Милошево, Бочар и Кумане)	2.960,00
2.	Дигитална инклузија	Тимочки клуб	Општина Књажевац	2.999,00
3.	Омладински развојни сервис	Удружење за локални развој Каменица	Комплетан Нишавски округ: Град Ниш, општине Ражањ, Алексинац, Мрошина, Дољевац, Гаџин Хан и Сврљиг	2.982,00
4.	Да твоја Земља више вреди	Ентузијастички Кучева	Општина Кучево	3.000,00
МОДЕЛ 2				
5.	Истражи свој бизнис	Регионални едукативни центар – Банат	Зрењанин	24.950,00
6.	Н@ПРЕД: Нетворкинг Привредног и Едукативног сектора	Фондација за развој економске науке	Београд, Србија (онлајн)	24.600,00
7.	Локална партнерства за запошљавање младих	Развојни бизнис центар Крагујевац	Крагујевац	24.891,00
8.	БУДИ ДРУГАЧИЈИ! – Унапређење иновативног приступа запошљивости и запошљавању младих у Јабланичком округу	Европски покрет у Србији – Лесковац	Лесковац, Власотинце, Лебане, Медвеђа, Бојник, Црна Трава	24.995,00
9.	ДАФФ агробизнис start-up за младе	Удружење Феномена	Рашки и Златиборски округ	21.575,00
МОДЕЛ 3				
10.	ПОМАК трансформација	Тимочки Омладински Центар	Зајечар, Београд	14.800,00

3. Главни налази

У конкурсу „Подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих“ успешно је подржано 10 иновативних приступа за решавање проблема запошљивости и запошљавања младих (15 до 30 година) у различитим фазама развоја иновација (рани развој, пилотирање/унапређење и скалирање) **кроз локална партнерства организација цивилног друштва са приватним сектором.**

Подржани иновативни приступи за решавање проблема запошљивости и запошљавања младих допринели су постављеним циљевима Конкурса – креирању радних места, повећању запошљивости младих, њихове мобилности и флексибилности, предузетничком учењу и повећању запошљивости младих жена и мушкараца који се суочавају са додатним баријерама приликом уласка на тржиште рада:

- **Укупно 100 младих људи је завршило обуке** – 23 младе особе су завршиле техничку и обуку „меких“ вештина за запошљавање у металопрерађивачком сектору (12 младих је додатно остварило стручну праксу), 15 младих особа је реализовало стручну праксу намењену развоју предузетничких вештина у привредним предузећима Јабланичког округа, 21 млада особа је завршила предузетничку обуку, укупно 40 младих особа имало предузетничку менторску подршку у Јабланичком округу, 30 младих особа је завршило предузетничку обуку у Средњем Банату (12 младих је прошло напредну предузетничку обуку са менторском подршком) и 11 младих особа је завршило предузетничку обуку за агробизнис у Рашком и Златиборском округу.
- **Петина од укупног броја младих учесника обука, тачније 26 лица, током шест месеци је остварило запослење код послодавца или покренуло сопствени бизнис** – 19 младих особа се запослило, једна особа је пред запослењем (чека потписивање уговора), 7 младих особа је већ покренуло сопствени бизнис, док се 9 младих особа налази пред оснивањем бизниса (од којих су три младе особе у фази оснивања бизниса).
- **Међу младим учесницима програма су и млади који се суочавају са додатним баријерама приликом уласка на тржиште рада** – дугорочно незапослени, Роми, ОСИ, неквалификоване младе особе, НЕЕТ, самохрани родитељи, неформално запослени.

Модел подршке 1 је за циљ имао да подржи рани развој иновативних приступа запошљавања и запошљивости младих како би се идеја која најбоље одговара на проблем у заједници разрадила до фазе пилотирања. Подржане су активности четири пројекта, које су обухватиле истраживање проблема, анкете, прикупљање података, фокус групе са главним актерима, радионице за осмишљавање решења, састанке са актерима, као и израду докумената која су релевантна за тему запошљавања младих.

На нивоу појединачних пројеката остварени су циљеви према очекиваним резултатима постављеним у пројектима.

Ефекти спроведених активности огледају се у томе да су у кратком временском периоду подстакнути заједница и кључни актери да промишљају заједнички о начинима и решењима подизања запошљивости и запошљавања младих, да су формирана нова партнерства на локалном нивоу, прикупљени подаци о младима и приватном сектору у вези са њиховим ставовима и потребама и да је, израдом препорука за унапређење локалних аката или предлога нових локалних аката, извршен утицај на креирање политика за запошљавање младих у неким локалним заједницама.

На нивоу очекиваног резултата Модела подршке 1, од четири подржана пројекта кроз овај модел:

- један модел је спреман за пилотирање кроз Модел подршке 2 – *Практична академија* (Удружење за локални развој Каменица) – модел иновативне стручне праксе као механизма за повећање запошљивости студената и подршке привреди и неразвијеним општинама Нишавског округа, коју је промовисало Удружење за локални развој Каменица;
- два модела се уз додатну подршку могу разрадити за пилотирање кроз Модел подршке 2 – први је *Уклопите своју професију* (Тимочки клуб) – приступ за решавање запошљавања/запошљивости, *пратим те на послу* (job shadowing)²; други је *Да ли знаш? Да ли можеш!* (Ромкиње Војводине) – модел за повећање запошљивости, запошљавања и самозапошљавања младих Рома и Ромкиња;
- једна идеја треба да се разради додатно да би постала модел – *Интегрисани програм запошљавања младих општине Кучево* (Ентузијаста Кучева).

Модел подршке 2 је за циљ имао подршку унапређењу иновативних приступа запошљавању и запошљивости младих, како би се разрађено иновативно решење пилотирало или, ако се већ спроводи, додатно унапредило. У оквиру Модела подршке 2 подржано је: спровођење пет иновативних модела који су усмерени на унапређење предузетничког запошљавања младих у привреди и пољопривреди, иновирање стручне праксе за студенте кроз сарадњу пословног и академског сектора и израду онлајн платформе стручних пракси/пословних прилика/истраживачких пројеката и иновирање стручне праксе у предузећима за премошћавање неусклађености потреба привреде и компетенција радне снаге.

Већина подржаних модела се заснива на вишестепеном градуалном процесу подршке (осим Н@ПРЕД иницијативе) који подразумева да се, након комплетирања базичног нивоа обуке, подршка допуњује новим елементима – менторском подршком, праксом у предузећима и сл. Програми подршке започињу информисањем и мобилисањем циљне групе и темељном селекцијом учесника програма. За информисање и мобилисање циљне групе коришћени су најразличитији канали комуникације – евиденција НСЗ код већине подржаних пројеката, радио, ТВ, огласне табле, комерцијални огласи на друштвеним мрежама, а организоване су инфо сесије да би се досегло до циљних група.

Анализе показују да комбинација приступа у реализацији обуке повећава вероватноћу за позитиван исход на тржишту рада за 50%, а **сви иновативни модели, подржани кроз Модел подршке 2, применили су комбиновани приступ при конципирању и реализацији обуке и стручне праксе**; овај приступ обухвата теоретски део, практичан део, реализацију обуке у учионицама, али и у радном окружењу, као и менторску подршку искусних предузетника и послодаваца. Додатно, рад на подизању мотивисаности и самопоуздања младих учесника програма је интегрисан и наглашен у три пројекта (РЕЦ Банат, ЕПУС Лесковац, Удружење Феномена). Програм обуке је само у иницијативи РЕЦ Банат пратила новчана награда, односно подстицај за покретање сопственог бизниса, што отвара простор за разматрање увођења финансијске компоненте у следећим циклусима или повезивање са финансијском подршком која је доступна у локалној заједници.

Свим подржаним пројектима били су обухваћени и млади који се суочавају са додатним баријерама приликом уласка на тржиште рада. Међутим, у критеријумима за селекцију младих за учешће у програмима подршке веома мали број иницијатива је

² Младој особи пружате могућност да проведе један радни дан као „сенка“ запосленом и стекне увид у радне задатке који се остварују на одређеном радном месту.

дефинисао да предност имају млади који се суочавају са додатним баријерама у запошљавању (Удружење Феномена, ЕПУС Лесковац). Као резултат, мали број извештаја пружа дисагрегиране податке о профилу младих учесника програма подршке; стога нема информације о томе да ли су била потребна прилагођавања програма подршке за те категорије младих у делу стандардно осмишљене подршке, као и у којој мери то може утицати на учинак локалних иницијатива.

Квалитативан искорак представља чињеница да су сви модели подршке формулисани и реализовани кроз међусекторску сарадњу, како са приватним сектором чија је укљученост била обавезан део Конкурса, тако и са јавним локалним и регионалним институцијама, нпр. са филијалама НСЗ, РРА, Регионалним центром за друштвено економски развој Банат, итд.; тиме су омогућени мултидисциплинарни приступ и комплементарност мера подршке. У погледу партнерске сарадње значајна је заступљеност и образовних институција, који су аутори или коаутори обука.

Сви пројекти се заснивају на укључености и оснаживању младих учесника програма. Млади су највише били укључени у анализу потреба кроз фокус групе или разговоре, али су и током имплементације пројеката имали могућност да утичу на ток реализације обука и програма. Такође, кроз процес евалуације програма млади су имали могућност да дају своје препоруке и сугестије за унапређење програма.

Оквир за мониторинг и евалуацију није уједначеног квалитета на нивоу подржаних пројеката. Стога ни квалитет достављених пројектних апликација није уједначен, те се често појављују проблеми у понављању или мешању специфичних циљева и очекиваних резултата и активности. Евалуацији ефеката програма, документовању процеса и изради смерница/препука за даљу примену или репликацију у највећој мери су допринели РБЦ Крагујевац, потом следе ЕПУС Лесковац и Удружење Феномена.

Према очекиваним резултатима који су постављени у појединачним предлозима пројеката, оствареност циљева је потпуна код Феномене, изнад очекивања је код РБЦ Крагујевац, РЕЦ Банат и ЕПУС Лесковац, док ФРЕН не извештава о остварености појединих индикатора.

Најзначајнији ефекат и највећа промена остварени су као резултат активности подржаних кроз Модел подршке 2, што је уједно и најјачи утисак организација носилаца програма и осталих укључених актера, јесу **запошљавање и samozapoшљавање младих учесника програма** – које је остварено у већем од очекиваног броја на почетку реализације појединачних пројеката. Отворена је могућност за међусекторско партнерство и сарадњу, која удруживањем углавном ограничених ресурса, доноси нову и додатну вредност. Усклађеност програма подршке са потребама младих и локалне заједнице, раст мотивације и заинтересованости младих током учешћа у пројектима и израда програма обуке (програма за предузетнике, програма за стручну праксу и менторских програма) значајни су резултати подржаних пројеката, које су веома позитивно оценили како млади учесници пројеката, тако и други релевантни актери.

На нивоу очекиваног резултата Модела подршке 2, од пет подржаних пројеката кроз овај модел:

- Четири унапређена модела могу имати наставак подршке кроз Модел подршке 2 или скалирање Модела подршке 3 у следећем циклусу 1. *Локална партнерства за запошљавање младих* (РБЦ Крагујевац) – модел заснован на премошћавању јаза између потреба привреде и компетенција радне снаге, што је једини модел који се може размотрити за Модел подршке 3; 2. *АКТИВАТОР – мултисекторски модел предузетничког запошљавања младих* (ЕПУС Лесковац) са циљем побољшања

учинка процеса предузетничког запошљавања у Србији, 3. *Истражи свој бизнис* (РЕЦ Банат) – подршка развоју предузетништва и развијању функционалног и одрживог система за подршку младим предузетницима у раним фазама пословања, и 4. *ДАФФ агробизнис start-up за младе* (Удружење Феномена) – подстицање предузетништва за агробизнис међу младима.

- Један модел је у припремама за пилотирање унапређеног решења у следећем циклусу *Н@ПРЕД: Нетворкинг ПРивредног и Едукативног* – интерактивна онлајн платформа пракси/пословних прилика/истраживачких пројеката сарадње бизнис и образовног сектора.

Модел подршке 3. има за циљ подршку расту и ширењу, односно скалирању иновативних приступа запошљавању и запошљивости младих, који су се показали успешним у пракси. У оквиру Модела подршке 3. подржан је један пројекат, *ПОМАК трансформација*, чији је носилац Тимочки омладински центар.

ПОМАК трансформација је остварила планиране резултате на нивоу пројекта.

Очекивани резултат на нивоу Модела подршке 3. није остварен, јер ниједна организација није прошла кроз процес трансформације за креативна/социјална предузећа, па обухват није повећан. Међутим, бележи се делимична оствареност очекиваног резултата Модела подршке 3: повећана је заинтересованост ОЦД за улазак у процес трансформације, укључен је нови партнер у реализацију овог модела – РПК Зајечар, идентификовано је пет ОЦД које ће проћи кроз процес трансформације и направљени су едукативни и промотивни материјали који могу подстаћи повећање обухвата.

Све организације имају веома високо учешће административно-управљачких трошкова у односу на програмске трошкове, али и у односу на укупан буџет. Учешће административних у програмским трошковима је изнад 30%, а две организације имају и дупло веће административне трошкове у односу на програмске. То показује да је учешће административних у програмским трошковима и у укупном буџету на нивоу јавног конкурса доста неповољно – 52,9%, односно 31,5 %.

Партнери из приватног сектора у свим пројектима долазе из МСПП сектора – то је додатна вредност овог Конкурса, јер се тиме препознаје реална економска ситуација у Србији. Приватни сектор данас доминантно чине МСПП, јер су они послодавци младим људима; стога овај сектор представља потенцијал за креирање нових радних места и послова. Укљученост приватног сектора је сразмерна њиховим капацитетима и могућностима, али је још увек далеко од партнерства које може да створи нову вредност. Такође, приметно је да постоје интересовање и воља приватног сектора да се укључи и подржи активности које воде ка подизању запошљивости и запошљавања младих.

У целини гледано, **мере подршке су** кроз Конкурс **усмерене ка младима који су још „у транзицији“.** Када се посматрају млади који се суочавају са додатним баријерама за улазак на тржиште рада, **нешто више од половине пројекта својим интервенцијама обухвата управо ову групу младих.** Пројекти су одговорили на потребе младих и остварили значајну промену код њих, која се огледа у унапређивању способности запошљавања и компетенција, атрактивности на тржишту рада, расту пословних амбиција, изласку из неактивности, ефектима за будућу пословну мобилност и флексибилност, подизању самопоуздања. Питање које остаје отворено је права мера и однос између ефикасности, с једне стране, и праведности подршке, односно уклањања неједнакости на тржишту рада, с друге стране, што се одражава и на ефективност мера подршке.

Подржани пројекти обилују иновативним приступима и решењима, алатима, стратегијама, али и новим формама организације кроз сарадњу различитих сектора

који су раније деловали фрагментирано. Пројекти су у великој мери испунили критеријуме иновативности конкурса; осим тога, простора за унапређење има посебно код критеријума трансформацијске улоге којом се умањују или елиминишу неједнакости у друштву. У целини посматрано, пројекти су успели да иновативним приступима одговоре на недостајуће или непокривене потребе, али је веома кратко време за процену да ли има капацитета да се ова решења претворе у дугорочно побољшање/иновацију и створи одржива промена.

Све организације су препознале квалитативну разлику у односу СИПРУ тима према пројектима у поређењу са другим донаторским програмима. Оне су истакле степен поверења који је СИПРУ тим имао у њих и **високо су оцениле значај пружене подршке**, која је била брза, правовремена, константна и доступна. Посебно су истакнуте следеће карактеристике подршке: релевантност, стручност, иновативност, учење и свеобухватност. Основна препорука за унапређење подршке СИПРУ тима која је произашла током фокус групе од доминантне већине иницијатива односи се на подршку СИПРУ тима, као тима са више инстанце, односно националног нивоа, организацијама у делу заступања и заговарања за интегрисање мера и иновативних модела у локалне политике или одвајања додатних средстава.

Организације цивилног друштва су промишљале о моделима дугорочне одрживости кроз интегрисање у локалне политике и моделе финансијске одрживости, па су предузеле кораке ка непосредној одрживости ефеката пројеката након трајања ове подршке и реплицирања пројеката у другим срединама. Изузетно је добро да је у промишљањима о финансијској одрживости заступљен приступ диверсификације извора финансирања који нису само јавни фондови, већ укључује и савремена иновативна решења финансирања добрих идеја.

Организације цивилног друштва су током фокус групе изнеле став да су време за припрему, период трајања Конкурса и период спровођења пројеката били веома кратки, што се поклапа и са изјавама појединих младих учесника програма подршке (нпр. трајање праксе у Лесковцу), али и представника приватног сектора.

4. Методологија

Циљеве евалуације су:

- ✓ Процена остваривања циљева Конкурса – у којој мери су постигнути циљеве и ефекти;
- ✓ Процена концепта иновативности у запошљавању/запошљивости – у којој мери су интервенције и мера подршке пројеката иновативне за решавање проблема запошљавања и запошљивости младих према дефиницији концепта иновативности;
- ✓ Квалитет и потенцијал сарадње са приватним сектором у решавању проблема запошљивости и запошљавања младих;
- ✓ Препоруке за унапређење следећег циклуса Конкурса.

Како би се одговорило на циљ евалуације, дефинисана су кључна евалуациона питања у односу на целину Конкурса и појединачне пројекте, која су током фокус група (Прилог 1 – питања на фокус групама) и интервјуа детаљније разрађивана у циљу добијања конкретних одговора и препорука.

Евалуациона питања у односу на Конкурс

- Да ли су подржани пројекти допринели и у којој мери остваривању циљева Конкурса?
- У којој мери је заступљен иновативни приступ у свим пројектима и Конкурсу у целини?
- Да ли су потребе младих у смислу запошљивости и запошљавања задовољене кроз подршку коју је обезбедио програм? У којој мери је настала промена код младих?
- У којој мери су подршком укључене најосетљивије категорије младих – млади без квалификација, млади, млади са инвалидитетом, млади који су изашли из система институционалне бриге и друге осетљиве групе становништва препознате различитим стратешким документима?
- Какав је утицај подржаних пројеката и Конкурса у целини на решавање идентификованих проблема запошљавања и запошљивости младих?
- Перспектива одрживости пројектних мера (назнаке): које пројектне активности имају перспективу да се наставе? Шта је предузето да се обезбеди одрживост? Проценити могућност наставка финансирања од стране јединице локалне самоуправе, кроз донаторске програме, локалне мере активних политика запошљавања и др.

Евалуациона питања у односу на спровођење појединачних пројеката

- Да ли изабрани пројекти одговарају моделима подршке и у којој мери је то промењено?
- Да ли су планиране активности остварене, у којој мери, да ли активности воде ка остваривању резултата и циљева и доприносе остваривању општег циља пројекта? Да ли су остварени очекивани резултати пројекта?
- Да ли су очекивани резултати у односу на дефинисане циљеве пројекта остварени на нивоу пројекта и модела? Проценити утицај пројекта.
- Да ли су реализоване мере ефективне за решавање идентификованих проблема?
- Који је однос административних трошкова у односу на програмске трошкове на нивоу пројекта и Конкурса у целини? Проценити наменско и ефективно трошење буџета.
- Проценити квалитет сарадње са приватним сектором и другим секторима или партнерима. Да ли су партнери имали једнаку улогу у доношењу одлука?

Основни приступ евалуације је усмереност на праћење остварености општег и специфичних циљева Конкурса и очекиваних резултата (погледати Одељак 2) и

остварености циљева и очекиваних резултата појединачних пројеката у односу на дефинисане индикаторе (Прилог 2 – пројекти у Моделу подршке 1; Прилог 3 – пројекти у Моделу подршке 2; Прилог 4 – пројекти у Моделу подршке 3). У односу на очекивани резултат Модела 3, процена се заснива на оквиру за ширење/раст (скалирање), који је дефинисан у Смерницама за конкурс и подразумева:

- повећање броја корисника циљне групе који су обухваћени решењем,
- организацијски развој (организација која имплементира решење развија своје капацитете),
- повећање броја партнера који се укључују у спровођење решења кроз примену иновативног модела на неке друге области/теме,
- имитацију модела од стране других организација,
- мултиплицирање (организација обучи тим који онда „шири“ иновативни модел у другим срединама),
- диференцијацију на нивоу спровођења (организација која спроводи модел успоставља подструктуре (на пример, ако је модел такав да се паралелно спроводи у више заједница),
- франшизу,
- акредитацију (онај ко спроводи пролази кроз акредитацију да би тај модел могао да имплементира),
- институционализацију (у смислу да нека институција прихвата модел као свој), чиме пилот пројекат постаје стална пракса која замењује или надопуњује ону која не функционише.

