



VLADA
REPUBLIKE SRBIJE



TIM
ZA SOCIJALNO UKLJUČIVANJE I
SMANJENJE SIROMASTVA



TESTIRANJE JAVNIH POLITIKA

INOVATIVNI PRISTUPI
ZA ZAPOŠLJAVANJE
MLADIH



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

TESTIRANJE JAVNIH POLITIKA

IZDAVAČ: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva
Vlade Republike Srbije

AUTOR: Andrija Pejović

UREDNIK: Aleksandar Rončević

LEKTURA: Ivana Ilić Šunderić

DIZAJN I PRIPREMA: Miloš Radulović

GODINA IZDANJA: Decembar 2019.

PODRŠKA: Izradu ove publikacije omogućila je Vlada Švajcarske u okviru projekta „Podrška sproveđenju Programa reformi politike zapošljavanja i socijalne politike u Republici Srbiji sa fokusom na politiku zapošljavanja i povećanja zapošljivosti mladih”, koji je deo šireg programa "Znanjem do posla".

NAPOMENA: Ova publikacija ne predstavlja zvaničan stav Vlade Republike Srbije, kao ni Vlade Švajcarske. Svi pojmovi upotrebljeni u publikaciji u muškom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.

Uvod	5
1.1 Razumevanje izazova u javnim politikama	7
1.2 Traganje za rešenjima	11
1.3 Testiranje javnih politika	16
1.4 Drugi ciklus testiranja modela za zapošljavanje	20
1.5 Pripreme za promene i održivost modela	23
1.6 Inovativni modeli za zapošljavanje mladih – primeri dobre prakse	26

SADRŽAJ

LISTA AKRONIMA

AP	Akcioni plan
EPUS	Evropski pokret u Srbiji
ESRP	Program reformi politike zapošljavanja i socijalne politike
E2E	"Znanjem do posla"
EU	Evropska unija
IPA	Instrument for pre-accession (instrument za pretpriступну pomoć)
JLS	Jedinica lokalne samouprave
LIP	Local Initiative program (Program lokalnih inicijativa)
LOT	Particija javnog poziva za dodelu bespovratnih sredstava
MSP	Mala i srednja preduzeća
NEET	Not in employment, education or training (mladi koji nisu zaposleni, ne obrazuju se niti usavršavaju)
NSZ	Nacionalna služba za zapošljavanje
OCD	Organizacije civilnog društva
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
PCM	Project cycle management (ciklus upravljanja projektom)
PRAG	Practical guide on contract procedures for European Union external action (PRAG priručnik za ugovaranje projekata finansiranih od strane EU)
SIM	Social innovation mechanism (instrument za razvoj društvenih inovacija)
SIPRU	Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva
Webmo	Web platforma za praćenje i izveštavanje o ostvarenim rezultatima i efektima
IT	

UVOD

Cilj ovog dokumenta jeste da se bliže predstavi SIM mehanizam¹ za podršku razvoja inovativnih modela za zapošljavanje mladih na lokalnom nivou u Republici Srbiji. Priručnik je razvijen u okviru projekta koji je imao za cilj da podrži sprovođenje Programa reformi politike zapošljavanja i socijalne politike (ESRP), a koji je deo šireg šireg programa "Znanjem do posla - E2E". Podršku za sprovođenje E2E programa obezbedila je Vlada Švajcarske Konfederacije, a za sprovođenje je bio nadležan Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije (u daljem tekstu: SIPRU) u periodu od 2015. do 2019. godine.

Tokom sprovođenja E2E programa SIPRU je razvio **mehanizam podrške razvoju društvenih inovacija** (u daljem tekstu SIM²), usmeren na razvoj delotvornih rešenja na lokalnom nivou u cilju smanjenja nezaposlenosti mladih. Glavni cilj SIM instrumenta bio je razvoj rešenja na lokalnom nivou (inovativni modeli) koja funkcionišu u praksi, kao i da se ljudi i njihove potrebe stave u središte javnih politika i usluga. Osim toga, sve lekcije naučene tokom razvoja i testiranja inovativnih modela za povećanje zapošljivosti i zapošljavanja mladih u značajnoj meri će doprineti unapređenju javnih politika kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou.