Процена иновативности модела заснивала се на испуњености критеријума иновативности у контексту овог Конкурса тако да модел:

- одговара на друштвене потребе и ставља људе/кориснике у центар,
- доприноси ефикасном и делотворном коришћењу и очувању ресурса,
- унапређује свакодневни живот грађана и грађанки – циљних група,
- доприноси сарадњи и изградњи партнерства између различитих сектора,
- мења односе у друштву између корисника и пружалаца услуга, јавног сектора и других актера, физичког и људског капитала,
- има трансформацијску улогу којом умањује или елиминише неједнакости у друштву,
- оснажује и укључује грађане као партнере и учеснике у креирању решења.

У односу на постављене циљеве и оквир евалуације анализа је обухватила:

- деск анализу кључне пројектне документације – предлоге пројеката, извештаје о напретку, финансијске извештаје, евалуационе извештаје, описе модела подршке, анализе, истраживања и друге кључне продукте настале кроз пројекте;
- фокус групе са носиоцима пројеката и партнерима из приватног сектора и фокус групе са младима-корисницима пројектних мера и интервенција (Прилог 5 – учесници фокус група);
- интервјуе са креаторима Конкурса – Александром Рончевићем, координатором програма „Иницијатива за запошљавање младих“, Александром Владисављевић, консултанткињом за друштвене иновације, и Јеленом Миловановић, заменицом менаџера СИПРУ тима и менаџерком програма „Иницијатива за запошљавање младих“.

5. МОДЕЛ подршке 1

У поглављима о моделима подршке приказане су главне активности и остварени резултати и циљеви на нивоу појединачних пројеката и на нивоу модела подршке, са циљем да се процени: да ли су планиране активности реализоване и у којој мери, да ли активности воде ка остваривању резултата и циљева пројекта/модела, односно да ли је било активности/резултата који нису остварени. Такође се посматрало да ли подржани пројекти одговарају моделу у оквиру ког су подржани, односно у којој мери је то промењено.

Модел подршке 1. Подршка раном развоју иновативних приступа запошљавања и запошљивости младих како би се идеја која најбоље одговара на проблем у заједници развила до фазе пилотирања.

Очекивани резултат у оквиру овог модела подршке: развијено решење (предлог пројекта, анализе, истраживања и сл.) запошљавања и запошљивости младих, спремно да се пилотира и тестира у заједници пре него што постане пракса.

Овај модел подршке даје прилику актерима да боље истраже проблеме запошљавања и запошљивости младих у заједници, да се решењима проблема приступи на бољи или другачији начин, да се идеје или решења промисле и разраде у консултативном процесу или кроз истраживање уз активну улогу кључних актера представника различитих сектора, да се идентификују нови партнери и склопе нова партнерства и везе, да се обезбеде координација и синергија постојећих мера, односно на иновативни начин креирају мере које би одговориле на изазове запошљавања и запошљивости младих у тим локалним срединама.

5.1. Преглед активности

У оквиру овог модела подршке подржана су четири пројекта. Сажет преглед свих елемената пројеката који су подржани у Моделу подршке 1 са прегледом остварених резултата налази се у Прилогу 2.

У складу са смерницама Конкурса, главне активности које су подржане кроз Модел подршке 1 су обухватиле истраживање проблема, анкете, прикупљање података, фокус групе са главним актерима, радионице за осмишљавање решења, састанке са актерима, као и израду докумената који су релевантни за тему запошљавања младих.

5.1.1. Реализоване врсте активности појединачних пројеката

Да ли знаш? Да ли можеш!, чији је носилац удружење Ромкиње Војводине из општине Нови Бечеј, за циљеве је имао: (1) да повећа степен активности младих Рома и Ромкиња приликом запошљавања и самозапошљавања, (2) да повећа способност за запошљавање младих Рома и Ромкиња и (3) активира локално тржиште рада у циљу запошљавања младих Рома и Ромкиња. У смеру остваривања ових циљева, одржано је више радионица са директном корисничком групом, одржани су састанци са послодавцима и директним корисницима ради остваривања сарадње на креирању решења за запошљавање и смањење предрасуда према циљној групи, као и теренско истраживање о положају и карактеристикама младих Рома и Ромкиња у пет ромских насеља у општини Нови Бечеј.

Дигитална инклузија је пројекат који је реализовао Тимочки клуб из општине Књажевац, а чији је циљ био да се кроз истраживање о потребама бизниса и вештинама младих испита

увођење иновативног приступа кроз могућност примене ИТ технологије у решавање проблема запошљивости или запошљавања младих у општини Књажевац. У том смислу реализоване су активности: истраживање о примени ИТ технологија и ИТ вештинама које је обухватило 150 представника младих и 70 представника приватног сектора (МСП), одржано је више састанака са младима у циљу упознавања са концептом целоживотног учења, као и састанака са младим предузетницима на којима се дискутовало о коришћењу ИТ технологија и могућностима проналажења посла и запошљавања преко интернета. На округлом столу „Тражи и добићеш, понуди и наћи ћеш“ формулисане су препоруке за ревизију Акционог плана запошљавања у општини Књажевац, које су достављене Савету за запошљавање општине Књажевац. Подизање свести о могућностима решавања проблема запошљивости или запошљавања коришћењем ИТ технологије омогућено је кроз медијске прилоге и вести у сарадњи са интернет телевизијом која је партнер на пројекту.

Омладински развојни сервис је пројекат који је реализовало Удружење за локални развој Каменица. Основни циљ пројекта је био да се на основу података и препорука разради конкретан иновативни модел стручне праксе кроз међусекторску сарадњу (академског и приватног сектора пре свега, као и јединица локалне самоуправе у сарадњи са студентима), у сврху повећања пословних вештина и запошљивости студената различитих факултета Универзитета у Нишу са територије шест околних неразвијених општина Нишавског округа (Ражањ, Алексинац, Меровина, Дољевац, Гаџин Хан и Сврљиг). У оквиру пројекта реализоване су активности: едукација представника шест неразвијених општина; истраживање реалних потреба и могућности за реализацију практичне едукације, које је обухватило студенте факултета, привредна друштва и предузетнике са територије неразвијених општина, јединице локалне самоуправе и организације цивилног друштва; одржани су и директни састанци са домаћим и страним компанијама, потенцијалним спонзорима, организацијама и установама у Нишу и околини о спремности да се као развојни партнери укључе у неформалну едукацију студената и менторство.

Да твоја Земља више вреди је пројекат који је реализовало удружење Ентузијаста Кучева са циљем да побољшају ситуацију за запошљавање младих коришћењем нових или унапређених методологија и поступака. У том циљу реализоване су активности: израда стратегије и акционог плана запошљавања младих кроз фокус групе и интервјуе са младима, као и израда програма за запошљавање младих кроз разраду предлога пројекта.

5.1.2. Општи осврт на активности које су реализоване кроз Модел подршке 1

У целокупној оцени реализованих активности у оквиру Модела подршке 1, све активности су спроведене према плану и динамици предвиђеној у предлозима пројекта. Посебан квалитет је да су активности усмерене на идентификовање узрока проблема и осмишљавање решења запошљавања/запошљивости младих у локално специфичним контекстима уз мобилизацију или надоградњу локалних ресурса. Скоро све спроведене активности карактерише висок ниво партиципативности представника циљних група, пре свега представника младих и представника приватног сектора, а присутно је учешће јавног сектора. Ова партиципативност се огледа у укључености представника циљних група у анализу потреба, али и у проналажењу решења за унапређење запошљавања и запошљивости. Међутим, учешће релевантних актера није линеарно заступљено, па неколико организација извештава о изазовима који се, пре свега, огледају у учешћу представника локалних јавних институција. Конкретно, Ромкиње Војводине нису успеле да укључе представнике локалних институција у отворену групу за сарадњу, која у мандату

има програме и мере за запошљавање посебно осетљивих група, попут Рома. Удружење за локални развој Каменица извештава о успорености јавног сектора услед избора, као и да општине (одсеци за привреду) не уживају поверење привреде у очекиваној мери. Мобилисање учешћа представника приватног сектора је такође представљало изазов. Тимочки клуб је овај изазов превазишао јаком медијском кампањом, али извештавају да укључивање представника приватног сектора у анкету и истраживање у довољној мери није био лак задатак. Омладински клуб Каменица се током реализације анкете суочио са негативним ставовима представника МСПП према програму спровођења радне праксе, „због чега је значајно време приликом анкета утрошено на разбијање стереотипа о непромењивости радне праксе“. Ентузијастички Кучева извештавају о мањем броју учешћа предузетника, како због удаљености од административног центра и неажурности базе података, тако и због „опште незаинтересованости“.

Представници пројеката су изјавили да им је подршка за рани развој иновативне идеје кроз Модел 1 била изузетно значајна и сматрају да је потребно наставити са подршком овој фази развоја иновативног решења – овакав вид подршке им омогућава учење и подизање њихових капацитета, али и настајање нових идеја и партнерстава. Такође, истакли су значај подршке СИПРУ тима који је стручним саветима допринео унапређењу истраживања, формулисања упитника и других релевантних смерница за њихов рад. Међутим, истичу да је време за пријаву на Конкурс било кратко, као и да формати (пројектна апликација, извештаји) треба да буду прилагођени различитим моделима и сразмерни буџетима.

5.2. Оствареност очекиваних резултата пројеката у Моделу подршке 1

На нивоу појединачних пројеката остварени су циљеви пројеката према очекиваним резултатима (како су постављени у пројектима), што се може видети из прегледа основних елемената пројеката који су подржани кроз Модел подршке 1 у Прилогу 2. У наставку следе опис и анализа остварених резултата свих пројеката који су подржани кроз Модел подршке 1.

У целини посматрано, ефекти спроведених активности огледају се у томе: да су у кратком року заједница и кључни актери подстакнути да промишљају заједнички о начинима и решењима подизања запошљивости и запошљавања младих, да су формирана нова партнерства на локалном нивоу, прикупљени подаци о младима и приватном сектору у вези са њиховим ставовима и размишљањима, као и да је извршен утицај на креирање политика за запошљавање младих у неким локалним заједницама кроз израду препорука за унапређење постојећих локалних аката или предлога нових локалних аката.

Ромкиње Војводине су током развоја модела кроз пројекат *Да ли знаш? Да ли можеш!* формирале базу података о карактеристикама и положају 200 директних корисника пројекта (120 Ромкиња и 80 Рома) у пет ромских насеља. Новонаформљена база осветљава вишеструке препреке са којима се суочава ова група младих за улазак на тржиште рада; као основне препреке јављају се: а) ниска образовна структура – само 4% има завршену средњу школу, а 21% без завршене основне школе; б) 99% младих Рома је незапослено, а чак 63% без посебног радног искуства и вештина; в) висок степен неактивности у погледу запошљавања – више од половине је без покушаја запошљавања; г) висок степен обесхрабрености у погледу сопствене запошљивости, чак 80% сматра да је веома тешко и неизвесно запошљавање – као разлоге незапослености половина наводи тешку економску ситуацију у земљи, а чак 40% наводи етничку припадност. У односу на овакву слику,

Ромкиње Војводине су током кратког трајања пројекта подигле активност младих Рома и Ромкиња приликом запошљавања. Чак 91% учесника радионица је остварио директан контакт са послодавцима, чиме је њихова способност запошљавања знатно повећана. Три особе су се запослиле током трајања пројекта кроз директне контакте са послодавцима – две на сезонским пословима, а једна особа је покренула сопствени бизнис уз подршку пројекта. Представници циљне групе су информисани и оснажени да постану партнери у осмишљавању програма запошљавања. Формирана је отворена група за сарадњу и потписан је Протокол о сарадњи са представницима 40 привредника у циљу формирања инклузивног тржишта рада, чиме се активирају постојећи потенцијали за повећање запошљавања и смањивање баријера са којима се ова група младих суочава приликом запошљавања и samozapošljavanja.

Постигнућа ове фазе чине основне елементе концепта пројекта који се припрема за фазу пилотирања – иновативног модела за подизање запошљивости и запошљавања младих Рома и Ромкиња. Унапређен модел је појачан елементима додатне стручне и опште обуке корисничке групе у складу са потребама послодаваца и подршком за успостављање контаката и спајање са послодавцима. Међутим, модел још увек нема све елементе спремне за пилотирање – пре свега, недовољно су разрађене предложене интервенције које би побољшале положај младих Рома и Ромкиња на тржишту рада. Овај концепт обухвата најтеже запошљиву групу у оквиру Конкурса, која је врло хомогена у погледу комплексности и вишеструке угрожености на тржишту рада. Комплексност изазова циљне групе захтева комбиноване интервенције – додатни напор да би се обезбедили функционално образовање и компетенције које захтева тржиште рада, висок степен међусекторске координације и синергије са мерама и програмима из јавног сектора па је у том смислу потребан наставак подршке СИПРУ тима у осмишљавању интервенција које чине модел и његовом даљем пилотирању и темељном праћењу.

Окосницу активности на пројекту *Дигитална инклузија* чини израда Ситуационе мапе примене ИТ технологија код младих и приватног сектора у општини Књажевац. Циљ истраживања је био да се испита у којој мери млади и послодавци користе ИТ технологије за запошљавање и остваривање профита и у ком обиму интегришу овај концепт у своје пословање као вид и начин за проналажење нових послова. Ово је прва и јединствена анализа стања на територији општине Књажевац, чија је сврха да постави основне параметре за даљу дефиницију иновативног модела употребе ИТ технологије у сврху тражења посла, рекламирања и samozapošljavanja, као и примену практичних инструмената за решавање проблема незапослености младих.

Налази овог истраживања о потребама бизниса за употребом ИТ технологија у циљу побољшања њиховог рада и ИТ вештинама младих у општини Књажевац указују, супротно очекивањима, на веома ниску свест и примену ИТ технологија за пласман роба и услуга, пословни развој и запошљавање код послодаваца и младих. Приватни сектор, који у највећем броју чине микропредузећа сматра да су ИТ технологије битан фактор економског развоја општине, али не и пресудан за њихов развој. ИТ технологију користе за уштеду енергије и новца, док је за унапређење пословања (нови производни процеси, нови производи, промоција и сл.) и ангажовање радне снаге не виде као пресудну и значајну. С друге стране, већина младих са завршеном средњом стручном школом, за разлику од бизнис сектора, знатно више користи ИТ технологију, најчешће поседује основна ИТ знања и вештине, али сматра да су им потребне додатне едукације. Без подршке и додатних едукација немају предузетничку иницијативу; такође, они не препознају интернет као алат за могуће решавање питања запослења или покретање сопственог бизниса, већ само као алат за претраживање и друштвене комуникације. Да ИТ технологије јесу прилика за

пословну сарадњу приватног сектора и младих указују налази да приватни сектор схвата значај и снагу интернета и друштвених мрежа, које не користе у пуној мери у раду своје фирме. Приватни сектор је спреман да за потребе побољшања пословања своје фирме краткорочно ангажује особу која поседује ИТ вештине, као и да прихвате савете младих, студената и стручњака, а можда и да у своју фирму приме волонтера. Такође, више од половине младих размишљало је о томе да интернет може да буде начин да се заради, тј. да им то буде примарно радно место; међутим, нису упознати са врстама послова који се могу обављати преко интернета. Млади препознају потребу за едукацијама везаним за подршку предузетничкој иницијативи и покретању сопственог бизниса, као и специфичним врстама едукације за потребе рада преко интернета. Налаз овог истраживања – да су младима потребне додатне едукације за развој њихових идеја, али и вештина и способности да своје идеје развију у могућност запошљавања – утицао је на предлагање новог, другачијег модела подршке за младе у Књажевцу, *пратим те на послу* (job shadowing), кроз сарадњу са фирмом/школом/јавном институцијом. Модел под називом *Уклопите своју професију* је намењен ученицима гимназије, који немају могућност стицања стручне праксе, као вид спознајног учења које би им омогућило добијање информација за одлучивање о даљем школовању или уласку у свет рада. Овај модел се не фокусира искључиво на ИТ сектор, већ се усмерава према афинитетима и потребама младих, и у том смислу не представља унапређену верзију полазног модела. Тимочки клуб је, кроз активности и рад са младима и предузетницима на састанцима и округлом столу, додатно дефинисао препоруке за унапређење Акционог плана запошљавања у општини Књажевац и доставио их Савету за запошљавање ове општине.

У оквиру пројекта *Омладински развојни сервис* оформљена је база локалних субјеката заинтересованих за унапређење стручне праксе у сарадњи академског и приватног сектора. База је настала на основу истраживања, које је обухватило 6 неразвијених општина, 46 студента пореклом са територије неразвијених општина, све факултете Универзитета у Нишу (13 факултета) и 36 представника МСПП са седиштем у неразвијеним општинама (према проценама одсека за привреду партнерских општина, они чине преко 70% заступљене „легитимне“ привреде). База података садржи тренутне информације о потребним струкама и вештинама на територији неразвијених општина, као и број извршилаца – високошколаца са потребним вештинама. Са циљем да се унапреди стручна пракса на факултетима која не одговара економској реалности у Србији, јер се традиционално реализује у великим привредним системима, при чему знања која студенти стекну нису примењива у окружењу МСПП сектора, истраживање и анализа су обухватили МСПП са територије неразвијених општина чије су производно-услугне делатности погодне за обављање стручне праксе у односу на постојеће смерове и факултете. Истраживање³ је показало да има знатно мање студената пореклом из неразвијених општина услед великих миграција које су најизраженије у периоду студирања; евидентан је и константан пад броја привредних субјеката у неразвијеним општинама, што додатно оправдава неопходност интервенције да се студентима пружи практично искуство и прилика да допринесу економијама својих локалних заједница. Иновативни модел стручне праксе у МСПП сектору приступа стручној пракси као развојном потенцијалу који се заснива на природној сарадњи академског и приватног сектора. Налази показују на то да су обе циљне групе међусобно спремне да сарађују, али и да имају изражене предрасуде и заблуде. Студенти немају изграђен однос према стручној пракси као важном сегменту свог образовања, док профитни сектор има нагомилана негативна искуства о стручној пракси из ранијег периода; међутим, обе стране су заинтересоване да учествују у пракси

³ Истраживање ставова локалних актера о повећању запошљивости студената факултета Универзитета у Нишу на територији шест околних неразвијених општина Нишавског округа, Ниш, јул 2016.

која би донела обострану корист чак и у неповољним привредним условима. Препоруке и аналитички подаци из истраживања о стању привреде у неразвијеним општинама Нишавског округа, постојећој пракси на факултетима, ставовима студената и степену спремности за сарадњу са различитим институцијама и локалним актерима, интегрисани су у разрађен концепт иновативног модела стручне праксе под називом *Практична академија*. Практична академија креира механизам у оквиру ког се стручна пракса, уједначена по квалитету и квантитету, реализује управо у МСПП сектору са циљем раста запошљивости младих кроз раст њихових локално примењивих практичних знања – тако се развија као потенцијал и подршка за развој привреда неразвијених општина.

Сарадници и партнери у пројекту *Да твоја Земља више вреди* систематски су приступили решавању проблема запошљавања младих израдом стратешког документа, који је у процедури општине, и пратећег акционог плана са програмским буџетом. Циљеви Стратегије су: 1. подстицање запошљавања (путем унапређења општинских капацитета, посебно локалних савета за запошљавање, као и унапређењем социјалног дијалога и спровођењем обука циљних група), 2. унапређење квалитета људског капитала (унапређењем формалног и обезбеђивањем неформалног образовања кроз стицање искуства за самозапошљавање у привреди, за вођење пољопривредног газдинства, код послодаваца из приватног сектора и код послодаваца из јавног сектора), 3. каријерно вођење и саветовање и успостављање општинске берзе рада. У складу са стратешким документом приступило се конципирању четири пројекте идеје – инфраструктура за активно тржиште рада за младе, образовање младих за савремене послове, подршка тржишту рада кроз мрежу вршњачких едукатора за каријерно вођење и саветовање, као и унапређење практичних знања путем стажирања и праксе. Предложене пројектне идеје у овој фази нису разрађене до нивоа да се могу препознати као модели за пилотирање, већ су више у фази концепата којима је потребна даља разрада.

5.3. Оствареност очекиваног резултата Модела подршке 1

Подржани пројекти и активности у оквиру Модела подршке 1, као и резултати док којих се дошло, **указују на јаку утемељеност потребе за овим моделом подршке**. Ово је додатно потврђено изјавама представника ОЦД током фокус групе, који су истакли да је подршка била потребна и значајна како би се додатно расветлио проблем или идентификовали узроци, да би се преиспитало концептуално решење, а предложени модели додатно разрадили и потврдили.

У односу на анализу активности и постигнућа подржаних пројеката кроз Модел подршке 1, издваја се пројекат *Да ли знаш? Да ли можеш!*, чији је носилац удружење Ромкиње Војводине, пошто се приближио карактеристикама Модела подршке 2 овог Конкурса – посебно у делу радионица са циљним групама и запошљавања три корисника.

На основу прегледа исхода пројектних интервенција и описа унапређених модела које су доставиле организације, у односу на очекивани резултат Модела подршке 1 – разрађено решење (предлог пројекта, анализе, истраживања и сл.) запошљавања и запошљивости младих спремно да се пилотира и тестира у заједници пре него што постане пракса – следећи су налази:

- ✓ Концепт пројекта *Практична академија* представља решење које је разрађено у довољној мери за пилотирање и може бити директно подржано кроз Модел подршке 2 у следећем циклусу.

- ✓ Концепт пројекта *Да ли знаш? Да ли можеш!* представља идеју која је током припремне фазе остварила реалан ефекат на запошљавање корисничке групе, те може бити директно подржан као Модел подршке 2 или као комбиновани Модел подршке 1 и 2 у следећем циклусу – у зависности од развојне фазе елемената који чине модел (нпр. обуке у концепту модела нису у довољној мери разрађене, међусекторска сарадња, итд.).
- ✓ Концепт пројекта *Уклопите своју професију* је потпуно нови и другачији пројекат/приступ за решавање запошљавања/запошљивости, који се заснива на концепту *пратим те на послу (job shadowing)* и стога не представља унапређен полазни концепт пројекта Дигитална инклузија. Уколико би се радило на унапређењу и разради једне од две идеје и/или њиховом увезивању, овај пројекат може добити директну подршку СИПРУ тима кроз Модел подршке 1, а као Модел подршке 2 се може кандидовати на јавном конкурс у уз додатну разраду.
- ✓ Концепт пројекта *Интегрисани програм запошљавања младих општине Кучево* представља листу четири пројектне идеје, које, иако су у складу са предлогом стратешког документа у Кучеву, у овој верзији немају довољно елемената модела који је спреман за пилотирање, већ представљају више пројектних идеја у раној фази развоја.

6. МОДЕЛ подршке 2

Модел подршке 2. Подршка унапређењу иновативних приступа запошљавања и запошљивости младих како би се иновативно решење које је разрађено даље применило или, ако се већ спроводи, додатно унапредило (разрадом оних сегмената који су се показали као потребни на основу искустава стечених током спровођења).

Очекивани резултат у оквиру овог модела подршке је: иновативно решење запошљавања и запошљивости младих је на практичан начин проверено, унапређено и/или спремно за процес скалирања (раст и ширење).

Подршка је намењена да се разрађено решење тестира кроз примену у пракси, додатно разради и/или унапреди већ развијен/постојећи модел на основу научених лекција из претходног искуства спровођења. Такође, подршка се пружа да би се у сам модел и његово спровођење уградиле инструменти за праћење (мониторинг) и оцену ефеката и да би се развиле процедуре и сви други елементи који помажу уобличавању модела. Документовање ефеката, процеса и процедура пружа могућност да се неке добре иницијативе уобличе и заокруже у циљу припреме за фазу скалирања.

6.1. Преглед активности

У оквиру Модела подршке 2 подржано је спровођење пет иновативних модела унапређивања запошљавања и запошљивости младих са циљем пилотирања – унапређења пројеката/модела, израде мониторинг алата да би се пратили резултати модела, евалуације постигнутог и оцене ефеката, провере решења са циљном групом, израде плана финансијске одрживости модела у локалној заједници, комуникацијских алата и разраде процедура и смерница за даљу имплементацију. Сажет преглед свих елемената пројеката који су подржани у Моделу подршке 2 са прегледом остварених резултата налази се у Прилогу 3 .

6.1.1. Реализоване активности иновативних модела

Развојна партнерства за запошљавање младих, чији је носилац Развојни бизнис центар (РБЦ) Крагујевац, има за циљ повећање запошљивости и запошљавања незапослених младих жена и мушкараца средњег степена стручне спреме металопрерађивачких профила у Крагујевцу; ово повећање се може постићи провером, унапређењем и припремом за даље ширење иновативног модела запошљавања и запошљивости младих, заснованог на превазилажењу јаза између постојећих компетенција циљне групе и потреба послодаваца. Ова иницијатива је реализована у партнерству са Политехничком школом у Крагујевцу и три успешне компаније из металопрерађивачког сектора – Милановић Инжењеринг, Униор Компонентс и Горење МДМ. Главне активности су спроведене у тростепеном елиминационом поступку учесника пројекта, који је реализован у више фаза: 1. промоција, јавни позив и селекција кандидата за праксу на основу усаглашених критеријума; 2. припрема и реализација програма стручне обуке са посетом фирмама (у трајању од осам дана и два дана за посету фирмама) и обуке „меких“ вештина – два дана за 23 изабрана кандидата; 3. припрема и реализација обуке за менторе стручне праксе у трајању од шест дана за осам ментора из укупно шест фирми (поред три партнерске фирме прикључиле су се и друге фирме из сектора) уз припрему алата за праћење и оцену успешности кандидата у програму праксе; 4. реализација стручне праксе за 12

најбољих кандидата (четири девојке) након обуке у три партнерске фирме у трајању од шест недеља; 5. избор кандидата за запошљавање. Урађена је екстерна евалуација иновативног модела, анализа исплативости модела, припрема плана финансијске одрживости и комплетно упутство са смерницама и процедурама за репликацију модела, као и израда анализе могућности за системске промене кроз унапређење програма средњег стручног образовања, а на основу искустава и научених лекција из пројекта.

Н@ПРЕД: Нетворкинг Привредног и Едукативног сектора, чији је носилац Фондација за развој економских наука (ФРЕН) има за циљ да, путем успостављања интерактивне онлајн платформе пракси/пословних прилика/истраживачких пројеката, омогући успостављање сарадње између приватног и образовног сектора, промоцију предузетништва и самозапошљавања кроз едукацију, размену добрих пракси и подстицање сарадње, повећање конкурентности и иновативности МСПП и социјално укључивање додатно угрожених група младих. Пројекат је реализован у партнерству са Центром за стране језике Топ Клас (Top Class), АкадемЛинк (друштвеном мрежом академица Западног Балкана) и Економским факултетом Универзитета у Београду (ЕКОФ). Активности су обухватиле: теренско истраживање помоћу упитника за предузетнике у циљу информисања о њиховим потребама; постављање платформе и програмирање заједно са припадајућим алатима за истраживачке пројекте, радове, праксе и искуства корисника; промоцију предузетништва међу младима кроз разноврсне промотивне и информативне догађаје; обуке за предузетнике у циљу унапређења компетенција предузетника у области менаџмента људских ресурса – трансформација од проблема до истраживачког задатка/праксе; израду комуникацијске стратегије према свим циљним групама и широј јавности; информисање циљних група путем организовања информативних дана на факултетима и у средњим школама, информисање путем специјализованих медија и на сајтовима партнерских организација, објава на друштвеним мрежама и чланака у штампаним медијима; промовисање платформе кроз највећа привредна, превасходно предузетничка, удружења на националном нивоу, као што су: Привредна комора, бизнис инкубатори, економски факултети на државним универзитетима; креирање базе предузећа, студената, ученика и ментора. Овај пројекат комплементаран је у својој основној идеји са пројектом *Омладински развојни сервис*, јер се реализацији модела стручне праксе у МСПП сектору приступа као развојном потенцијалу кроз сарадњу академског и бизнис сектора. Повезивање платформе *Н@ПРЕД* и будућег модела *Практична академија* може дати добар синергетски ефекат у следећем циклусу Конкурса.

Истражи свој бизнис, чији је носилац Регионални едукативни центар (РЕЦ) Банат, има за циљ да кроз унапређење знања и вештине из области предузетништва креира нова радна места и утиче на подизање свести локалних заједница о значају неформалног образовања, целоживотног учења и менторског програма за оснаживање и развој предузетничког амбијента код младе популације. Иницијатива је реализована у партнерству са приватним сектором (YuTeam Software, адвокатом Стоиљковски Владимиром и књиговодственом агенцијом Мастер) и јавним сектором – Регионалним центром за друштвено-економски развој Баната. Главне активности су реализоване у тростепеном елиминационом поступку који се завршава доделом награда према следећим фазама: 1. информисање, мобилисање и селекција младих учесника програма, 2. припрема и реализација основне обуке из предузетништва у трајању од по 20 радних дана (за три групе од по 10 лица, укупно 30 младих), 3. реализација такмичења на ком је изабрано 12 учесника за другу фазу пројекта, 4. реализација напредне обуке за 12 учесника, 5. менторски рад са учесницима пројекта и 6. додела награда за најбоље пословне идеје.

Буди другачији, чији је носилац Европски покрет у Србији, Лесковац, има за циљ да на практичан начин провери, додатно разради и припреми за процес скалирања обликовано иновативно решење у области запошљавања младих – такво решење има за циљ да кроз развој предузетничког учења за младе у Јабланичком округу повећа запошљивост младих, уз укључивање припадника рањивих група, и подржи креирање нових радних места. Иницијатива је реализована у партнерству са „Научно-технолошким парком ДЦА Лабораторије“, доо Лесковац, СЗТР „СТАРТ“ Лесковац, Доо „КРЕПКО“ Славујевце, Удружењем дистрофичара Лесковац, Регионалном привредном комором Лесковац, Градском управом за друштвене делатности Лесковац, Канцеларијом за младе Власотинце, Високом пословном школом струковних студија Лесковац, ТШ „Раде Металац“ Лесковац, НСЗ – Филијала Лесковац и великим бројем организација сарадника. Кључне реализоване активности су: 1. информисање и селекција кандидата за програм предузетничке обуке и стручне праксе, 2. реализација програма „Закорачи ка свом бизнису, изгради своју каријеру“, којим је обухваћено 21 лице са 30 сати предузетничке обуке, 15 лица са девет сати обуке стручне праксе и 33 дана стручне праксе у предузећу, 3. иновирање менторског програма „Подели своје знање са младима!“ и реализација осам едукативних радионица са менторским тимом, 4. реализација програма „Подели своје знање са младима!“ кроз коју је 20 ментора пружио најмање 240 сати менторске подршке за 40 корисника. Урађени су екстерна евалуација програма и план финансијске одрживости модела, реализоване су активности на изради Извршне стратегије пројекта, анализа потреба за побољшањем постојећег модела са препорукама и акционим планом за остваривање моделских побољшања и на формирању кластера за предузетничку подршку младима „Активатор“.

ДАФФ агробизнис start-up за младе, чији је носилац Удружење Феномена из Краљева, за циљ има подстицање предузетништва за агробизнис међу младима и допринос предузетничком учењу за младе, који се сусрећу са додатним баријерама приликом запошљавања у Рашком и Златиборском округу, кроз специјализован неформални програм обуке. Програм је реализован у партнерству са Регионалном развојном агенцијом Златибор, самосталном производно-трговинском радњом „Ракија“ из Ракије, Агенцијом за консалтинг ТАВ Краљево, Пољопривредним газдинством „Агрикултура Орловић“ и Sirogojno Company d.o.o. За разлику од других пројеката, који су подржани у оквиру овог модела и који су усмерени на програм предузетничке обуке у којима је програм већ био развијен и унапређиван кроз пројекат, Удружење Феномена је креирала потпуно нови образовни програм. Такође, већина учесника програма Феномене су млади, посебно припадници осетљивих група. Главне активности су реализоване у двостепеном поступку по следећим фазама: 1. израда курикулума ДАФФ агробизнис start-up образовног програма за младе и комплетирање материјала, 2. информисање и селекција кандидата за упис на ДАФФ агробизнис start-up образовни програм, 3. реализација обуке и 4. селекција уже листе бизнис планова за даљу подршку. Један бизнис план је финансијски подржан након реализације пројекта. Осим тога, реализоване су активности евалуације програма обуке, рецензија ДАФФ образовног програма, консултација са заинтересованим странама и план финансијске одрживости програма.

6.1.2. Општи осврт на активности које су реализоване кроз Модел подршке 2

У целокупној оцени реализованих активности у оквиру Модела подршке 2, све активности су реализоване углавном према плану и динамици описаним у предлозима пројекта (мањих кашњења је било код ДАФФ агробизниса у односу на план активности), док је

модификација буџета у корист подршке додатних активности подржана код две организације – РБЦ Крагујевац и ФРЕН Београд.

Организације су током фокус групе изнеле став да су време за припрему, период трајања Конкурса и период спровођења пројеката били веома кратки, што се поклапа и са изјавама појединих младих учесника програма подршке (нпр. трајање праксе у Лесковцу), али и са изјавама представника приватног сектора. С друге стране, креатори Конкурса се такође слажу да је време било кратко – како за припрему, тако и за реализацију пројеката. Међутим, они истичу да је намера била да се тестирају дизајн и циљеви Конкурса, да се идентификују модели који би могли да се подрже у следећем циклусу, али и да се унапреде дизајн и реализација следећег циклуса подршке развоју иновативних решења на основу искуства и научених лекција из Конкурса.

Већина иновативних приступа/пројеката се заснива на вишестепеном градуалном процесу подршке (осим Н@ПРЕД иницијативе), који подразумева да се, након комплетирања базичног нивоа обуке, постојећа подршка допуњује новим елементима – менторском подршком, праксом у предузећима и сл. Програми подршке започињу информисањем и мобилисањем циљне групе и темељном селекцијом учесника програма. За информисање и мобилисање циљне групе коришћени су најразличитији канали комуникације. Како би се дошло до циљне групе, код већине иницијатива значајна је била сарадња са филијалама НСЗ. Поред тога, као канали комуникације су коришћени радио, ТВ, огласне табле, комерцијални огласи на друштвеним мрежама, организовани су инфо састанци са заинтересованим кандидатима у школама, на факултетима, у социјалним и другим локалним институцијама, коришћене су мреже социјалних контаката, као и ресурси омладинских организација. Фаза информисања и мобилисања заинтересованих младих за учешће у пројекту се показала као врло захтевна и кључна за успех пројеката. Наиме, неколико иницијатива извештава о изазову да се привуче критична маса заинтересованих кандидата, као и о почетној ниској мотивисаности младих, нпр. РЕЦ Банат, ЕПУС Лесковац. Удружење Феномена извештава о ниској мотивисаности младих да се баве пољопривредом и сродним делатностима; то је превазиђено укључивањем већег броја учесника у обуку да би се остварио очекивани број учесника који су успешно обучени (пошто су се учесници осипали током обуке; осипање учесника је било присутно и у другим пројектима, нпр. РБЦ Крагујевац, ЕпуС Лесковац).

Оно што је такође позитивно достигнуће је да су сви пројекти/иновативни модели, подржани кроз Модел подршке 2, применили комбиновани приступ при концепирању и реализацији обуке и стручне праксе – он обухвата теоретски део, практичан део, реализацију обуке у учионицама, али и у радном окружењу, као и менторску подршку искусних предузетника и послодаваца. Анализа показује да комбинација приступа у реализацији обуке повећава вероватноћу за позитиван исход на тржишту рада за 50%.⁴ Додатно, рад на подизању мотивисаности и самопоуздања младих учесника програма је интегрисан и наглашен у три пројекта – РЕЦ Банат, ЕПУС Лесковац (менторска подршка се базира на оснаживању самопоуздања изградњом предузетничких компетенција младих) и Удружење Феномена (ДАФФ образовни програм садржи образовну јединицу која је посвећена мотивацији према НЛП методологији). Програм обуке је само у иницијативи РЕЦ Баната пратила новчана награда, односно подстицај за покретање сопственог бизниса, што отвара простор за разматрање увођења финансијске компоненте у следећим циклусима. Кандидатима су током стручне праксе обезбеђене надокнаде, али у висини мањој од висине надокнаде НСЗ (ЕПУС), или надокнаде за покривање путовања и

⁴ J. Fares, O.S. Puerto. (2008). *Towards comprehensive training, World Bank Mimeo, Washington D.C.*

оброка (РБЦ Крагујевац). Надокнаде за практиканте током стручне праксе су врло мотивишући фактор и пример добре пословне праксе; требало би их уједначити на нивоу Конкурса. Надокнаде менторима из приватног сектора за стручну праксу и менторску подршку такође су обезбеђене кроз пројекте.

Током фокус група сви учесници из ОЦД су изјавили да су програмима били обухваћени млади различитог степена образовања, различите етничке припадности, самохрани родитељи, особе са инвалидитетом, дугорочно незапослени, неформално незапослени, док о томе нема прецизне евиденције. Међутим, у критеријумима селекције за учешће у програмима подршке веома мали број иницијатива је дефинисао да предност имају млади који се суочавају са додатним баријерама у запошљавању. Изузеци су Удружење Феномена, која се усмерила са својим програмом на 70% младих суочених са додатним баријерама приликом запошљавања, и ЕПус Лесковац, који уводи критеријум позитивне дискриминације за 7% учесника припадника посебно осетљивих група, који се по аутоматизму укључују у програм. Као резултат се јавља мали број извештаја о реализованим пројектима који пружају дисагрегиране податке о профилу младих учесника програма подршке. Стога нема прецизних података о томе да ли су дугорочно незапослени млади, Роми, особе са инвалидитетом, неквалификовани млади, неформално запослени и сл.; такође, нема података ни о томе да ли су била потребна прилагођавања програма подршке за наведене категорије младих у делу стандардно осмишљене подршке, као и у којој мери се недостатак ових података одражава на учинак локалних иницијатива. Удружење Феномена је једина организација која извештава о профилу младих учесника програма – од 21 особе уписане на обуку, било је седам девојака (33%), четворо младих без родитељског старања који су корисници установе социјалне заштите СОС Дечије село (19%), две особе су припадници ромске заједнице (9,5%), седам особа живи у сеоској средини (33%). Од 11 особа које су успешно завршиле обуку, пет је девојака (45%), четворо младих без родитељског старања (36%) и троје младих који живе у руралној средини (27%). На основу овог приказа се може закључити да осипање из програма обуке (осипање учесника обуке је било на нивоу 48%) управо бележе припадници посебно осетљивих категорија. Такође, током селекције учесника у програмима подршке није познато да ли се разматрало јесу ли учесници програма подршке били корисници или су и даље корисници неких других програма подршке – што може у одређеним случајевима бити и разлог за неукључивање у програм (иако не нужно у свим случајевима).

Квалитативан искорак представља чињеница да су сви модели подршке формулисани и реализовани кроз међусекторску сарадњу, како са приватним сектором чија је укљученост била обавезан део Конкурса, тако и са јавним локалним и регионалним институцијама, нпр. са филијалама НСЗ, РРА, Регионалним центром за друштвено економски развој Банат – чиме су омогућени мултидисциплинарни приступ и комплементарност мера подршке. У том смислу, делове програма обуке и менторску подршку су реализовале управо јавне институције (у пројектима Феномене и РЕЦ Банат), док је, као што је наведено, доминантна већина пројеката младе идентификовала и мобилисала преко евиденције НСЗ (осим ФРЕН). Сарадња са филијалама НСЗ у мобилисању незапослених младих се наводи као веома значајна и кључна, јер су канцеларије НСЗ препознате локалне институције код младих незапослених лица, док су ОЦД и њихови програми мање познати или потпуно нови на тржишту. Осим тога, добра синергија између НСЗ и програма ОЦД постигнута је у Лесковцу, где је неколико младих лица корисника субвенција за (само)запошљавање НСЗ, који нису били учесници пројекта *Буди другачији*, додатно добило менторску подршку кроз овај пројекат. Такође, НСЗ Лесковац прихвата сертификате предузетничких обука ЕПус Лесковца за субвенције, што омогућава

комплементарност мера и активности. Слично, млади корисник РЕЦ Баната истиче да је његов сертификат признат од стране НСЗ. У погледу партнерске сарадње у реализацији активности подршке, значајна је заступљеност и образовних институција, које су аутори или коаутори обука (нпр. Политехничка школа из Крагујевца, Пољопривредна школа из Краљева), док је приметна заинтересованост и отвореност академских институција, нпр. ЕПус Лесковац.