SIPRU je putem SIM instrumenta podržao ukupno 19 projekata (ukupna vrednost donacije bila je 450.000 CHF), u kojima je učestvovalo preko 650 mladih³.

- 1.** Pod terminom SIM mehanizam podrazumevaju se elementi kao što su:
program za razvoj inovativnih modela u oblasti zapošljavanja mladih, program osnaživanja kapaciteta podnositelaca prijava za društvene inovacije, sistem za praćenje i evaluaciju modela, adekvatne ljudske resurse, kao i institucionalnu podršku skaliranju modela koje je pružao SIPRU.
- 2.** SIM - Social Innovation Mechanism.
- 3.** Evaluacije sprovedenih konkursa za finansiranje dostupne na **LINKU**
- 4.** Dostupno na **LINKU**

Ostvareni uticaj SIM instrumenta:

- Na lokalnom nivou potpuno je razvijeno šest inovativnih modela za zapošljavanje mladih, koji su u procesu institucionalizacije, skaliranja i stvaranja održivosti.
- Stopa zapošljavanja, odnosno samozapošljavanja mladih godinu dana nakon završetka programa iznosila je 58,5%.
- Treći nacionalni izveštaj o socijalnom uključivanju i smanjenju siromaštva⁴ koji je usvojila Vlada Republike Srbije, sadrži mere za rešavanje problema nezaposlenosti mladih, bazirane na iskustvu proisteklom iz testiranja inovativnih modela.
- Mera iz Nacionalnog akcionog plana zapošljavanja pod nazivom „Obuka na zahtev poslodavca“ unapređena je 2018. godine na osnovu inovativnog modela testiranog u Kragujevcu u pogledu obaveza poslodavaca prema licima koja traže zaposlenje nakon isteka mera. Na bazi istog modela su akreditovana dva obrazovna programa u metaloprerađivačkom sektoru, koja su se našla u primeni.
- Kapaciteti NSZ za zapošljavanje mladih sa invaliditetom su osnaženi uvođenjem u praksu priručnika za savetnike NSZ, koji značajno olakšava rad sa privredom i osobama sa invaliditetom na osnovu jednog od razvijenih inovativnih modela;
- Nekoliko lokalnih akcionih planova zapošljavanja izmenjeno je na osnovu iskustava dobijenih tokom pilotiranja inovativnih modela na lokalnom nivou. Na taj način modeli su dobili место u lokalnim javnim politikama, kao i odgovarajuća finansijska sredstva.

• IPA 2014 u oblasti zapošljavanja i aktivnog uključivanja (4 miliona evra) naglasila je značaj testiranja javnih politika u cilju njihovog unapređivanja, a obuhvatila je i kriterijume inovativnosti u evaluacionoj listi.

• Podržan je razvoj organizacija civilnog društva i lokalnih partnera koji su učestvovali u testiranju inovativnih modela za zapošljavanje mladih.

Organizacije civilnog društva i lokalne samouprave koje su učestvovali u SIM mehanizmu su obezbedile iznos od skoro 2 miliona evra⁵ za unapređenje oblasti zapošljavanja mladih kroz učešće u domaćim i stranim javnim konkursima za dodelu bespovratnih sredstava.

1.1 RAZUMEVANJE IZAZOVA U JAVNIM POLITIKAMA

Zašto je SIPRU odabrao društvene inovacije kao način za rešavanje problema nezaposlenosti mladih?

Analiza koju je SIPRU sproveo pre početka realizacije projekta pokazala je da se određene kategorije nezaposlenih lica i dalje suočavaju sa poteškoćama u pristupu tržištu rada, kao i sa nesigurnošću u vezi sa zadržavanjem radnog mesta. U ovu kategoriju spadaju mladi, naročito mladi koji nisu u sistemu zapošljavanja, obrazovanja niti obuke (tzv. NEET), mladi Romi i Romkinje, mladi sa invaliditetom, itd. Isti zaključak dat je i u Izveštaju Evropske komisije o napretku Srbije za 2018. godinu: „Mere su preterano ograničene s obzirom na broj nezaposlenih i pretežno se radi o jednokratnim savetovanjima i sajmovima zapošljavanja“.