Приватни сектор је доминантно био укључен у реализацију менторства и стручне праксе уз надокнаду кроз пројекат, што је донекле врло сведена улога приватног сектора у односу на очекивану идеју партнерства, али реална у односу на економски контекст и капацитете МСПП сектора да се бави људским ресурсима (више о партнерству са приватним сектором у посебном одељку овог рада). Међутим, не постоје подаци о критеријумима избора партнера из приватног сектора, и то је мањкавост коју у следећим циклусима Конкурса треба отклонити. Препорука је да примарни критеријум приликом избора партнера из приватног сектора треба да буде поштовање закона који регулише рад и запошљавање, као и пореске обавезе, безбедност и заштиту на раду. Право на достојанствен рад⁵ није посебно наглашено кроз извештавање о реализованим активностима и оствареним резултатима нити током фокус група, па је препорука да се у следећим циклусима више пажње поклони овом концепту кроз реализацију иновативних иницијатива за унапређење запошљавања и запошљивости младих. Ово је утолико важније, јер недавна истраживања показује да чак 32,1% запослених младих нема плаћен годишњи одмор, 29,6% нема плаћено боловање, а 27,5% нема социјално осигурање. Око 75% младих ради прековремено, док 42,9% младих запослених за плату добија надокнаду за прековремени рад као компензацију за додатне радне сате⁶. Такође, програми подршке за младе би требало да у већој мери подрже и подизање свести младих радника о значају достојанственог рада и о улози коју имају као учесници радног односа у промовисању и одржавању праведног радног односа.

Сви пројекти се заснивају на укључености и оснаживању младих учесника програма. Млади су у највећој мери били укључени кроз фокус групе или у анализу потреба кроз разговоре, али су и током спровођења пројекта имали могућност да утичу на ток реализације обука. РЕЦ Банат износи да су се прилагођавали потребама младих и да су у програм обуке уведене теме за које су млади корисници показали највеће интересовање. Додатно, РЕЦ Банат је током елиминационог такмичења увео самооцењивање учесника у циљу повећања транспарентности и правичности процеса. Кроз процес евалуације програма млади су имали могућност да дају своје препоруке и сугестије за унапређење програма.

Оквир за мониторинг и евалуацију није уједначеног квалитета на нивоу подржаних пројеката. Аналогно томе, ни квалитет достављених пројектних апликација и извештаја није уједначен, те се често појављују проблеми у дефинисању, али и понављању или мешању специфичних циљева и очекиваних резултата, индикатора и активности. Ово је констатација која важи за све пројекте у Конкурсу, а не само за пројекте у Моделу подршке

⁵ МОП је дефинисао концепт *достојанственог рада* као прилике за жене и мушкарце да добију продуктивни посао у условима слободе, једнакости, сигурности и људског достојанства. Достојанствени рад укључује прилику за продуктиван и пристојно плаћен посао, сигурност радног места и социјалну заштиту, боље могућности за лични развој и друштвену интеграцију, слободу изражавања питања од интереса, слободу за људе да се организују и учествују у доношењу одлука које утичу на њихове животе, као и на једнакост прилика и третмана за све, <http://www.ilo.org/decentwork>

⁶ Марјановић, Д. (2016). *Транзиција младих жена и мушкараца на тржишту рада Републике Србије*, International labour Office – Geneva, ILO (Work4 Youth publication series; No.36)

2. Уједно, постављени индикатори не осликавају шта се прецизно мери, док има и примера о томе да се не извештава у односу на дефинисане индикаторе у предлогу пројекта.

Потребно је ускладити минимум захтева у вези са тим шта се мери у програму у делу мониторинга, нпр. број учесника из одређене циљне групе, просечне трошкове програма по учеснику и успешном ученику, проценат оних који заврше обуку, радни статус и квалификације стечене након учествовања у неком од програма. У складу са правом на достојанствени рад, препорука је да се поред квантитета запошљавања прати и квалитет запошљавања – врста радног ангажмана. Поред наведених индикатора учинка, потребно је усагласити и јасно дефинисати и процесне индикаторе (стопа осипања, квалитативни нивои и сл.), као и индикаторе исхода исказане кроз број учесника одређених целина пројекта. Осим мониторинга, евалуација ефеката реализованих програма би требало да буде обавезан, а не само пожељан сегмент оквира за евалуацију у Моделу подршке 2. Било би пожељно да евалуација садржи и поређење ситуације са ситуацијом пре програма (попут евалуације програма ЕПус Лесковац) или поређење са контролном групом, посебно ако у локалној средини постоји сличан програм подршке (као у случају евалуације програма РБЦ Крагујевац). Да би се мерила трајност ефеката учешћа у програму на кориснике, имајући у виду чињеницу да се добити од учешћа у програму могу показати и касније (нпр. већа способност за запошљавање или способност промене посла, коришћење стечених вештина на радном месту, итд.), препорука би била да се омогући праћење учесника у правилним интервалима (нпр. на шест месеци или дуже). Ово је свакако важно омогућити будући да су интервенције реализоване у кратком року због предвиђеног трајања Конкурса. Свакако је добра пракса што је већина пројекта предвидела праћење својих корисника и након шест месеци или годину дана, независно од Конкурса. Оквир за мониторинг и евалуацију треба дефинисати за цео Конкурс, а у складу са потребама омогућити подршку пројектима у разради оквира како би било могуће и праћење унапређења модела запошљавања и запошљивости младих. Треба напоменути и да се већ током овог Конкурса могу приметити позитивни ефекти мониторинга и евалуације, који су омогућили самим организацијама да се унапређују током читавог процеса – како сопствене капацитете, тако и своје моделе подршке. Овај ефекат је вероватно подстакнут радом СИПРУ тима на пројектима и усмеравањем процеса додатним, а некада и изазовним питањима. На евалуацији ефеката програма, документовању процеса и изради смерница/преорука за даљу примену или репликацију највише је урадио РБЦ Крагујевац, потом следе ЕПус Лесковац и Удружење Феномена.

6.2. Оствареност очекиваних резултата пројекта у Моделу подршке 2

На нивоу појединачних пројекта, оствареност циљева према резултатима постављеним у појединачним предлозима пројекта је потпуна код Феномене, изнад очекивања код РБЦ Крагујевац, РЕЦ Банат и ЕПус Лесковац, док ФРЕН не извештава о остварености индикатора (броју написаних радова, реализованих стручних пракси, заједничких пројекта бизнис и образовног сектора и добијених пракси младих из угрожених група).

Најзначајнији ефекат и највећа промена која се десила као резултат активности подржаних кроз Модел подршке 2, што је уједно и најјачи утисак организација носилаца програма и осталих укључених актера, јесте запошљавање и самозапошљавање младих учесника програма, које је веће од очекиваног. Отворена је могућност међусекторског партнерства и сарадње која, удруживањем често ограничених ресурса, доноси нову и додатну вредност. Усклађеност програма подршке са потребама младих и локалне заједнице, раст мотивације и заинтересованости младих током учешћа у пројектима и израда програма обуке (програма за предузетнике, стручну праксу и менторских програма) јесу значајни

результати подржаних пројеката, које су веома позитивно оценили како млади учесници пројеката, тако и други релевантни актери. Оно што је ефекат који је важан о и коме ће бити речи у каснијим одељцима, јесте да међу овим моделима постоје модели запошљавања и запошљивости младих који су спремни да се реплицирају и у другим срединама и/или секторима како би се додатно тестирале оправданост и делотворност у другим срединама или секторима.

РБЦ Крагујевац је кроз пројекат *Локална партнерства за запошљавање младих у Крагујевцу* тестирао методологију којом се премошћава јаз између компетенција младих, незапослених и потреба послодаваца у металопрерађивачком сектору, у ком послодавци исказују континуирану потребу за новим запошљавањем. Од 23 младе особе које су завршиле програм обуке, 11 најбољих је завршило радну праксу у партнерским компанијама, а њих 11 (седам мушкараца и четири девојке) се на крају пројекта и запослило. Од 11 запослених особа, запослене су две особе које су само завршиле обуку, а нису прошле стручну праксу – што илуструје утицај обуке на запошљивост и атрактивност младих на тржишту рада. Развијени су програми обуке за проширивање стручних знања потребних за оператере на ЦНЦ машинама, програм стручне праксе у компанији за оператера на ЦНЦ машинама, као и програм за едукацију ментора у компанијама са пратећим алатима за планирање, праћење и евалуацију практиканата.

Ово је пројекат који је на најцеловитији начин документовао ефекте и процес реализације. Из Анализа исплативости модела сазнајемо да је „модел веома исплатив, те да на 1 уложени динар доноси чак 9 динара приноса. Такође, предложено решење је економски исплативо и значајно доприноси унапређењу друштвеног благостања када се упореди са економским ефектима постојећих решења Националне службе за запошљавање. Анализа ризика је указала на то да би предложено решење постало економски неисплативо само ако би, под осталим једнаким условима, резултирало запошљавањем само једне младе особе металопрерађивачке струке. Такође, предложено решење би постало економски неисплативо ако би пет младих особа металопрерађивачке струке, под осталим једнаким условима, задржало посао само годину дана.“⁷ Када је у питању промена код младих, у извештају о екстерној евалуацији се констатују промена и трансформација код младих „од свеже свршених средњошколаца без запослења, прилично малих очекивања везано за запослење, до компетентних и конкурентних запослених појединаца који су постали вредност компанија у којима су почели да раде.“⁸ Такође, у извештају се наводи „податак НСЗ да је у међувремену запослено још четворо младих који су били део групе од иницијално тестираних 49 младих, али који нису прошли улазно тестирање – двоје је по уговору о раду, а двоје по уговору о привременим пословима (што је форма уговора која запосленима не омогућава права попут оних које омогућава уговор о раду). Овај модел је показао да је омогућио запослење три пута веће и повољније за младе у односу на друге мере запошљавања.“

Н@ПРЕД: Нетворкинг ПРивредног и Едукативног сектора је пројекат путем којег је успостављена платформа www.napred.rs која омогућава сарадњу између младих и предузећа кроз стварање јединствене базе пракси/пословних прилика/истраживачких пројеката. Предузећа (превасходно МСП) могу да објављују позиве за праксе и истраживања, трансформишући своје пословне изазове у прилике за младе. Студенти и средњошколци добијају шансу да стекну практична знања и искуства, направе контакте са

⁷ Чупић, М., Тодоровић, М. (2016). *Анализа трошкова и користи иновативног решења развијеног у оквиру пројекта „Локална партнерства за запошљавање младих“*, Крагујевац.

⁸ Миковић, Р. (2016). *Евалуација иновативног модела запошљавања и запошљивости младих у Крагујевцу*, РМ Развојни консалтинг Крагујевац.

послодавцима, као и да се директно едукују о покретању и вођењу приватног посла. Трећа укључена страна су истраживачи са научних институција и наставно особље (ментори ученика и студената), који добијају шансу да се укључе у привредне пројекте. Током пројекта је регистровано више од очекиваног броја циљних група – 268 студената и ученика, 59 предузећа и 37 ментора (током фокус група наведен је већи број регистрованих корисника). Међутим, иако база отвара могућност сарадње на пољу истраживачких пројеката и праксе, као што је наведено на почетку овог сегмента, нема података о оствареној пракси. Имајући у виду капацитете МСП сектора, време, знање и људске ресурсе да осмишљавају праксе, обука за предузетнике – трансформација од проблема до истраживачког задатка/праксе, није била довољна да би се остварили ови индикатори. Додатно, отвореност приватног сектора била је ограничена и несигурношћу у одрживост пројекта, односно платформе након завршетка његове реализације. Овај исход указује на то да постоји потреба за додатним деловањем како би се помогло малим фирмама да осмисле и реализују праксу – више непосреднијег рада са предузећима кроз различите пословне скупове, инкубатор центре, бизнис форуме, удружења и додатно ангажовање на њеној промоцији, али и ширење према осталим универзитетским центрима у Србији – Нови Сад, Суботицу, Ниш, Крагујевац.

Истражи свој бизнис, чији је носилац РЕЦ Банат, омогућио је да 30 младих незапослених лица стекне основна знања из области предузетништва, док је 12 носилаца најбољих пословних идеја било укључено у напредну обуку; основано је шест привредних субјеката, што је резултат иновативне менторске подршке прилагођене потребама младих предузетника. Додатно, током спровођења пројекта локални привредници и заједница су препознали потенцијал како пројекта, тако и самих учесника, и придружили се наградном фонду кроз обезбеђење бесплатне подршке у виду израде промотивног материјала, могућност бесплатног наступа на предстојећем регионалном сајму InoCoop у Зрењанину и могућност бесплатног коришћења пословног инкубатора у Зрењанину. Ефекти пројекта су последица добро успостављене међусекторске сарадње, поред приватног сектора који својом подршком и донацијама доприноси одрживости пројекта; висок степен сарадње и синергије успостављен је са јавним сектором, пре свега Регионалним центром за друштвено-економски развој – Банат, који је био организатор и носилац напредне обуке из предузетништва; НСЗ филијала Зрењанин је мобилисала довољан број заинтересованих младих, уз укључење других бројних локалних актера: Града Зрењанина, Регионалне привредне коморе Зрењанин, Пословног инкубатора Зрењанин.

Кроз пројекат *Буди Другачији* у Јабланичком округу, чији је носилац ЕПус Лесковац, запослено је осморо од 15 корисника стручне праксе, од 21 корисника предузетничке обуке један корисник је покренуо сопствени бизнис, док се њих девет налази пред покретањем сопственог бизниса (троје се налази у фази оснивања фирме). Током обуке је 83% ове корисничке подгрупе повећало своју спремност за покретање сопственог бизниса, док је током менторске подршке учешће спремних за покретање сопственог бизниса у наредних шест месеци нарасло са почетних 28% на 62%. Врло значајно постигнуће, уједно јединствено у оквиру Модела подршке 2, јесте формирање кластера за предузетничку подршку младима *Активатор*, чији је циљ да кроз мултисекторско стратешко партнерство унапреди предузетничко окружење за младе, развој јавно-приватног дијалога, изградњу капацитета, повезивање и промоцију запошљавања младих у складу са савременим трендовима тржишта рада. Модел је укључен у званичну презентацију на Међународној конференцији „Дани кластера“ у Охриду, која је одржана у септембру, док је чланством у Балканској Црноморској мрежи кластера остварио видљивост и на европском нивоу. Промена коју је пројекат направио у односу на финансијска улагања анализирана је у

Извештају о екстерној евалуацији пројекта⁹: „Долазимо до закључка да је за запошљавање и samozapoшљавање 10 младих људи у пројекту потрошено 2.499,50 швајцарских франака по особи или 283.524,8 РСД по особи – то је 2,17¹⁰ пута мање од досадашње праксе донирања средстава за успостављање једног радног места, а синергетски ефекти улагања у овај модел омладинског предузетништва су неупоредиво већи и предузетнички подстицајни у окружењу. Квалитативни ефекти се оцењују променом свести друштвене заједнице на подручју округа, стицањем знања о предузетништву и синергетским ефектима пословног повезивања подстакнутим извођењем пројектних активности, као и медијским праћењем и бољим разумевањем предузетничке културе и потреба младих од стране партнера: општина, образовних, научноистраживачких и других институција од значаја за развој МСПП, пословних организација – коморе и удружења, као и послодаваца“. Поред наведених ефеката приметан је пораст интересовања партнера из образовних институција и њихова спремност за укључивање у модел, послодаваца за учешће у стручном оспособљавању младих (што је посебно значајно с обзиром на то да је реч о МСПП), повећано је задовољство менторском подршком и унапређена је сарадња са НСЗ филијалом Лесковац, која свршене полазнике својих курсева укључује у процес менторске подршке пројекта. Ефекти пројекта су утолико значајнији, јер се паралелно са реализацијом пројекта одвијала подршка НСЗ и јединица локалне самоуправе у условима који су били значајно привлачнији за кориснике у односу на оне које је пружао пројекат (дуже трајање стручне праксе и већа надокнада за практиканте, увезаност предузетничке обуке са субвенцијама).

У пројекту *ДАФФ агробизнис start-up за младе* у Рашком и Златиборском округу, чији је носилац Удружење Феномена из Краљева, креиран је потпуно нови образовни програм за потребе младих у покретању агробизниса. Програм је у целини конципиран да одговори на непостојање програма за покретање агробизниса, па промовише коришћење пољопривредних ресурса у samozapoшљавању младих. Специфичност програма је у томе да успешни пољопривредници чине део педагошког тима који је учествовао у формулисању садржаја, формирању група и који изводи делове обуке, док образовне јединице о бизнис плану у регистрацији привредних субјеката води РРА Златибор. Укупно је 11 полазника успешно завршило обуку, од чега се осморо (73%) суочава са додатним баријерама приликом запошљавања. Програм обуке је добио позитивне оцене локалних релевантних актера, позитивне рецензије релевантних стручњака у области пољопривреде и бизниса, као и позитивну евалуацију младих – њих 75% је своју мотивисаност за покретање агробизниса оценило боље након обуке. Као исход, седам бизнис планова је добило добре оцене, а направљена је и „ужа“ листа агробизнис планова за подршку и за потенцијално партнерство у виду инвестирања кроз Пољопривредни развојни фонд Феномена (ДАФФ) – финансијска компонента. Један бизнис план је подржан по завршетку пројекта кроз финансијску подршку (ДАФФ), а у даљем обиму samozapoшљавање није реализовано; то је условљено и чињеницом да није било адекватних субвенција (не постоје пољопривредне субвенције за покретање бизниса за младе), а кроз пројекат нису обезбеђене награде.

Када се иновативни пилот пројекти који су понудили програме обуке – предузетничке и стручне праксе, односно запошљавање и samozapoшљавање у оквиру Модела подршке 2 –

⁹ Милојковић др Д. (2016). *Извештај о екстерној евалуацији пројекта „БУДИ ДРУГАЧИЈИ! – Унапређење иновативног приступа запошљавању и запошљивости младих у Јабланичком округу“*, Кућа кластера доо. Ниш, Србија.

¹⁰ У истом извештају је наведено да „истраживања у вези са потребним финансијским средствима за формирање једног новог производног радног места указују на потребу за улагањем од око 1.230.000 РСД по особи за период од годину дана, што значи да је за период од пола године неопходно око 615.000 РСД по особи.....“.

пропусте кроз филтер учинковитости, трошак по кориснику и проценат успешних младих који су се запослили или покренули сопствени бизнис, долазимо до следећих општих налаза (параметри и напомене за ове налазе су у прегледу у Прилогу 6). Најнижи трошак по учеснику обуке има ЕПУС Лесковац (612 CHF), следе РЕЦ Банат (817 CHF), РБЦ Крагујевац (895 CHF) и Удружење Феномена Краљево (1.530 CHF). Када се трошак по кориснику израчуна у односу на оствареност (само)запошљавања, најповољнији трошак по кориснику има РБЦ Крагујевац (1.870 CHF), а најнеповољнији РЕЦ Банат (4.083 CHF). Уједно, РЕЦ Банат је у оквиру Конкурса у пројекту обезбедио новчане награде (у вредности од 2.000 CHF) за најбоље бизнис планове, што је био подстицај за покретање бизниса. Наравно да је трошак по (само)запосленом у директној зависности у односу на проценат успешности – РБЦ Крагујевац је најуспешнији са 44% младих који су се запослили у односу на број младих који су били укључени у програм (рачунајући и оне који су одустали, што пријављују РБЦ Крагујевац и Удружење Феномена Краљево), следи ЕПУС Лесковац са 25% и РЕЦ Банат са 20%. Треба напоменути да је проценат успешности највећи код ЕПУС Лесковца за стручну праксу и износи 53%. Када се успешност у реализацији (само)запошљавања мери у односу на учеснике који су прошли оба нивоа обуке, што је било присутно код РБЦ Крагујевац и РЕЦ Банат, веома висок степен успешности се бележи код РБЦ Крагујевац са 82%, као и код РЕЦ Банат са 50%. Ова анализа је врло сведена, те за процену пуне успешности треба укључити у разматрање и друге факторе, од фазе развоја програма до карактеристика младих. Важно је напоменути да су улагања у циљне групе које су најудаљеније од тржишта рада већа, а биће речи и о другим важним факторима у осталим одељцима ове анализе.

6.3. Оствареност очекиваног резултата Модела подршке 2

У односу на анализу активности и постигнућа подржаних пројеката кроз Модел подршке 2, пројекат *Н@ПРЕД: Нетворкинг ПРивредног и ЕДукативног сектора*, чији је носилац ФРЕН, по карактеристикама више одговара Моделу подршке 1. Успостављање платформе није било довољно да се реализује стручна пракса и заједнички пројекат бизнис и образовног сектора. Потребно је више подршке МСПП сектору да осмисли и реализује праксу, менторске подршке за студенте и јачег укључивања професорског кадра факултета, што би заокружило Модел 2. Ова платформа може бити алатка која ће додатно бити тестирана и промовисана кроз пројекат *Практична академија*.

На основу прегледа исхода пројектних интервенција и описа унапређених модела које су доставиле организације, може се рећи да је, у односу на очекивани резултат Модела подршке 2, иновативно решење запошљавања и запошљивости младих на практичан начин проверено, унапређено и спремно за процес скалирања (раст и ширење); налази су следећи:

- ✓ *Локална партнерства за запошљавање младих* (РБЦ Крагујевац) – модел заснован на премошћавању јаза између потреба привреде и компетенција радне снаге је иновативни модел, који је унапређен у односу на искуства из ове пилот фазе и који је на најцеловитији начин документовао процес, процедуре и смернице, као и ефекте и економску исплативост модела. Ово чини основ за препоруку да се модел подржи у следећем циклусу, што може бити кроз два модалитета: 1) као део Модела подршке 3 у металопрерађивачком сектору уз обезбеђено кофинансирање кроз програм са градом (покренута иницијатива) или да се допуни програмом преноса знања на ОЦД из других средина, које би могле да реализују модел ако у тим срединама постоји металопрерађивачки сектор, или 2) да се подржи кроз Модел подршке 2 – да се примени у другим секторима (покренута је иницијатива за дрвнопрерађивачки сектор, па може бити и предмет удруживања фондова) и

подржи веће укључивање теже запошљивих младих особа. С обзиром на кратко време трајања пилот фазе, целисходнија је препорука да се модел примени као Модел подршке 2 да би се додатно истестирао у другим секторима/срединама.

- ✓ *Н@ПРЕД: Нетворкинг ПРИвредног и ЕДукативног сектора* (ФРЕН) није разрађен као целовит модел за следећу фазу подршке или унапређење. Постоји иницијатива СИПРУ тима и Технолошког парка на Звездари, у сарадњи са Центром за развој каријере, Универзитета у Београду о преузимању платформе са циљем да се у следећој фази унапреди експлоатисање и пуно функционисање платформе уз додатне активности и подршку предузећима и факултетима. Због потенцијала за подстицање стручне праксе кроз повезивање академског и бизнис сектора, овај пројекат може да има подршку кроз Модел подршке 2. Препорука је да се коришћење платформе промовише и кроз пројекат *Практична академија*.
- ✓ *АКТИВАТОР – Мултисекторски модел предузетничког запошљавања младих* (ЕПуС Лесковац) је унапређен иновативни модел за који се може обезбедити наставак подршке кроз Модел 2. Тиме би се испратили и додатно подржали корисници пилот фазе; имајући у виду потребу, омогућило би се отварање ка новој групи предузетнички оријентисаних младих уз даље унапређење сарадње са НСЗ и мултисекторски приступ запошљавању младих; унапредио би се систем мониторинга и евалуације модела кроз нпр. израду упоредне анализе диференцијалних специфичности и ефеката програма са сличним програмима у локалној заједници.
- ✓ *Истражи свој бизнис у Средњем Банату* (РЕЦ Банат) је иновативни модел за покретање сопственог бизниса који може бити подржан у следећем циклусу у оквиру Модела подршке 2, са циљем да се: обезбеде праћење и подршка корисника из пилот фазе и унапреди систем мониторинга и евалуације који би омогућио грађење аргументације и доказа о позитивним ефектима модела (урадити екстерну евалуацију, план финансијске одрживости, анализу исплативости модела).
- ✓ *ДАФФ агробизнис start-up за младе* у Рашком и Златиборском округу је иновативни модел који може бити подржан у оквиру Модела подршке 2. Унапређено решење предлаже увођење два нова елемента у модел – финансијску субвенцију за најбоље бизнис планове и менторску подршку, а потребно је урадити и екстерну евалуацију модела.

7. МОДЕЛ подршке 3

Модел подршке 3. Подршка расту и ширењу, односно скалирању иновативних приступа запошљавању и запошљивости младих, који су се показали успешним у пракси.

Очекивани резултат у оквиру овог модела подршке је: модел више није иновативна пракса у тестирању него постаје пракса која се шири и повећава свој утицај и/или обухват.

Модел подршке 3 омогућава ширење добрих пракси које имају мерљиве резултате и доказе о позитивним ефектима. Модел представља иновативну праксу која се спроводи и повећава свој утицај и обухват.

7.1. Преглед активности

У оквиру Модела подршке 3 одабран је један пројекат, *ПОМАК трансформација*, чији је носилац Тимочки омладински центар (ТОЦ) (Прилог 4). *ПОМАК трансформација* је решење које је пилотирано уз подршку Министарства омладине и спорта током 2014. и 2015. године – уз подршку у виду тренинга, студијских путовања и менторску подршку, шест ОЦД је прошло трансформацију у друштвено одговорна предузећа која ће упослити одређени број младих људи.

Циљ иновативног модела *ПОМАК трансформација* је успостављање механизма за самоодрживост ОЦД кроз модел трансформације, како би кроз креативно социјално предузетништво суфинансирани своје програме, услуге и активности, одговорили на потребе младих на локалу и повећали запошљавање и запошљивост младих. Пројекат се реализује у сарадњи са Euro Bridge doo, Медиа доо и Регионалном привредном комором Зајечар. У складу са смерницама Конкурса, реализоване активности су биле усмерене на припрему модела за скалирање, обухватале су израду приручника за трансформацију ОЦД, одржавање конференције/обуке за представнике ОЦД и промоцију концепта трансформације.

7.2. Оствареност очекиваног резултата Модела подршке 3

На основу прегледа пројектних интервенција, *ПОМАК трансформација* има карактеристике пројеката подржаних кроз Модел подршке 2, а можда чак и Модел подршке 1 – ако се занемари чињеница да је модел већ пилотиран.

ПОМАК трансформација је остварио планиране резултате на нивоу пројекта. Урађен је приручник ПОМАК – мапа трансформације организација цивилног друштва, где је описан начин како да једна организација прође кроз процес трансформације да би постала ефикасна и самоодржива на плану финансирања својих програма; приручник садржи приказ шест примера организација које су тај пут оствариле. Реализована је конференција на којој су учествовали представници 40 ОЦД, што је, према речима носиоца пројекта, утицало на *промену свести организација у Србији да раде на самоодрживости и да размишљају о томе да треба да се трансформишу тако што ће неке своје производе или експертизе које имају изнети на тржиште*. У оквиру промоције је урађен филм о организацијама које су прошле пут трансформације. Такође, током пројекта је одабрано пет нових организација које ће бити подржане у процесу трансформације кроз конкурс Министарства омладине и спорта.

На основу прегледа исхода пројектних интервенција у односу на очекивани резултат Модела подршке 3, модел више није иновативна пракса у тестирању него постаје пракса која се шири и повећава свој утицај и/или обухват. Основни налаз је да критеријуми скалирања према смерницама Конкурса нису остварени у потпуности, а обухват није повећан јер ниједна организација није прошла кроз процес трансформације. Међутим, бележи се делимично оствареност очекиваног резултата Модела подршке 3 – повећање заинтересованости ОЦД за улазак у процес трансформације, укључен је нови партнер у реализацији овог модела РПК Зајечар, идентификовано је пет ОЦД које ће проћи кроз процес трансформације и направљени су едукативни и промотивни материјали који могу подстаћи повећање обухвата.

Осим што пројекат није испунио очекивања Модела подршке 3, није искоришћена добра прилика да се: стандардизује процес, унапреде обука за ОЦД (која је у основи предузетничка обука) и менторска подршка, као и да се оснаже нове ОЦД да покрену своја друштвено одговорна предузећа – тако што ће упослити одређени број креативних младих људи које иначе окупљају у својим програмима.

8. Фактори успеха модела

На основу искуства ОЦД у реализацији пројеката који су подржани кроз Конкурс, издвојили су се заједнички фактори који позитивно утичу на исход мера и програма подршке за младе. Фактори су изведени на општем нивоу тако да могу бити информативни за све локалне пројекте. Намера је да се покрену промишљање и дијалог о карактеристикама успешних модела, тако да ова листа можда у овој фази није свеобухватна, али може бити допуњена. Такође, у односу на разноврсност и специфичност пројектних интервенција, могу се издвојити и други фактори успеха који су специфични за циљ или циљну групу, или одговарају одређеним фазама процеса. На основу искуства и научених лекција овог Конкурса, издвојили су се следећи фактори успеха модела подршке за младе:

- Добро разрађен процес информисања циљне групе и промоције, који омогућава досезање до теже запошљивих младих људи, темељна селекција младих учесника програма, транспарентност процеса према младима, као и јасно и прецизно комуницирање свих сегмената процеса, обавеза, добити и очекивања.
- Посебно прилагођен приступ младима, који укључује рад на подстицању, мотивисању и подизању самопоуздања младих особа приликом уласка на тржиште рада.
- Мултидисциплинарни приступ и међусекторска сарадња у реализацији програма подршке за младе, који омогућавају удруживање ресурса и целовиту подршку младим особама.
- Успостављање партнерства са привредом и њихова активна укљученост у све фазе процеса – од анализе потреба, селекције кандидата, креирања програма подршке и пружања стручне подршке и менторства, као и евалуације успеха корисника.
- Укљученост младих у све фазе пројеката од развоја идеја, креирања решења, реализације програма и унапређивања решења.
- Индивидуализовани приступ прилагођен потребама приватног сектора, као и потребама, способностима и карактеристикама младих људи у програму.
- Пажљиво дизајниран програм обуке заснован на комбинованом приступу теорије и праксе, који обухвата теоретски и практичан део, реализацију обуке у образовним институцијама, али и у радном окружењу, и менторску подршку искусних предузетника и послодаваца. Додатно, интегрисаност трансверзалних и „меких“ вештина у програме обуке, као и праћење и евалуацију напретка младих учесника након сваког циклуса обуке и рефлексивна.
- Сарадња са НСЗ, посебно у делу информисања младих, као и сарадња са локалним властима у циљу обезбеђења одрживости модела.
- Постојање новчане надокнаде за младе на стручној пракси; надокнада, као финансијска стимулација за менторе, помаже да се обезбеди њихова пуна сарадња и посвећеност практикантима.

9. Анализа буџета подржаних пројеката

Анализа пројектних буџета треба да омогући процену структуре пројектних буџета у односу на однос управљачко-административних (трошкови координације и администрације пројеката) и програмских трошкова (трошкова који се односе на реализацију планираних активности) и наменског и ефективног планирања и презентације буџета на нивоу пројеката и Конкурса у целини.

Након увида у буџете пројеката, потребно је направити напомену у односу на представљање трошкова. Образац буџета пројеката не одваја јасно управљачко-административне од програмских трошкова, иако постоји део трошкова који се односе на трошкове реализације активности (не тражи појашњење да ли се трошкови односе на програмске активности или администрацију). Услед тога, често је заступљен приступ да су путовања и трошкови спољних сарадника и експерата, иако директно везани за реализацију пројектних активности, приказани у делу људских ресурса и трошкова путовања, односно делу који се пре може сматрати управљачко-административним трошковима. У том смислу, приликом процене односа управљачко-административних и програмских трошкова урађена је и корекција природе трошкова, тј. померање презентације трошкова тамо где припадају.

Планирање трошкова и представљање трошкова у буџету начелно одговара потребама за реализацију пројектних активности и задатака. Требало би инсистирати на томе да врсте трошкова за све активности буду јасно специфициране, нпр. да ли трошкове реализације одређених активности чине трошкови организације, путовања или хонорари сарадника, или у ком односу пројекат учествује у плати координатора, менаџера или административног особља (100% или 30%), што није код свих прецизирано. Рецимо, удружење Ентузијаста Кучева није специфицирало трошкове појединих буџетираних активности – израду стратегије, пројеката, и сл., чиме не постоји информација о томе који су то трошкови; друго, већина организација није навела у ком односу учествује пројекат у плати координатора или администратора пројекта, што је једино учинило Удружење за локални развој Каменице.

За процену односа управљачко-административних и програмских трошкова или учешће управљачко-административних трошкова у укупном буџету пројекта на основу заступљене праксе у развојним пројектима, горњи праг учешћа/односа управљачко-административних трошкова у програмским трошковима је до 25 процената, односно 20 процената учешћа управљачко-административних трошкова у укупном буџету пројекта. Ако се овај однос прихвати као општи приступ за анализу структуре буџета целине Конкурса, онда имамо доста одступања и неповољну ситуацију, чак и када се након корекције трошкови који су везани за активности сагледају као део програмских трошкова, а не онако како су приказани у оригиналним буџетима. Анализа буџета према пројектима дата је у Прилогу 6.

На основу представљених трошкова у буџетима, све организације имају веома високо учешће административно-управљачких трошкова у односу на програмске трошкове: само две организације немају изнад 50%, док су ти трошкови и неколико пута већи од програмских трошкова – код РБЦ Крагујевац су 9 пута већи, ФРЕН – 8 пута, код удружења Ентузијаста Кучева 6,5 пута већи у односу на програмске трошкове. Након корекције и реструктурирања буџета, када се трошкови који су везани за активности уврсте у програмске трошкове, где се чини да више припадају, однос административних и програмских трошкова изгледа знатно боље; само се Ромкиње Војводине уклапају у пожељан однос административних и програмских трошкова. Код свих осталих организација, учешће административних у програмским трошковима је изнад 30%, а две

организације имају и дупло веће трошкове. То чини да је учешће административних у програмским трошковима, као и у укупном буџету на нивоу Конкурса доста неповољно – 52,9%, односно 31,5 %.

Из ових налаза може произаћи неколико препорука:

- Потребно је у обрасцу буџета јасно одвојити административне од програмских трошкова или у постојећем формату, који је близак ИПА грантовима, у напоменама појаснити да ли се трошкови односе на програмске активности или администрацију.
- Препорука је да учешће административних у програмским трошковима, па и у укупном буџету буде 25%, односно 20%, што је био параметар за ову анализу – међутим, може се отворити и питање да ли је он примењив за све моделе у истом односу. Овде пре свега имамо у виду Модел подршке 1, где је већи фокус на активностима техничке подршке, а мање је оптерећење на управљачке и административне трошкове; тако би код Модела 1 тај праг можда могао бити и мањи.
- Образац буџета може садржати и ставку за индиректне трошкове, што су трошкови организације – до 7% од износа директних трошкова у ИПА пројектима. То је добра и врло значајна пракса за развој ОЦД.

10. Партнерство са приватним сектором

Посебно значајан сегмент Конкурса, уједно и обавезујући је успостављање партнерства са приватним сектором. У овом одељку је посебан осврт дат у односу на квалитет сарадње са партнерима из приватног сектора, пошто је међусекторска сарадња била обрађена у ранијим одељцима. Поред приватног сектора и укључивања јавних институција и других ОЦД, успостављена међусекторска сарадња је једна од вредности која је била промовисана Конкурсом, јер је, према речима креатора Конкурса, „суштина иновација да се кроз међусекторску сарадњу стварају боље идеје, јер различити увиди чине једну слику, и поглед на проблем и поглед на решење“.

Пре анализе квалитета сарадње са приватним сектором важно је указати на пожељан идеал партнерства са креаторима Конкурса, који подразумева *да постоје исти ниво одговорности и подељене улоге, да партнери партнерски промишљају шта је проблем и покушавају да пронађу решење, уграђујући у то своје знање, искуство, ресурсе, памет и др.*

Партнери из приватног сектора у свим пројектима долазе из МСПП сектора – то је додата вредност Конкурса, јер се тиме препознаје реална економска ситуација у Србији. Приватни сектор данас чине доминантно МСПП, који су послодавци младим људима – дакле, тај сектор представља потенцијал за креирање нових радних места и послова. Учешће сектора МСПП у укупном броју предузећа у Србији је 99,8%, у структури су најбројнија микропредузећа и предузетници, који учествују са 96,2% (222.152 предузетника и 81.775 микропредузећа), мала предузећа чине 2,9% (9.353), док средња предузећа чине 0,7% (2.132) од укупног броја предузећа у Србији.¹¹ Према УСАИД-овој „Анкети 1.000 предузећа“ из 2015. године, представници МСПП оцењују укупну пословну климу у Србији као неизвесну и неповољну. Оваква оцена заснована је, пре свега, на перцепцији да је промет, без обзира на делатност, нижи него претходних година и да је на тржишту мање новца. Привредници изражавају и неповерење у државне институције у погледу њихове улоге да обезбеде једнаке услове пословања за све, као и да заштите све актере „тржишне утакмице“. Управо чињеница да тржиште на ком послују процењују као изузетно нестабилно, одбија их да позајмљују средства из спољних извора и инвестирају их у развој. У том смислу, овај сектор нема капацитет да се бави управљањем људским ресурсима, пласманом и развојем.

Учешће и партнерство са приватним сектором се разликују кроз моделе подршке Конкурса. У Моделу подршке 1 код већине пројеката, може се рећи код чак три пројекта, учешће приватног сектора је на високом нивоу у сагледавању проблема и изналагању решења, чак врло близу идеалу партнерства – Ромкиње Војводине, Удружење за локални развој Каменица и Тимочки клуб. Биће занимљиво видети да ли ће то партнерство задржати ове карактеристике евентуалним прелазом у Модел подршке 2 у следећем циклусу. Једино код Ентузијаста Кучева нису јасни учешће, улога приватног сектора и квалитет сарадње са партнером. Код Модела подршке 3, односно у иницијативи чији је носилац ТОЦ, стиче се утисак да је партнерство сведено на форму стандардног купопродајног уговора, што се могло реализовати и мимо овог пројекта.

Као што је раније наведено, у оквиру Модела подршке 2 приватни сектор је доминантно био укључен у реализацију менторске подршке и стручне праксе уз надокнаду кроз пројекат, што је донекле врло сведена улога приватног сектора у односу на очекивану

¹¹ <http://www.privreda.gov.rs/mala-i-srednja-preduzeca-2/>

идеју партнерства, али реална у односу на економски контекст и капацитете МСПП сектора да се бави људским ресурсима. Сви пројекти су у својим буџетима предвидели надокнаду за менторску подршку стручњака из приватног сектора; негде је она симболична, али је истакнута као важан елемент за мотивацију укључења приватног сектора што је и у складу са принципима његовог функционисања.¹² РБЦ Крагујевац је издвојио и надокнаде за менторе стручне праксе у партнерским предузећима. Препорука би била да се у оквиру Конкурса са представницима приватног сектора и ОЦД, а можда и других актера ван овог Конкурса, организује скуп размене искуства, на коме ће се преиспитати и отворити за дискусију тема надокнаде и учешћа приватног сектора.