5. Podaci se zasnivaju na rezultatima ankete koju je sproveo SIPRU među primaocima bespovratnih sredstava koji su učestvovali u mehanizmu društvenih inovacija tokom perioda 2015–2019. godine.

Kako bi odgovorila na navedeni problem Vlada Republike Srbije je 2016. godine usvojila *Program reformi politike zapošljavanja i socijalne politike (ESRP)*, vodeći se preporukama Evropske komisije za utvrđivanje i praćenje prioriteta u okviru politika zapošljavanja i socijalnih politika zemalja koje su u procesu pridruživanja. ESRP je obuhvatilo tržište rada i zapošljavanje, ljudski kapital i veštine, socijalno uključivanje i socijalnu zaštitu, kao i izazove penzionog i zdravstvenog sistema.

U cilju pružanja podrške Vladi Republike Srbije u borbi sa izazovima sa kojima se suočavaju određene grupe mlađih, Švajcarska kancelarija za saradnju⁶ pružila je finansijsku podršku projektu „Podrška za sprovođenje Programa reformi politike zapošljavanja i socijalne politike (ESRP) u Srbiji sa fokusom na politike zapošljavanja i zapošljivosti mlađih“. Projekat je pokrenut u novembru 2015. godine kao deo šireg programa „Znanjem do posla – E2E“ sa ciljem realizacije jedne od mera koje su definisane u okviru ESRP.

Ključni elementi za razvoj novih inicijativa prilagođenih ciljnoj grupi su **međusektorska saradnja i partnerstva na lokalnom nivou**, koje je bilo potrebno podstaći kako bi se svi raspoloživi resursi stavili u funkciju rešavanja problema nezaposlenosti mlađih. Osnovna ideja je bila da se pronađu rešenja na lokalnom nivou koja bi bila delotvorna u okvirima postojećih i raspoloživih resursa.

Kako bi se podržali razvoj, testiranje i skaliranje inovativnih pristupa u zapošljavanju mlađih, SIPRU je razvio program finansijske podrške namenjene lokalnim akterima. Prvi korak je bio da se razume „problem zapošljavanja mlađih“ i da se podrži razvoj rešenja koja se na delotvoran način bave problemom ili nekim njegovim delom na lokalnom nivou. Prateći tu logiku, u novembru 2015.

⁶. Engl. Swiss Development Cooperation (SDC)

godine raspisan je konkurs za dodelu bespovratnih sredstava (u vidu javnog *Poziva za podnošenje predloga projekata*⁷). Kroz ovaj konkurs SIPRU je podržao pristup „odozdo nagore“ i **podstakao inicijative koje su primenjive i delotvorne u lokalnim zajednicama, stavljući mlade i njihove potrebe u središte rešenja** i odgovarajući na njihove potrebe na drugačiji način.

Opšti cilj konkursa za dodelu bespovratnih sredstava bio je podsticanje međusektorske saradnje radi rešavanja problema zapošljavanja mladih kroz nekoliko tema: preduzetništvo, radna praksa, povećanje zapošljivosti NEET kategorije mladih, mladih sa invaliditetom ili mladih koji se suočavaju sa diskriminacijom po više osnova. Konkurs za dodelu bespovratnih sredstava je bio osmišljen tako da podrži lokalne aktere u stvaranju rešenja za koja oni smatrali (na osnovu pouzdanih podataka i analiza) da bi na najbolji način rešili problem mladih u njihovoj zajednici, s obzirom na raspoložive kapacitete i resurse.

Sa tim ciljem SIPRU je raspisao konkurs za dodelu bespovratnih sredstava kako bi lokalnim partnerima obezbedio dovoljno vremena i sredstava da generišu inovativne ideje.

Šta je SIPRU radio u okviru ovog koraka ?

- Podržao Vladu Republike Srbije da razvije strateški okvir (ESRP) koji prepoznaje veliku važnost teme, ali i inovativnih pristupa za zapošljavanje najranjivijih kategorija mladih;
- Obezbedio neophodna finansijska sredstva za razvoj inovativnih rešenja na lokalnom nivou;
- Uspostavio tim stručnjaka koji će se baviti kompleksnim problemima u oblasti zapošljavanja

7. Dostupno na **LINKU**

i zapošljivosti mladih.