Најквалитетније партнерство и потенцијал будуће сарадње приватног и цивилног сектора чини се да је присутан у иницијативи *Бити другачији* – њега одликују јасно подељене улоге и одговорности носиоца пројекта и партнера из приватног сектора у реализацији свих група активности у оквиру пројекта. Јединствен искорак направљен је оснивањем кластера за предузетничку обуку *Активатор*. И РБЦ Крагујевац истиче посвећеност и сарадњу са партнерима из приватног сектора, која се одликује запошљавањем готово свих младих који су завршили стручну праксу. С друге стране, РБЦ Крагујевац истиче да је селекција кандидата за обуку и радну праксу била посебан изазов и да је улога партнерских фирми ту била кључна, док две (од три) партнерске фирме нису учествовале у том процесу. Код иницијативе *Истражи свој бизнис*, друштвено одговорне организације придружиле су се пројекту и дале свој допринос, пре свега у награђивању младих предузетника, тако да су првопласирани учесници, поред награда обезбеђених у оквиру пројекта, добили и бесплатну израду рекламних промотивних спотова (*IP Media*), бесплатан наступ на предстојећем међународном сајму иновација, кооперација и предузетништва *InoCoop* у Зрењанину (Регионална привредна комора Зрењанин), као и могућност бесплатног коришћења услуга Пословног инкубатора у Зрењанину.

На фокус групи од десет пројеката (у Прилогу 5 је списак учесника фокус групе за ОЦД и приватни сектор) учествовали су представници приватног сектора у оквиру четири пројекта (чији су носиоци Удружење за локални развој Каменица, Удружење Феномена, ЕПУС Лесковац и ФРЕН, што јесте такође показатељ квалитета стварног партнерства). Према изјавама представника приватног сектора, потенцијал за укључивање приватног сектора није на завидном нивоу; међутим, и од индивидуалне процене приватника/предузетника зависи да ли може да одвоји време за рад са младом особом. Иако препознају дугорочну корист од подршке младој особи, учесници фокус групе-представници приватног сектора су као препреку укључивању приватног сектора у стручно оспособљавање младих или подршку запошљавању истакли низак финансијски потенцијал за плаћање стручне праксе, али и непостојање системских решења (нпр. у делу увођења финансијске дисциплине у привреду или непостојање подстицаја за запошљавање младих у руралним или маргинализованим подручјима).

Што се тиче представника ОЦД на фокус групи, половина која се изјаснила у односу на ово питање сложила се да постоји потенцијал у приватном сектору за подршку запошљавању и запошљивости младих, али да треба понудити сензибилисане *програме подстицаја и таргетирано деловање*. РБЦ Крагујевац наводи да су у Крагујевцу спровели истраживање са приватним фирмама из дрвнопрерађивачког, металопрерађивачког и ИКТ сектора, *које је показало да су фирме заинтересоване за праксу са ученицима и младим незапосленим лицима*.

¹² У перспективи аплицирања код ИПА фондова, надокнада партнерима из приватног сектора и услови под којима је она могућа треба да се преиспитају у односу на прихватљивост трошка према ИПА процедурама.

На основу овог дела анализе можемо извести неколико закључака, пре свега:

- Укљученост приватног сектора је сразмерна њиховим капацитетима и могућностима, али је још увек далеко од партнерства које може да створи нову вредност.
- Оно што је приметно је да постоје интересовање и воља приватног сектора да се укључи и подржи активности које воде ка подизању запошљивости и запошљавања младих – у том смислу је потребно кроз следеће циклусе Конкурса подизати границе овог партнерства и померити лимите.
- Треба радити на информисању и подстицању укључивања приватног сектора, што може бити кроз специјализоване радионице, семинаре или промотивне скупове са представницима приватног сектора који би допринели разумевању значаја њихове улоге и добити из ове сарадње, али и кроз е осмишљавање заједничке подршке и подстицаја за већу укљученост приватног сектора.

11. Карактеристике и ставови младих

У овом одељку сагледане су карактеристике младих који су обухваћени мерама подршке кроз подржане пројекте, са циљем да се процени у којој су мери укључене најосетљивије категорије младих – млади без квалификација, млади Роми, млади са инвалидитетом, млади који су изашли из система институционалне бриге и друге осетљиве групе становништва обухваћене различитим стратешким документима. Такође је разматрано да ли су потребе младих у смислу запошљивости и запошљавања задовољене кроз обезбеђену подршку и у којој мери је настала промена, као и ефекти подршке на њихов положај и перспективе на тржишту рада.

Млади незапослени, као теже запошљива категорија на тржишту рада, не представљају хомогену групу, па поједине карактеристике унутар групе младих додатно отежавају интеграцију на тржиште рада (као што су ниво образовања, етничка припадност, дугорочна незапосленост која доводи до опадања вештина и обесхрабрености младих, особе са инвалидитетом, млади из руралних подручја, млади из система институционалне бриге, неформално запослени, и сл.).

Када се сагледа транзиција младих од школе до посла¹³, велики број младих заглави у њој – две петине младих нису још започели своју транзицију од школе до посла (40,2%), њих 39,8% је у транзицији, а само 20% младих је завршило своју транзицију. Просечна дужина трајања транзиције је 23,4 месеца, скоро две године од дипломирања до стицања првог запослења које се сматра стабилним или задовољавајућим.¹⁴ Према истом истраживању, док је стопа незапослених младих најнижа код младих са завршеним средњим образовањем на нивоу од 29,9%, наспрам стопе незапослених високообразованих младих од 32,9%, дужина транзиције до првог стабилног/задовољавајућег посла је упола мања за високообразоване младе људе у односу на младе људе са завршеним средњим образовањем и траје просечно 11,7 наспрам 24,3 месеца. Младима са завршеним основним образовањем потребан је у просеку 41 месец да би остварили ову транзицију. Млади из сиромашнијих домаћинстава склонији су дужем останку у транзицији у поређењу са младима из добростојећих домаћинстава. Удео младих који су „нити запослени, нити се школују или обучавају“ (НЕЕТ) у 2015. години је био 24%, удео неактивних младих 54,1%; више од половине младих људи (50,9%) тражи посао дуже од годину дана, док је удео неформално запослених на нивоу 47,4% од укупног броја запослених.

У целини гледано, мере подршке су кроз Конкурс усмерене ка младима који су још „у транзицији“. Када се посматрају млади који се суочавају са додатним баријерама за улазак на тржиште рада, нешто више од половине пројеката својим интервенцијама евидентира младе који се суочавају са додатним баријерама; то су:

- *Да ли знаш? Да ли можеш!* Ромкиње Војводине – млади Роми и Ромкиње, доминантно неквалификовани, без посебног радног искуства и вештина и високог степена неактивности у погледу запошљавања;
- *ДАФФ агробизнис start-up за младе*, Удружење Феномена – најмање 70% учесника су млади који се суочавају са додатним баријерама приликом запошљавања и

¹³ Према дефиницији Међународне организације рада, транзиција ка тржишту рада дефинише се као „прелазак младе особе (старости 15-29) са завршетка школовања (или започињања праве економске активности) на прво стабилно или задовољавајуће запослење (Транзиција младих жена и мушкараца на тржишту рада Републике Србије, International labour Office – Geneva, ILO).

¹⁴ Марјановић, Д. (2016). Транзиција младих жена и мушкараца на тржишту рада Републике Србије, International labour Office – Geneva, ILO (Work4 Youth publication series; No.36).

самозапошљавања (младе жене, млади без квалификација, млади из ромске популације, млади са инвалидитетом, млади из СОС дечијег села и други);

- *БУДИ ДРУГАЧИЈИ! Унапређење иновативног приступа запошљивости и запошљавању младих у Јабланичком округу, ЕПУС, Лесковац – 7% припадника осетљивих група (Роми, ОСИ);*
- *Омладински развојни сервис, Удружење за локални развој Каменица – сиромашни студенти завршних година, пореклом из шест неразвијених општина;*
- *Дигитална инклузија, Тимочки клуб – претежно млади који имају нижи ниво стручне спреме (3/4 степен) или спадају у категорију неквалификоване радне снаге на тржишту рада (34%)¹⁵;*
- *Да твоја Земља више вреди, удружење Ентузијаста Кучева – незапослене младе жене из руралних подручја.*

Од осталих пројеката, РБЦ Крагујевац евидентира мању групу младих средње стручне спреме, металопрерађивачких профила у Крагујевцу, чије компетенције не одговарају потребама послодаваца.

Нека главна запажања у односу на профил младих су изнета у наставку, а нека су раније наведена у анализи (погледати 6.1. Анализу активности Модел подршке 2):

- У извештајима скоро свих организација нема информације о профилу младих учесника програма са акцентом на посебно осетљиве групе – једини изузетак је Удружење Феномена.
- У фази информисања и мобилисања циљне групе, код већине иницијатива нема повољнијих критеријума за посебно осетљиве групе – једини изузетак су ЕПУС Лесковац, са позитивном дискриминацијом и аутоматском селекцијом 7% представника осетљивих група – Роми и ОСИ, као и Удружење Феномена – која се јасно усмерила ка посебно осетљивим циљним групама и уложила додатни напор ка досезању, али и задржавању у програму категорија које се суочавају са додатним баријерама на тржишту рада.
- Из Модела подршке 1 – Ромкиње Војводине се баве најизазовнијом групом младих у целини, али и у оквиру Конкурса; израђена је анализа стања на тржишту рада младих Рома и Ромкиња, која већ током развојних активности бележи запошљавање три припадника ове циљне групе. Такође, Удружење за локални развој Каменица се доследно држи групе студената из материјално угрожених породица.
- На фокус групама са представницима организација извештавало се оквирно о профилу младих, те се може приметити да има заступљених посебно осетљивих категорија и код других организација – РЕЦ Банат наводи укљученост *вишеструко осетљивих младих лица, самохране родитеље, ОСИ, лица без стамбеног решења и пуно младих који су дугорочно незапослени. Из извештаја евалуације пројекта у Крагујевцу сазнајемо да се „ради о младим људима који долазе махом из сеоских или приградских подручја, из вишечланих су породица у којима често један од родитеља не ради или пак ради на ниско плаћеним пословима и тиме издржава остале малолетне, незапослене, старе или болесне чланове породице. Има и младих чији родитељи живе у другим деловима Србије, па су принуђени да се сналазе код „фамилије којој плаћају кирију“. Многи млади су изјавили да су неретко радили послове „на црно“, или неке послове за које се нису школовали, а који су их*

¹⁵ http://www.knjazevac.rs/images/stories/dokumenti/lapz_2014_2016.pdf - Акциони план запошљавања у општини Књажевац за период 2014 – 2016.

„умарали и депримирани“ (попут банке, пекаре и сл.) или им „нису им нудили могућност учења и напредовања“.¹⁶

У целини, ако се изузму Ромкиње Војводине, које су биле подржане кроз Модел подршке 1, једина организација која доследно прати и прилагођава приступ посебно осетљивим категоријама младих на тржишту рада, од процеса селекције, мобилизације и задржавања у оквиру активности, јесте Удружење Феномена, док већину њихових учесника (70%) чине посебно осетљиве групе. Код Феномене је приметно значајно осипање посебно припадника младих који се суочавају са додатним баријерама, и у том смеру се промишља о механизмима за унапређењу њиховог рада: *„Млади људи, посебно из мањинских заједница као што је ромска, али и из већинске заједнице, приоритет дају пословима који им искрсну током обуке и нису у могућности да похађају обуку редовно. Разлика је у томе што млади Роми и Ромкиње проналазе сезонске послове, док су млади из већинске заједнице добили дугорочније послове (или су им приоритети у стручном усавршавању у иностранству или факултетске обавезе). У реализацији наредних ДАФФ обука важно је имати стратегију за мотивисање и задржавање младих који долазе из циљних група највише изложених ризику од сиромаштва“.¹⁷*

11.1. Ставови младих учесника пројеката

Млади учесници фокус група, који су успешни корисници програма подршке, представљају у извесном смислу репрезентативан узорак младих на пројектима који су подржани кроз Конкурс, из ког је видљиво да фокус мера и интервенција у оквиру пројеката није био на младима који се суочавају са додатним баријерама на тржишту рада. То одговара претходно представљеним налазима – да селекција учесника није била усмерена ка младима који се суочавају са додатним баријерама на тржишту рада. Од 12 младих корисника подршке из седам пројеката (млади из Кучева, ТОЦ и Ромкиње Војводине нису били присутни), који су били присутни на фокус групи (у Прилогу 5 је списак учесника фокус групе), гледано према образовном нивоу били су присутни студенти (4), са завршеним високим образовањем (4) и са завршеном средњом школом (3) и једна ученица средње школе. Без посла годину и дуже од годину дана биле су три младе особе – две са средњом школом и једна са високом школом. Две младе особе припадају друштвено осетљивим групама – женска особа из руралног подручја и млада особа без родитељског старања из СОС дечијег села (обе су учеснице програма Удружења Феномена), а једна млада особа је претходно била неформално запослена (РБЦ Крагујевац).

Као основне проблеме за улазак на тржиште рада млади су на фокус групама истакли непостојање: 1. радне праксе или стручне праксе током студија у циљу стицања радног искуства, 2. недостатак подстицаја за запошљавање младих, 3. несклад тражње и понуде компетенција на тржишту рада – онога што се тражи и онога што млади желе, 4. неразвијену свест младих да сами треба да се активирају и да сами траже посао или обезбеде додатне квалификације са којима ће се диференцирати у односу на конкуренцију, 5. непостојање подстицаја за самозапошљавање младих, 6. јаз између потреба послодаваца и знања и вештина младих. Али, међу проблемима за запошљавање младих издвојени су и 7. политичко опредељење у мањим срединама, као и 8. несразмерна подршка запошљавању у домаћим и страним фирмама, где је истакнуто да већу подршку за запошљавање добијају стране фирме.

¹⁶ Миковић. Р. (2016). *Евалуација иновативног модела запошљавања и запошљивости младих у Крагујевцу*, РМ Развојни консалтинг Крагујевац.

¹⁷ Финални извештај о реализацији пројекта Удружења Феномена.

У односу на постојање мера подршке у њиховим срединама, млади учесници фокус групе су показали изненађујуће висок степен информисаности. Сви учесници су били врло добро упознати са мерама подршке у својим срединама, што су показали одличним описима актера и мера подршке, као и са недостатком постојеће подршке. Зависно од средине у којој живе, мере и програми су мање или више доступни – према одговорима се чини да је највећа понуда подршке у Банату у односу на друге делове земље из којих долазе ове младе особе, док је у другим деловима веома мала или готово нема понуде. Доминантна већина младих, млади из пет пројеката (младе представнице у програму ФРЕН нису се изјасниле, а млада особа из програма у Каменици није била у том тренутку присутна), истакли су да су пројекти у којима су учествовали, подржани кроз Конкурс, потпуно другачији у односу на постојећу понуду или потпуно нови и иновативни, те да по њиховом сазнању таквих програма нема.

- *Потпуно нов програм у средини. (учесница ДАФФ агробизнис start-up за младе)*
- *Први пројекат који је имао комбинацију са школом, имали смо теоретску наставу, па смо из РБЦ имали рад са психологом о предавању са послодавцима, и онда смо отишли у фирму. (учесник програма Локална партнерства за запошљавање младих)*
- *Имали смо менторску подршку из бизниса и од привредника, директоре који преносе своја искуства, саветнике из НЗС о састанку за посао, директорка из банке је говорила како да комуницирамо и многе ствари смо научили. (учесник програма Буди другачији)*
- *Иновативно је јер се први пут ради тако нешто, али и што смо имали прилике да се директно обратимо предузетницима да нам причају шта нас интересује; и они су могли да причају мало неформалније о томе, била је опуштенија атмосфера, а опет озбиљна. (учесница програма Дигитална инклузија)*
- *На бироу постоји обука, али два дана је мало; посебно је било добро што смо шест месеци разрађивали идеју уз различите менторе, имали смо стручну подршку и имаћемо је у наредном периоду. Ми смо радили бизнис план ставку по ставку, око књиговодствених прописа, око ПДВ-а, око пореза, информатику. И са доста тога што смо чули смо се први пут сусрели. (учесник програма Истражи свој бизнис)*

Ови представници младе генерације препознају своју одговорност за налажење посла или подизање запошљивости, али виде потребу за подршком, као и улогу државе да направи повољан амбијент за покретање сопственог бизниса. Већина сматра да немају могућност утицаја на привреднике и јединицу локалне самоуправе у циљу унапређења амбијента.

Млади сматрају да њихова генерација има активан или пасиван став у погледу свог запошљавања, али су учесници фокус групе у великој већини представници активних младих људи, будући да је највећи број њих учествовао и раније на многим пројектима (чак њих седморо). С друге стране, иако су врло активни, постојала је потреба да их пројекти мобилишу – само две младе особе су самостално сазнале за пројекат и уз доста труда обезбедиле своје учешће у пројектима, а осталих 10 особа је идентификовано и мобилисано кроз социјалне контакте – преко колеге, другара, преко носилаца пројекта или преко НСЗ директно.

У односу на питање да ли су пројекти одговорили на њихове потребе у смислу запошљивости и запошљавања и очекивања од уласка у пројекте – од 10 младих особа које су одговориле, чак њих осам сматра да су одговорили у потпуности; од тога су две

младе особе, које су себе окарактерисале као припаднике неактивне групе младих, навеле да су пројекти одговорили на њихову потребу за дружењем и проширивањем социјалних контаката, док ће им знање о бизнис плану користити када за то дође време, али да могу да га примене у било којој сфери. Међутим, мотиви ове две младе особе нису занемарљиви, јер резултати често навођеног истраживања¹⁸ у овом делу показују „да друштвена умреженост често представља одлучујући фактор за налажење посла“.

- *За мене је овај пројекат корак до циља и одговора у едукативном погледу на моје потребе пре уласка у пројекат. (учесница програма ДАФФ агробизнис start-up за младе)*
- *Мени је много значило и причали су језиком да разумемо сви економију, рачуноводство, јер то ништа нисам знала и мени је тај књиговодствени део био најзанимљивији; сад треба да се суочим с тим и сматрам да ми је доста помогло. Ја сам била једна од тих код којих је идеја постојала, али ме је требало мало покренути. (учесница програма Истражи свој бизнис)*
- *Кроз радионице са предузетницима схватила сам да су они кренули од нуле и да су стигли на врх, и да треба да кренемо од нечега, да кренемо од почетка да бисмо стигли до циља. (учесница програма Дигиталан инклузија)*
- *Помогло ми је доста јер сам хтео да стекнем радно искуство што сам и добио овамо...и сада имам менторску подршку два месеца, имамо људе из различитих структура, задовољан сам и свиђа ми се што сам део овог пројекта. (учесник програма Буди другачији)*
- *Мени је било супер, дао отказ (прим.прев. из неформалног сектора), ишао на дружење, добио посао, то ми је први посао у струци. Супер је ствар да си млад и запослен. (учесник програма Локална партнерства за запошљавање младих)*
- *Мени је помогао, отворио ми је очи да размишљам на неки практичнији начин, и мислим да ће ми још више помоћи када завршим факултет и кренем активније да се бавим тражењем посла. (учесница програма Омладински развојни сервис)*

Ови млади људи су имали и сугестије за унапређење пројектних интервенција, који се огледају у дужем трајању предузетничке обуке и стручне праксе (ЕПус Лесковац), више новчаних награда за успешне бизнис планове (РЕЦ Банат), прилагођавање периода реализације за учеснике из пољопривреде, да активности буду у зимском периоду (Удружење Феномена), укључивање већег броја младих и предузетника (мада мало преамбициозно, 90% од циљне групе) (Тимочки клуб), већа промоција код студената и предузећа (ФРЕН), укључити оне који су успели у овој групи да обиђу наредне групе како би им пренели своје искуство (Удружење Феномена), боље информисање људи (Каменица).

Учешће у пројектима је за ове младе људе неспорно имало велики позитиван утицај и донело им промену која се огледа у: унапређивању способности за запошљавање и унапређењу компетенција, атрактивности на тржишту рада, расту пословних амбиција, изласку из неактивности, ефектима за будућу пословну мобилност и флексибилност, подизању самопоуздања.

¹⁸ Марјановић, Д. (2016). Транзиција младих жена и мушкараца на тржишту рада Републике Србије, International labour Office – Geneva, ILO (Work4 Youth publication series; No.36)

- *Био сам пасиван и неактиван, али после пројекта и тих обука размишљао и о сопственом бизнису, и запослењу негде, и промени средине и струке и свега тога; много другачије размишљао, отвореније и флексибилније, и мислим да смо богатији за много тога, да ћемо бити конкурентнији на тржишту рада. (учесник програма Буди другачији)*
- *Из дружења се изродила сарадња. Колега је отворио фирму за програмирање и ја сам њега ангажовао да ми прави сајт, кетеринг прави колегиница, користиће моју амбалажу, ја ћу користити њен кетеринг. Ту је повезаност малих предузећа и ми се удружујемо... човек се усавршава док је жив. У наредних пет година мој циљ је да запослим целу улицу. (учесник програма Истражи свој бизнис)*
- *Ишао сам и тражио, на бироу сам био, нико ме није звао. После обуке, за месец и по дана добио сам шест понуда за посао. (учесник програма Локална партнерства за запошљавање младих)*
- *Ја очекујем ефекте од овог пројекта када почнем стварно да радим, кроз годину дана. (учесница програма Истражи свој бизнис)*

На основу налаза фокус групе, јасно је да су пројекти одговорили на потребе младих и да су остварили значајан и, чини се, далекосежан и вишеструк позитиван ефекат у погледу запошљавања и запошљивости младих учесника програма. Питање које остаје отворено је права мера и однос између ефикасности, с једне стране, и, праведности подршке, односно уклањања неједнакости на тржишту рада, с друге стране – што се одражава и на ефективност мера подршке. На основу исказа организација, младих учесника на фокус групи и извештаја, пројектне интервенције су у мањем обиму издвојиле групе којима је у највећој мери потребна подршка у погледу запошљавања, али су уједно оствариле или превазишле очекиване ефекте својих иницијатива. Да ли се модели праве од оних успешних младих учесника или се модел може направити и са оним младима који су најудаљенији од тржишта рада? Препорука је да не треба да буде циљ да се подржавају само образовани, мотивисани млади корисници, јер ће они, према истраживањима, свакако наћи посао након годину дана; препорука је обавезно укључити и припаднике оних група које су суочавају са додатним баријерама, те прилагодити ове иновативне приступе и њиховим потребама. Важно је укључити успешне, који ће „повући“ причу – на пример, млади предузетник из Зрењанина, који је имао визију да у краткорочном периоду запосли нове људе, али је подједнако важно укључи и оне који су најудаљенији од тржишта рада. Према речима представнице Феномене „млади високообразовани ће направити добре прилике за себе, али за младе из маргинализованих група то није тако; остала је тема за нас како да их мотивишемо да се и они оснажују, да граде самоупоздање, да не морају да одустану од даљег образовања зато што морају да раде послове који се укажу, што је велика разлика; ово питање нисмо затвориле“.

12. Иновативност подржаних пројеката

У овом одељку сагледано је у којој мери је заступљен иновативни приступ у свим пројектима и на нивоу Конкурса. Друштвене иновације у осмишљавању и реализовању приступа, које воде побољшању запошљивости и запошљавања младих, чине окосницу и лајт мотив овог Конкурса. У том смислу је током анализе, можда очекивано, овај аспект био у више сегмената и дотакнут. Приступ у процени заступљености иновативности заснива се на процени испуњености критеријума који дефинишу иновативност из два угла – самопроцене ОЦД носилаца пројеката (у Прилогу 7 је матрица самопроцене концепта иновативности ОЦД) и кратког осврта на општу оцену која произлази из ове анализе.

ОЦД носиоци пројеката су високо оценили испуњеност критеријума концепта иновативности.

КРИТЕРИЈУМ	ПРОСЕЧНА ОЦЕНА	ОДСТУПАЊА
Доприноси ефикасном и ефективном коришћењу и очувању ресурса.	4	Удружење за локални развој Каменице, проценило је овај критеријум оценом 3.
Унапређује свакодневни живот грађана и грађанки-циљне групе.	4	Удружење Феномена је оценила оценом 1, процењујући да утиче само на учеснике обуке.
Доприноси сарадњи и изградњи партнерства између различитих сектора.	4,6	Ромкиње Војводине оцениле су оценом 3 због неучешћа јавног сектора.
Мења односе у друштву између корисника и пружалаца услуга, јавног сектора и других актера, физичког и људског капитала.	4,1	Ромкиње Војводине, Ентузијастички Кучева и Удружење Феномена оценили су оценом 3.
Има трансформацијску улогу којом умањује или елиминише неједнакости у друштву.	4,4	Нема ОЦД испод оцене 4.
Оснажује и укључују грађане/циљну групу као партнере и коауторе решења.	4,5	Удружење Феномена је оценила оценом 3, јер су учесници обуке делимично могли да утичу на садржај обуке.

Може се рећи, уз одређена одступања, да се ове оцене организација могу проценити као објективне оцене испуњености критеријума.

Не изненађује чињеница да је највећом просечном оценом (4,6) од свих критеријума оцењена изградња партнерства између различитих сектора, јер је направљен велики квалитативни помак у међусекторским партнерствима. Нарочито висок синергијски ефекат начињен је код РЕЦ Банат – у сарадњи са јавним сектором, али и укључивањем осталих привредних актера у заједници да подрже младе успешне предузетнике, којим се ствара потпуно нова вредност. Друга ОЦД, која је понудила можда и најиновативније решење, јесте ЕПуС Лесковац, оснивањем кластерски заснованог омладинског предузетништва и платформе пројектних партнера за стварање повољног амбијента у округу.

Следећа висока оцена односи се на оснаживање и укључивање циљне групе као партнера и коаутора решења (оцена 4,5), што не изненађује јер је фокус интервенција био управо окренут ка оснаживању и подизању компетенција младих. Код иницијатива које су подржане кроз Модел 1, укључивање циљне групе по бројности и ангажованости у анализу потреба и осмишљавање решења је високо заступљено, посебно у иницијативама које воде Ромкиње Војводине, Тимочки клуб и Удружење за локални развој Каменица. У Моделу подршке 2 млади су имали могућност да утичу на унапређење програма кроз процес евалуације, али има примера где су млади могли да утичу на прилагођавање програма и реализацију и током имплементације пројекта (РЕЦ Банат).

У односу на налазе ове анализе, чини се да је високом оценом оцењен критеријум трансформацијске улоге којом се умањују или елиминишу неједнакости у друштву. Иако је неоспорно да су све иницијативе препознале и биле отворене за посебно осетљиве групе младих, неуверљиви су приступ и реализација активности за већу доступност програма посебно осетљивим групама кроз поступак селекције; потребно је прилагођавање програма да би се омогућила доступност подршке, али и останак у програмима.

Поред наведеног, пројекти подржани кроз овај Конкурс обилују иновативним приступима и решењима, алатима, стратегијама, али и новим формама организације кроз сарадњу различитих сектора који су раније деловали фрагментирано. Готово у свакој фази појединачних пројеката има иновативних елемената, који пројекте диференцирају у односу на друге, или потпуно нових услуга за средине у којима делују пројекти. Посебно иновативни сегменти су приступ и концепција предузетничких обука и стручне праксе; они комбинују теоретску и практичну наставу, која је реализована у фирмама, на пољопривредним газдинствима или другим просторима (камповима које предлаже Каменица), уз укључивање стручњака предузетника или стручњака различитих профила из МСП сектора. Додата вредност обука је сензибилизација у односу на мотивисаност и подстицање изградње самопоуздања код младих. ЕПУС Лесковац је менторску подршку прилагодио изградњи самопоуздања кроз изградњу предузетничке компетенције, па је посебно развио модалитет предузетничког коучинга.

У целини посматрано, пројекти су успели да иновативним приступима одговоре на недостајуће или непокривене потребе, али је било веома мало времена за процену тога да ли има капацитета да се ова решења претворе у дугорочно побољшање и створи одржива промена. Потребно је време да се ове иницијативе препознају у заједници, да се изграде имиџ и поверење младих, али и других релевантних актера; потребни су даље улагање и подршка, јер се у *иновације инвестира и неколико година*.

13. Подршка Тима за социјално укључивање и смањење сиромаштва

Управљање и свеукупна координација тематским конкурсом „Подршка иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих“ обезбеђена је од стране СИПРУ тима кроз функцију програм координатора. Фокус рада координатора је био на обезбеђивању квалитета докумената и процеса уз мобилисање интерних, као и екстерних стручних ресурса. Постојећи капацитет Тима је био „појачан“ са консултанткињом за друштвене иновације. Стручна подршка носиоцима пројеката је била пружена кроз рад *један на један* и путем организовања радионица са носиоцима пројеката. СИПРУ тим је био присутан и на важним догађајима – нпр. завршним конференцијама пројеката и сл.

Имајући у виду да се не ради о класичној донаторској подршци, већ да је основна идеја да се подрже организације и осмисле иновативна решења и модели који би могли да се реплицирају и утичу на креирање јавних политика у области запошљавања младих, ова анализа је обухватила и квалитет сарадње са СИПРУ тимом како би се сачинили предлози за њено унапређење.

Све организације су препознале квалитативну разлику у односу СИПРУ тима према пројектима у поређењу са другим донаторским програмима. Оне су истакле значај поверења које је СИПРУ тим имао у њих и високо су оцениле пружену подршку, која је била брза, правремена, константна и доступна. Посебно су истакнуте следеће карактеристике подршке: 1. релевантност – „*добили смо корисне савете за реализацију пројекта*“, Тимочки клуб; „*Велико искуство за удружење*“, Ентузијастички Кучева; 2. стручност – „*добили смо добре инпуте за анкету*“ Удружење за локални развој Каменица, „*Без правременог и дијалошког „подвлачења црте“ од стране Тима, те добијених добрих стручних савета, ефекти пројектних активности би свакако били знатно мањи*“ ЕПУС Лесковац; 3. иновативност – „*иновативан је приступ са „kick off“ састанцима*“, ТОЦ; 4. подстицај – „*константно подстицање на иновативност у правцу резултата*“, Удружење за локални развој Каменица; 5. едукативна – „*Тренинзи организовани за ОЦД које су биле у грант шеми били су веома корисни за наставак реализације пројеката*“, Удружење Феномена; „*Омогућио нам је размену међусекторских знања и искустава коју сами нисмо у ситуацији да обезбедимо*“, Удружење за локални развој Каменица и 6. свеобухватна – „*Нисмо било врсте подршке која нам је била потребна, а да није била доступна*“, РЕЦ Банат.

Оваква оцена сарадње са СИПРУ тимом се поклапа са намером тима да изађе из оквира класичних конкурса – тестиран је механизам за оснаживање ОЦД у креирању локално специфичних и примењивих решења и политика за унапређење запошљавања и запошљивости младих уз подстицање коришћења њихових капацитета и ресурса.

Основна препорука за унапређење подршке СИПРУ тима, произашла током фокус групе од доминантне већине иницијатива, односи се на подршку СИПРУ тима, као тима са више инстанце, односно националног нивоа, организацијама у делу заступања и заговарања за интегрисање мера и иновативних модела у локалне политике, или одвајања додатних средстава. Организације процењују да саме немају довољно утицаја да заговарају и да им је, након тестирања и сакупљања аргумената да нешто функционише и доноси корист са одређеним улагањима, потребна подршка СИПРУ тима у заговарању и заступању.

Остале препоруке се односе на учешће чланова СИПРУ тима у телима или конзорцијумима партнера за омладинско предузетништво, консултације у вези са аплицирањем код донатора или давање препорука, учешће у активностима од непосредног заједничког интереса (као што је нпр. Форум о предузетничком запошљавању младих), итд.

Ове препоруке су у складу са промишљањима СИПРУ тима пре свега о томе да се омогући размена искуства и да се успостави национална платформа за дијалог о политикама – *неки најшири оквир за примену отвореног метода координације у циљу разматрања одрживости.*

Препознавање досадашње улоге СИПРУ тима и препоруке за унапређење сарадње намећу потребу да се за следећи циклус мобилишу додатни ресурси који би били усмерени на подршку према потребама (*tailored made*) или обезбеђивање минималног сета стандардизоване подршке, као и на организовање скупова размене искуства у једнаким временским интервалима – на скуповима би се дискутовало о специфичним темама, а произвеле би се препоруке или извештај о напретку у области запошљавања младих на националном нивоу.

14. Оствареност ОПШТЕГ и СПЕЦИФИЧНИХ циљева Конкурса

У односу на целокупну анализу резултата и ефеката подржаних пројекта Конкурс је успешно идентификовао и подржао иновативне приступе кроз локална партнерства организација цивилног друштва са приватним сектором – они су допринели решавању проблема запошљивости или запошљавања младих (15 до 30 година), креирању радних места, повећању запошљивости младих, њихове мобилности и флексибилности, предузетничком учењу и повећању запошљивости младих жена и мушкараца који се суочавају са додатним баријерама приликом уласка на тржиште рада.

Од 10 подржаних иновативних модела у различитим фазама развоја: рани развој – четири модела, пилотирање – пет модела и скалирање – један модел (погледати Табелу 1 у Одељку 2), за следећи циклус финансирања је спремно пет модела, који могу бити подржани кроз Модел подршке 2 или 3:

- *Практична академија* – модел иновативне стручне праксе као механизма за повећање запошљивости студената и подршке привреди и неразвијеним општинама Нишавског округа;
- *Локална партнерства за запошљавање младих* – модел заснован на премощавању јаза између потреба привреде и компетенција радне снаге;
- *АКТИВАТОР* – мултисекторски модел предузетничког запошљавања младих са циљем побољшања учинка процеса предузетничког запошљавања у Србији;
- *Истражи свој бизнис* – подршка развоју предузетништва и развијању функционалног и одрживог система за подршку младим предузетницима у раним фазама пословања;
- *ДАФФ агробизнис start-up за младе* – подстицање предузетништва за агробизнис међу младима.

Три модела у зависности од степена разрађености могу бити подржани кроз Модел подршке 1 или 2:

- *Да ли знаш? Да ли можеш!* – модел за повећање запошљивости и запошљавања и самозапошљавања младих Рома и Ромкиња;
- *Н@ПРЕД: Нетворкинг ПРИвредног и ЕДукативног* – интерактивна онлајн платформа пракси/пословних прилика/истраживачких пројеката сарадње бизнис и образовног сектора;
- *Уклопите своју професију* – модел решавања проблема запошљивости или запошљавања који се заснива на концепту „пратим те на послу“ (*job shadowing*).

Отворена је могућност наставка подршке за два модела, али је условљена јасним формулисањем потреба или комплементарношћу са другим иницијативама:

- *ПОМАК трансформација* – трансформација ОЦД,
- *Интегрисани програм запошљавању младих општине Кучево*.

Током Конкурса само су кроз Модел подршке 2 остварени следећи резултати:

- **Укупно 100 младих људи је завршило обуке** – 23 младе особе су завршиле техничку и обуку „меких“ вештина за запошљавање у металопрерађивачком сектору (12 младих је додатно остварило стручну праксу), 15 младих особа је реализовало стручну праксу намењену развоју предузетничких вештина у привредним предузећима Јабланичког округа, 21 млада особа је завршила предузетничку обуку, укупно 40 младих особа је имало предузетничку менторску подршку у Јабланичком

округу, 30 младих особа је завршило предузетничку обуку у Средњем Банату (12 младих је прошло напредну предузетничку обуку са менторском подршком) и 11 младих особа је завршило предузетничку обуку за агробизнис у Рашком и Златиборском округу;

- **Једна петина младих учесника обука, укупно 26 лица, током шест месеци је остварила запослење код послодавца или покренула сопствени бизнис** – 19 младих особа се запослило, једна особа је пред запослењем (чека потписивање уговора), седам младих особа је већ покренуло сопствени бизнис, док се њих деветоро налази пред оснивањем бизниса (од којих су три младе особе у фази оснивања бизниса);
- **Међу младим учесницима програма су и млади који се суочавају са додатним баријерама приликом уласка на тржиште рада** – дугорочно незапослени, Роми, ОСИ, неквалификоване младе особе, НЕЕТ, самохрани родитељи, неформално запослени.

15. Одрживост

У овом одељку сагледана је перспектива одрживости пројектних мера, промишљања ОЦД о одрживости и мере које су предузете да се одрживост обезбеди. Степен промишљања о одрживости се разликује кроз моделе, што је и очекивано сразмерно фази развоја иновативних приступа. Одрживост се посматра у односу на две димензије са аспекта дугорочне одрживости: а) интегрисање у локалне мере и политике запошљавања младих, и б) финансијска одрживост, али се посматра и у односу на непосредну одрживост ефеката пројекта након истека подршке кроз Конкурс.

15.1. Интегрисање у локалне мере и политике запошљавања младих

У односу на перспективу институционализације мера развијених кроз пројекте у локалне политике запошљавања или политике за младе, ставови ОЦД који су подржани кроз Модел подршке 1 и Модел подршке 2 се утолико разликују да пројекти Модела подршке 1 изражавају потпуно неповерење у структуре јединица локалне самоуправе, у капацитет и компетенције („*тражење одрживости на локалном нивоу је ћорак јер се смањују трансфери и све ће да смањи*“), до пројекта Модела подршке 2, који уз препознавање мањкавости и недовољних капацитета на нивоу локалних политика виде могућност утицаја и, што је битније, своју заговарачку улогу и утицај на креирање локалних политика. Међутим, треба имати у виду да су капацитети за креирање и имплементацију локалних политика запошљавања у различитим јединицама локалне самоуправе веома различити, што се такође одражава на мишљење представника ОЦД.

Заједнички именитељ ставова ОЦД, који су изнети током фокус групе, у односу на локалне политике је неповерење у капацитет и компетенције локалних структура за дефинисање приоритета и планирање буџета према потребама и приоритетима за препознавање и интегрисање унапређених мера у локалне планове.

Међутим, пројекти Модела подршке 2 јасно препознају своју улогу у заговарању и аргументовању неопходних промена у локалним политикама. Као што је истакнуто у погледу сарадње са СИПРУ тимом, у овом делу ОЦД имају потребу за партнерским и тимским деловањем са СИПРУ тимом. С друге стране, повољна околност је да СИПРУ тим размишља у истом правцу и ради на успостављању националне платформе која би омогућила дијалог о политикама између различитих сектора и нивоа власти, али и утицала на одрживе промене локалних, регионалних и националних политика у области запошљавања, социјалне заштите, образовања и омладинске политике. Овакви конкурси представљају могућност за креирање иновативних приступа, за тестирање тих решења у пракси, а ако је решење проверено и има аргументацију да функционише у пракси, путем националне платформе и дијалога биће омогућен и утицај на унапређење локалних или националних политика, чиме би решења постала стандард. Ово је такође један од механизма одрживости који је интегрисан у овај програм, односно Конкурс.

На плану финансијске одрживости ЕПУС Лесковац види интегрисање у локалне политике као један од потенцијалних канала одрживости пројекта кроз финансирање из градског буџета као сталне активности, док Удружење Феномена препознаје могућност постојања *услуге за локалне самоуправе – ДАФФ обука за младе* у локалним програмима подршке пољопривреди и руралном развоју. У том смеру, члан кластера који је основао ЕПУС Лесковац је градска управа за друштвене делатности, што омогућава праћење и успостављање дијалога са локалним властима. У евалуационом плану су сакупљени и аргументи који говоре у прилог скромним улагањима у односу на учинак у овој фази рада

те иницијативе. Удружење Феномена је одржала састанке са представницима јединица локалне самоуправе који су показали отвореност и заједнички дискутовали о могућности издвајања из буџета за образовну компоненту.

РБЦ Крагујевац је са партерским фирмама Милановић Инжењеринг, Горење МДМ и Униор поднео предлог пројекта у јулу 2016. Граду Крагујевцу за потребе новог повезивања младих незапослених металопрерађивачког профила и одговарајућих компанија.

РЕЦ Банат је започео идентичан пројекат у партнерству са РЦР Банат, Градом Панчевом и панчевачким привредницима по унапређеном моделу под називом „Едукуј се, запосли се!“, који финансира Министарства омладине и спорта. Поред тога, средином августа 2016. РЕЦ Банат је у партнерству са РЦР Банат, Градом Кикиндом и кикиндским привредницима аплицирао за средства код Министарства омладине и спорта са идентичним пројектом по унапређеном моделу под називом „Истражи свој бизнис – фаза 3“, чије се одобрење очекује у току септембра. Уколико се финансијска средства за реализацију овог пројекта одобре, решење ће бити имплементирано на читавој територији Баната, односно у сва три административна центра банатских управних округа.

15.2. Финансијска одрживост

Две ОЦД су урадиле план финансијске одрживости модела, ЕПуС Лесковац и Удружење Феномена, и оба плана предвиђају диверсификацију извора финансирања и изградњу различитих канала за финансирање модела у будућности.