- Razložio problem zapošljavanja mladih i kreirao mehanizam podrške razvoju društvenih inovacija pomoću kojih bi se kreirali inovativni modeli.
- Podstakao međusektorsku saradnju u traganju za rešenjima u oblasti zapošljavanja mladih na lokalnom nivou.
- Podržao lokalne partnere koji se suočavaju sa izazovima u razvoju i testiranju inovativnih modela kroz neophodnu finansijsku, stručnu, zegovaračku i drugu vrstu podrške.
- Predstavio društvene inovacije kao način rešavanja društvenih problema.

1.2 TRAGANJE ZA REŠENJIMA

Zašto je SIPRU odlučio da primeni drugačiji pristup u rešavanju nezaposlenosti mladih na lokalnom nivou?

Ključni deo mehanizma za razvoj društvenih inovacija bio je javni konkurs⁸ za dodelu bespovratnih sredstava (2015) sa **tri različita LOT-a** koji su bili dostupni podnosiocima prijava. Prema načinu na koji je konkurs osmišljen, podnosioci prijava su mogli da budu registrovane organizacije civilnog društva (OCD) u obaveznom partnerstvu sa privatnim sektorom. OCD su imale pre svega pokretačku i koordinacionu ulogu na lokalnom nivou, a privatni sektor se uključio sa idejom da ponudi mogućnosti za zapošljavanje mladih. Javni sektor je imao mogućnost da uzme učešće u ovim partnerstvima u svojstvu saradnika na projektu.

Namera SIPRU je bila da se kroz ovaj konkurs u svakom podržanom rešenju najpre temeljno razume i razloži problem, da se on kontekstualizuje, da mu se odredi struktura (uzrok, posledice, obuhvat, itd.), kao i da se testiraju moguća rešenja⁹. Ovaj koncept predstavlja ključnu tačku za osmišljavanje konkursa za dodelu bespovratnih sredstava, koja odgovara različitim fazama kreiranja društvenih inovacija.

8. Prvi konkurs dostupan na **LINKU**

9. Priručnik o društvenim inovacijama: Suština procesa društvenog inoviranja je ispravno razumevanje problema, njegova kontekstualizacija, tj. povezivanje sa realnom situacijom, i traganje za sprovodivim rešenjima. U tom procesu testiranje i pilotiranje predstavljaju neke od ključnih koraka (SIPRU, 2019).

U daljem tekstu dat je opis svih LOT-ova u okviru konkursa za dodelu bespovratnih sredstava:

LOT	LOT 1 Podrška za rani razvoj inovativnih ideja	LOT 2 Podrška za testiranje ili unapređenje razvijenih inovativnih rešenja	LOT 3 Podrška za skaliranje uspešnih inovativnih rešenja
Specifični cilj	Podrška inovativnom pristupu/ideji ¹⁰ koja bolje odgovara na problem u zajednici kako bi se razradila do faze kada je spremna za testiranje.	Podrška inovativnom rešenju koje je razrađeno za testiranje. ILI Podrška inovativnom rešenju kako bi se unapredilo na osnovu prethodno sprovedenog pilotiranja i pripremilo za skaliranje.	Podrška pilotiranim inovativnim rešenjima koja imaju rezultate u praksi radi skaliranja i prelaska sa pilotiranja na uvođenje u praksu, kao i radi povećanja njihovih efekata i obuhvata.

Svaki od LOT-ova imao je drugačiju namenu, budžet i dinamiku. U daljem tekstu dat je pregled:

LOT 1 (rani razvoj inovativnih ideja) ima za cilj da podnosioci prijava bolje razumeju problem (precizno definisanje uzroka, posledica, obima, prethodnih pokušaja i razloga za neuspeh, itd.) kojim žele da se bave, da u procesu analize problema generišu različite ideje, razviju uslugu/meru koja će se testirati i predlože rešenje koje u većoj meri odgovara potrebama ciljne grupe; finansiranje je bilo ograničeno na 5.000 CHF.