Финансијски план одрживости¹⁹ пројекта Феномене предвиђа алтернативне моделе финансирања обуке: 1. сарадња са донаторским програмима – ДАФФ агробизнис обука, имплементација грант шеме, менторинг, 2. услуга за јединице локалне самоуправе – ДАФФ обука за младе у локалним програмима подршке пољопривреди и руралном развоју – обука, менторинг пољопривредних саветодавних стручних служби (јединице локалне самоуправе већ издвајају буџетска средства за ПССС) и 3. сарадња са пољопривредним школама у Пожеги и Краљеву, спонзорства и кофинансирање од стране полазника (јер постоји спремност полазника да кофинансирају део трошкова Програма).

План финансијске одрживости ЕПуС Лесковац²⁰ обухвата и врло иновативне потенцијалне изворе финансирања програма, као што су: успостављање модела *crowdfunding* и *crowdgiving*, формирање клуба пријатеља пројеката ЕПуС, партиципација корисника, „улазак“ у буџет јединице локалне самоуправе, формирање сопственог самофинансирајућег развојног фонда и тржишна реализација пројектних идеја.

РБЦ Крагујевац је урадио анализу исплативости модела запошљавања која показује да је модел веома исплатив, те да на један уложени динар доноси чак девет динара приноса. Овај модел би постао економски неисплатив ако би, под осталим једнаким условима, резултирао запошљавањем само једне младе особе металопрерађивачке струке или ако би пет младих особа металопрерађивачке струке, под осталим једнаким условима, задржало посао само годину дана.²¹ РБЦ Крагујевац је поднео иницијативу организацији Solidar Suisse за финансирање пилотирања модела у дрвно-прерађивачкој индустрији у Крагујевцу, у оквиру програма *Достојанствен рад*.

¹⁹ Смернице за план финансијске одрживости ДАФФ *start-up* образовног програма за младе, Регионална развојна агенција Златибор (РРА Златибор), 2016.

²⁰ Финансијски план одрживости модела „АКТИВАТОР“.

²¹ Чупић, М., Тодоровић, М. (2016). Анализа трошкова и користи иновативног решења развијеног у оквиру пројекта „Локална партнерства за запошљавање младих“, Крагујевац.

Удружење за локални развој Каменица у погледу финансијске одрживости размишља у правцу финансирања 80% својих активности од стране привредника, под условом да су задовољни резултатима.

У односу на системска промишљања о одрживости модела најдаље је отишао РБЦ Крагујевац израдом анализе могућности за системске промене кроз унапређење програма средњег стручног образовања, а на основу искустава и научених лекција из пројекта. Јединице локалне самоуправе у односу на локални економски развој имају могућност да утичу на курикулуме средњих стручних школа да би они одговорили на потребе развоја локалне економије. Ако Крагујевац развија металопрерађивачки сектор, свакако је рационалније учинити напор ка изменама курикулума средњих стручних школа да формирају кадар према потребама послодаваца, него да се неусклађеност компетенција младих са завршеном средњом стручном школом и потреба послодаваца дугорочно покрива кроз овакве програме.

Поред дугорочне одрживости модела, локалне иницијативе размишљају и о праћењу и подршци одрживости успостављених бизниса младих корисника програма. РЕЦ Банат ће пружати нефинансијску консултантску и менторску подршку новооснованим привредним субјектима у њиховом будућем раду и развоју у периоду од годину дана. ЕПУС Лесковац је обезбедио менторску подршку младим предузетницима су пред оснивањем бизниса и новооснованим привредним субјектима, која превазилази трајање пројекта; идентично је урадило и Удружење Феномена.

ТОЦ је путем конкурса Министарства омладине и спорта обезбедио подршку за нових пет организација које су ушле у процес трансформације, што ће, са претходних шест, бити укупно 11 организација у овом процесу. Регионална привредна комора ће кроз менторску подршку помоћи процес трансформације, а намера је да се направи пресек почетног стања организација и стања какво је сада.

Према налазима евалуације модела ЕПУС Лесковац²², „одрживост модела је обезбеђена стварањем могућности за пословно повезивање бизниса В2В, бизниса и кластера В2С и кластера С2С у региону, Србији и у прекограничним и транснационалним областима. Пример успешног повезивања је учешће кластера док је још у форми кластерске иницијативе у ЕУ IPA CBC BG-SER пројекту „Балкански кластер“, профил кластера у Мапи кластера Нишавског, Пиротског, Јабланичког и Пчињског округа; учешће актера кластерске иницијативе на тренинзима, семинарима и радионицама у вези са упознавањем модела ЕУ кластера; промоција у тројезичној SER-BG-ENG ТВ емисији „Балкански кластер“ и на међународној конференцији „Дан Балканског кластера“ у Нишу, 25. марта 2016. године. Повезивање кластерске иницијативе са сличним бугарским организацијама и институцијама има за циљ креирање заједничког пројекта и приступа ЕУ INTERREG IPA CBC BG-SER новом позиву. Кластер омладинског предузетништва Јабланичког округа је чланством у Балканско- црноморској мрежи кластера (www.clusterhouse.rs) и Балканском кластеру (<http://balkancluster.clusterhouse.rs>), највећој колаборационој платформи кластера у региону, остварио видљивост на европском (ЕССР Network – www.clustercollaboration.eu) и глобалном нивоу (Global TCI Network Barcelona – www.tci-network.org)“.

У целини посматрано, за овако кратко време, што је у великој мери вођено смерницама и координацијом овог Конкурса, ОЦД су промишљале о моделима дугорочне одрживости –

²² Милојковић др Д. (2016). Извештај о екстерној евалуацији пројекта „БУДИ ДРУГАЧИЈИ! – Унапређење иновативног приступа запошљавању и запошљивости младих у Јабланичком округу“, Кућа кластера доо Ниш, Србија.

кроз интегрисање у локалне политике и моделе финансијске одрживости – и предузеле кораке ка непосредној одрживости ефеката пројеката након завршетка пројеката и њиховог реплицирања у другим срединама. Изузетно је добро да је у промишљањима о финансијској одрживости заступљен приступ диверсификације извора финансирања који нису само јавни фондови, већ укључује и савремена иновативна решења финансирања добрих идеја. У моделима финансијских извора недостаје могућност спајања фондова (*matching funds*) – јавних, нпр. националног и локалног нивоа, или јавних и приватних фондова. Било би упутно да се неки од ових модела финансијске одрживости развију и истестирају код оних модела који ће ући у следећи циклус подршке. Такође, код оних модела који граде подршку, каква у јединици локалне самоуправе постоји и реализује се на другачији начин кроз активне мере и политике запошљавања – нпр. стручне обуке, обуке за послодавца, предузетничке обуке и сл., пожељно је урадити упоредну анализу диференцијалних специфичности и ефеката тих програма. Иако и политике запошљавања у перспективи треба да имају диверсификоване и специјализоване програме подршке, велика је вероватноћа да ће, услед ограничености јавних финансија, увођењем нових решења престати финансирање старих решења или ће делови појединих решења бити замењени неким новим. За такве одлуке треба да се прикупљају докази и граде аргументација и дијалог свих партнера са доносиоцима одлука.

16. Препоруке

У овом одељку су наведене препоруке које су проистекле из целокупне анализе извештаја, фокус група и разговора са креаторима овог Конкурса. Препоруке пружају идеје за промишљање о унапређењу следећег циклуса конкурса за подршку иновативним приступима за повећање запошљавања и запошљивости младих.

Препоруке у односу на опште администрање и управљање Конкурсом:

- ✓ Приликом покретања следећег циклуса Конкурса, а предлог би био да се отвори најкасније до краја ове године, **потребно је ОЦД омогућити више времена за припрему пројекта**. Ово је важно, јер би оставило довољно времена за успостављање квалитетних међусекторских партнерстава и склапање сарадње са представницима приватног сектора.
- ✓ **Комисија за избор пројеката треба да буде сачињена од представника различитих сектора, укључујући представнике приватног сектора**. Било би пожељно да се за чланове комисије, пре евалуације пројектних апликација, организује концизна обука/радионица о иновацијама и критеријумима оцењивања пројектних апликација, која би омогућила стандардизовани приступ приликом оцењивања предлога иновативних модела.
- ✓ **Приликом селекције предлога пројеката и иновативних модела за повећање запошљавања и запошљивости младих, који би били подржани у следећем циклусу, предвидети могућност организовања интервјуа са носиоцима пројеката или представљања у форми јавне презентације** како би се додатно размотрили важни елементи за доношење одлуке о подршци кроз Конкурс. Ово не мора да буде обавезан корак током селекције пројеката и може се организовати у случајевима где постоји потреба за додатним информацијама и појашњењима.
- ✓ Током поступка оглашавања следећег циклуса Конкурса, **информисање потенцијалних апликаната би било побољшано организовањем инфо дана**, на којим би се појаснио циклус развоја друштвене иновације, односно онога што представљају модели подршке 1, 2 и 3, као и други суштински елементи Конкурса – партнерство са приватним сектором, међусекторска сарадња и сл.
- ✓ **Потребно је апликационе форме и извештаје прилагодити моделима подршке**, уз дефинисање кључних питања која су релевантна за те моделе, односно фазу развоја друштвене иновације, како би били у сразмери са буџетима модела за које ОЦД конкуришу.
- ✓ **Трајање пројеката, односно Конкурса у целини, треба продужити**, што такође може бити прилагођено моделима подршке, нпр. за најмање 6-12 месеци.
- ✓ **Дозвољене буџете за моделе подршке увећати најмање сразмерно продужетку трајања** Конкурса. У вези са тим, треба имати у виду да, ако се кроз Модел подршке 1 развијају ИТ решења, она могу захтевати већа средства, односно значајније увећати буџет (нпр. искуство Н@ПРЕД). Такође, треба промислити о обавезним елементима буџета и вредностима које промовише Конкурс. Из искуства се може рећи да су надокнаде за практиканте током стручне праксе врло мотивишући фактор и пример добре пословне праксе; стога треба размислити да се износи надокнада уједначе на нивоу Конкурса, а пожељно би било да не буду нижи од износа НСЗ.
- ✓ С обзиром на то да овај Конкурс представља механизам за подстицање иновирања програма подршке за запошљавање младих на локалном и националном нивоу, као и подизање капацитета ОЦД да буду лидери у креирању иновативних решења за побољшање запошљавања и запошљивости младих, потребно је да СИПРУ тим у следећем циклусу **определи додатне ресурсе. Додатни ресурси су потребни за:**

- а) подршку и подизање капацитета ОЦД** – подршка која може бити организована према потребама ОЦД (*tailored made*) или кроз обезбеђивање минималног пакета стандардизоване подршке за све, а остало у складу са специфичним потребама ОЦД, б) **за организовање скупова размене** искуства у једнаким временским интервалима (на нивоу модела или Конкурса), где би се издвојиле теме или индикатори релевантни за политике запошљавања и запошљивости младих, а чији би производи биле препоруке или извештај о напретку о запошљавању младих на националном нивоу, в) **за рад на информисању и подстицању укључивања приватног сектора** са циљем да се унапреди разумевање значаја њихове улоге и добити из ове сарадње, али и осмисле заједничка подршка и подстицај за укључивање приватног сектора. Ово се може урадити кроз организацију специјализованих радионица, семинара, округлих столова или промотивних скупова.
- ✓ **На нивоу Модела подршке 2 је пожељно у оквиру пројекта реализовати и заступање код креатора локалних политика запошљавања**, макар кроз организацију завршног скупа са релевантним актерима, као што је то урадио РБЦ Крагујевац у овом Конкурсу.
 - ✓ Потребно је **дефинисати учешћа/однос управљачко-административних трошкова у програмским трошковима до 25%, односно 20% учешћа управљачко-административних трошкова у укупном буџету пројекта.**
 - ✓ Потребно је **дефинисати мониторинг и евалуациони оквир на нивоу Конкурса и прилагодити их моделима подршке.** У погледу Модела подршке 2, где су мониторинг и евалуациони оквир посебно значајни за уобличавање модела, праћење ефеката и грађење аргументације за даљу институционализацију мера или скалирање, потребно је ускладити минимум захтева у вези са тим шта се прати кроз индикаторе учинка, процеса и исхода. Нпр. индикатори учинка – дисагрегирани подаци о учесницима програма (образовни статус, припадност етничким мањинама, рурално подручје, незапослени дуже од годину дана, итд.), просечни трошкови програма по кориснику-учеснику обука и успешном кориснику, проценат оних који заврше обуку, радни статус и квалификације стечене након учествовања у неком од програма, итд. Поред индикатора учинка, потребно је усагласити и јасно дефинисати процесне индикаторе (стопа осипања, квалитативни нивои, и сл.) и индикаторе исхода (број обухваћених учесника). У складу са правом на достојанствени рад, препорука је да се, поред квантитета запошљавања, прати и квалитет запошљавања кроз индикаторе. Да би се мерила трајност ефеката учешћа у програму на кориснике, као и с обзиром на чињеницу да се добити од учешћа у програму могу показати и касније (нпр. већа способност за запошљавање, способност промене посла, коришћење стечених вештина на радном месту, итд.), препорука би била да се омогући праћење учесника у правилним интервалима (нпр. на шест месеци) и након подршке, а пожељно би било да се обезбеди менторска подршка новооснованим предузетницима. Ово је свакако важно омогућити будући да су интервенције реализоване у кратком року.
 - ✓ Осим мониторинга, **екстерна евалуација ефеката реализованих програма би требало да буде обавезан, а не само пожељан, сегмент оквира за евалуацију у Моделу подршке 2.** Пожељно би било да евалуација садржи и поређење ситуације са ситуацијом пре програма (попут евалуације програма ЕПуС Лесковац) или поређење са контролном групом, посебно ако у локалној средини постоји сличан програм подршке (као у случају евалуације програма РБЦ Крагујевац). Код оних модела који граде подршку каква у јединици локалне самоуправе постоји и реализује се на другачији начин кроз активне мере политике запошљавања – нпр. стручне обуке, обуке за послодавца, предузетничке обуке и сл., пожељно је планирати

средства у оквиру пројеката за упоредну анализу диференцијалних специфичности и ефеката тих програма.

Предлог додатних критеријума за следећи циклус Конкурса:

- ✓ Критеријуми за селекцију учесника програма подршке запошљавања младих треба да дају предност младима који се суочавају са додатним баријерама за улазак на тржиште рада и да минимум 20% теже запошљивих категорија младих буде обухваћено подржаним програмима, нпр. неквалификоване младе особе, дугорочно незапослени (дуже од годину дана), Роми или друге мањинске групе, ОСИ, млади из руралних подручја, жене из маргинализованих подручја, неформално запослени, млади из система институционалне заштите – усагласити категорије у односу на истраживања и националну статистику.
- ✓ Критеријуми за избор партнера из приватног сектора, у складу са правом на достојанствен рад, треба примарно и минимално да обухвате поштовање закона који регулише рад и запошљавање, као и регулисање пореских обавеза, безбедности и заштите на раду.
- ✓ Право на достојанствен рад треба да буде интегрисано у иницијативе које подржава Конкурс. Програми подршке за младе би требало да у већој мери подрже и подизање свести младих радника о значају достојанственог рада и улози коју имају као учесници радног односа у промовисању и одржавању праведног радног односа.

Теме које могу бити предмет размене искуства или даљих промишљања:

- ✓ Разматрање надокнада за менторе из приватног сектора – препорука би била да се у оквиру Конкурса са представницима приватног сектора и ОЦД, а можда и укључењем других актера ван Конкурса, кроз скуп размене искуства или сличан скуп преиспита и отвори за дискусију тема надокнаде и учешћа приватног сектора.
- ✓ Програм обуке је само у једном, Конкурсом подржаном пројекту (пројекат РЕЦ Банат), пратила новчана награда (што је допринело ефекту запошљавања за 50%). Ово отвара простор за разматрање увођења финансијске компоненте (*re-granting*) у следећим циклусима, а проистиче и као предлог са фокус група од стране одређених ОЦД. У погледу финансијске компоненте треба размотрити неколико приступа – да се омогући у срединама где нема подстицаја за покретање бизниса за младе, нпр. у пољопривреди, јер нема директних новчаних давања (пошто се по ИПА процедурама може подржати само набавка опреме и материјала према бизнис плану) или да се трансферише као новчана награда за најбоље, што је било до сада.

Препорука ове анализе је **да се настави са подршком пројектима који су били подржани овом грант шемом**, као и пројектима који су обезбедили чврсте доказе и основ да се ова подршка настави. У том смислу је предлог **да се отвори посебна линија (лот) за пројекте из претходне фазе**, која би била флексибилнија и која би се могла осмислити у односу на специфичне потребе тих пројеката за даљи развој и унапређење или ширење иновативних модела.

- ✓ **За пројекте из Модела подршке 1** – искуство током Конкурса је показало да ОЦД треба додатна подршка за разраду предложених идеја до иновативних модела који су спремни за пилотирање. Тако се код Тимочког клуба показала потреба за подршком у секундарној анализи налаза истраживања о могућностима које пружа ИТ сектор за запошљавање младих и конципирању иновативног модела из почетне идеје. То је превазиђено понудом потпуно новог решења/модела *пратим те на послу (job shadowing)*, али се може наставити са подршком СИПРУ тима да би се

развио модел који је спреман за пилотирање. Код Ромкиња Војводине је могуће допунити истраживање недостајућим елементима (база не покрива интересовања младих, аспирације, нити има преглед потреба послодаваца који су у отвореној групи за сарадњу), али и пружити подршку за дораду предложеног модела, нпр. обуке у концепту модела нису у довољној мери разрађене, међусекторска сарадња није конципирана и успостављена, итд. Предлог модела Ентузијаста Кучева је преобиман и потребан му је јаснији фокус у односу на идентификовани проблем.

- ✓ **За пројекте из Модела подршке 2** – искуствено се показала потреба за потпуним заокруживањем модела или праћењем корисника ради праћења стварних ефеката подржаних модела.
 - Једини модел који би се препоручио за Модел подршке 3 је пројекат РБЦ Крагујевац – превазилажење неусклађености потреба привреде и компетенција радне снаге у металопрерађивачком сектору. Уколико се подршка обезбеди кроз Модел подршке 3, може се направити искорак – нпр. да РБЦ Крагујевац осмисли програм преноса знања на ОЦД из других средина, које би могле да реализују модел ако у тим срединама постоји металопрерађивачки сектор или да се удруже средства кроз кофинансирање са градом (уколико је у међувремену РБЦ Крагујевац обезбедио средства за наставак пројекта из градског буџета). Имајући у виду кратак рок имплементације, а интензивне активности некада могу дати висок ефекат, предлог је да се овај пројекат даље прати и унапређује кроз Модел 2. Оно што РБЦ Крагујевац кроз Модел 2 може додатно да понуди је упоредна анализа програма обуке за познатог послодавца и њихове обуке, или се РБЦ Крагујевац може подржати удруживањем средстава (кофинансирањем) у делу иницијативе за ширење модела према дрвнопрерађивачком сектору – то су све варијације у односу на развој ситуације. У свим опцијама препорука је да се кроз модел тестира укључивање теже запошљивих категорија младих, за шта је овај модел спреман, а што је искорак у односу на ранију фазу.
 - За остале пројекте из Модела подршке 2 препорука је да се подрже кроз Модел 2 следећег циклуса, а предлог да се стави акценат на унапређење појединих сегмената – део екстерне евалуације, економске исплативости и финансијске одрживости (РЕЦ Банат), упоредне анализе диференцијалних специфичности и ефеката програма са сличним програмима у локалној заједници (РЕЦ Банат, ЕПУС Лесковац), и/или за укључивање додатних корисника и/или за обезбеђивање менторске подршке новооснованим предузећима/привредницима који су подржани кроз Конкурс, и/или увођење нових компоненти менторинга, финансијске подршке (Удружење Феномена, Н@ПРЕД), екстерна евалуација (Удружење Феномена).
 - Било би упутно да се неки од модела финансијске одрживости развију и тестирају код оних модела из Конкурса који ће ући у следећи циклус подршке.
 - Било би пожељно у пројектима планирати средства за организовање размене искуства, *један-на-један* или више пројекта – нпр. ЕПУС Лесковац, РЕЦ Банат и Удружење Феномена. И ТОЦ може бити укључен, јер је слична врста подршке потребна и организацијама младих које излазе на тржиште/за пласман услуга, роба и сл.