10. Pristup/ideja je početna hipoteza koju je potebno proveriti i na osnovu nje (ukoliko se pokaže ispravnom) razviti rešenje koje bolje odgovara na konkretni problem.

LOT 2 (testiranje/unapređenje inovativnog modela) namenjen je za utvrđivanje efekata predloženog rešenja na ciljnu grupu sa ciljem da odgovori na pitanje da li i kako može rešenje da se unapredi po potrebi (ako je određeno rešenje za zapošljavanje mlađih ranije primenjeno u praksi bilo je moguće unaprediti ga u celini ili u određenim delovima); finansiranje je bilo ograničeno na 30.000 CHF.

LOT 3 je bio usmeren na podršku za skaliranje i/ili širenje uspešnih modela kroz nekoliko pravaca: dodatno podsticanje međusektorske saradnje, izmene javnih politika, institucionalizaciju modela, regionalno širenje, širenje ciljne grupe, prenos znanja u različitim sektorima, itd.); finansiranje je bilo ograničeno na 25.000 CHF.

Jedan od izazova u ovom procesu bilo je i postavljanje kriterijuma za **merenje inovativnosti predloženih modela** (u kojoj meri se ti modeli mogu smatrati inovativnim). SIPRU je u konkursu predstavio definiciju inovativnosti modela zajedno sa kriterijumima na osnovu kojih se meri inovativnost predloženih inicijativa:

„Društvena inovacija može da bude praksa, proces, proizvod, usluga, poslovni model, alat ili metodologija, ili kombinacija svega navedenog sa ciljem da se na bolji način odgovori na neispunjenu potrebu ili društveni problem.“

SIPRU je tražio ideje na lokalnom nivou koje bi mogle da unaprede položaj mladih u lokalnim sredinama. Radi preciznije ocene stepena inovacija predloženih rešenja korišćeni su sledeći kriterijumi:

- 1. Da li i u kojoj meri ideja odgovara na društvenu potrebu i usredsređuje se na ljudе/korisnike?**
- 2. Da li i u kojoj meri ideja unapređuje svakodnevni život građana – ciljnih grupa/korisnika?**
- 3. Da li i u kojoj meri ideja osnažuje i uključuje građane – ciljne grupe/ korisnike kao partnerе i kreatore rešenja?**
- 4. Da li i u kojoj meri ideja doprinosi efikasnom i delotvornom korišćenju i očuvanju resursa?**
- 5. Da li i u kojoj meri ideja doprinosi saradnji i izgradnji partnerstava između različitih sektora (npr. privatni, javni, civilno društvo)?**
- 6. Da li i u kojoj meri ideja doprinosi promenama u odnosima između korisnika, javnog sektora i drugih aktera?**
- 7. Da li i u kojoj meri ideja ima potencijal za transformaciju kojim bi umanjila, odnosno uklonila društvene nejednakosti?**

Svaki od ovih kriterijuma odvojeno se ocenjuje kao deo evaluacione tabele. Da bi bila ocenjena kao inovativna i dobila finansijsku podršku, ideja podnosioca prijave je morala da ispunjava najmanje tri od sedam kriterijuma za inovacije. Ukoliko nije ispunjavala ove minimalne kriterijume, ideja se nije smatrala prihvatljivom.

Podnosioci prijava su u obrascu prijave¹¹ bili u obavezi da sami ocene i opišu ono što je inovativno u njihovom predlogu, odnosno da u narativnom obliku potvrde do koje mere su ispunili kriterijume inovativnosti.

11. Dostupno na [LINKU](#)

U procesu ocenjivanja u okviru ovog konkursa odabрано је 10 од 120 predloga.

Šta je SIPRU radio u okviru ovog koraka ?

- SIPRU je kreirao mehanizam za podršku razvoju društvenih inovacija čiji su glavni elementi (finansijska sredstva osigurana kroz donaciju Švajcarske kancelarije za razvoj) korišćeni za dodelu bespovratnih sredstava lokalnim partnerima (Javni poziv za podnošenje predloga projekata sa svim neophodnim obrascima korišćenim za podnošenje prijava i proces praćenja/izveštavanja).
- Obezbedio je neophodne ljudske resurse (članove SIPRU-E2E tima odgovorne za sprovođenje programa „Znanjem do posla – E2E”).
- Članovi SIPRU tima sa specifičnim znanjima u različitim oblastima (statistika, obrazovanje, inkluzija Roma i Romkinja, procena uticaja, itd.) bili su odgovorni za sprovođenje projekta „Socijalno uključivanje u Republici Srbiji – faza 3“.
- Obezbeđeno je mentorstvo za podnosioce prijava prilikom razvoja i testiranja inovativnih modela za zapošljavanje mladih.
- Sprovedena je redovna eksterna evaluacija kao podrška SIPRU i podnosiocima prijava radi unapređenja razvijenih i testiranih rešenja, ali i samog mehanizma za razvoj društvenih inovacija.
- Podnosiocima prijava je tokom procesa podnošenja predloga projekata ponuđено učešće u programu jačanja kapaciteta u oblasti upravljanja projektnim ciklusom (PCM) i u oblasti društvenih inovacija.
- SIPRU je ojačao svoju poziciju u kabinetu predsednika Vlade za potrebe zagovaranja promena u javnim politikama..

1.3 TESTIRANJE JAVNIH POLITIKA

Na koji način je SIPRU razložio problem nezaposlenosti mladih?

SIPRU je putem SIM mehanizma tragao za novim pristupima kojima se jasno može definisati problem ili deo problema u oblasti zapošljavanja i zapošljivosti mladih na lokalnom nivou, na osnovu kojih bi se došlo do odgovarajućih rešenja uz istovremeno obezbeđivanje njihove izvodljivosti u datom kontekstu i imajući na umu raspoložive resurse i kapacitete. **To je zahtevalo prilagođenu podršku podnosiocima prijava u zavisnosti od toga da li se nalaze u fazi razvoja, testiranja ili skaliranja rešenja.** Takođe, SIPRU je želeo da u čitav proces uključi i komponentu jačanja kapaciteta OCD za korišćenje EU fondova, što je ostvareno izradom SIM mehanizma u skladu sa PRAG pravilima.

Pored toga, uvedene su još **dve novine u okviru mehanizma finansiranja:**

- između podnošenja koncepta predloga i kompletног predloga projekta SIPRU je organizovao radionice jačanja kapaciteta na temu *društvenih inovacija i upravljanja projektnim ciklусом* kao podršku podnosiocima prijava kako bi dostavili što kvalitetnije predloge projekata;
- nakon podnošenja kompletних predloga projekata, SIPRU je *organizovao javno prezentovanje* predloženih rešenja ispred konkursne komisije kako bi se podnosioci prijava u što većoj meri saživeli sa idejama koje su osmislili prezentujući ih javno.

Prilagođena podrška u skladu sa LOT-ovima

Za predloge projekata koji su podržani u okviru LOT 1 – rani razvoj inovativnih ideja, SIPRU je učestvovao partnerski pružajući stručnu podršku za ključne aktivnosti. To su: *analiza problema* – ovde je važno osnažiti kapacitet za bolje razumevanje i analizu problema iz ugla i korisnika i pružalaca usluga pošto je ispravno razumevanje problema ključno, a ujedno predstavlja i najveću prepreku u lokalnom kontekstu. SIPRU je pružio dodatnu pomoć u izradi *istraživačkih alata* (una-pređenje metodologije i instrumenata istraživanja, analize), kao i podršku pri razvoju opisa samog inovativnog modela (rešenja) kako bi bio spreman za testiranje. Izazov za podnosioce prijava ogledao se u preciznom *definisanju uzroka problema, sagledavanju posledice, kao i mapiranju onoga što bi lokalni akteri mogli da urade* kako bi problem (ili deo problema) mogli da reše uzimajući u obzir sopstvene resurse i lokalni kontekst.

U ovoj fazi bilo je važno da se održi pažnja na analizi problema i konsultacijama sa ciljnim grupama, kao i da se izbegne, što se često dešavalo, da podnosioci prijava krenu sa sprovođenjem aktivnosti. Namera je bila da se partneri podrže u tome da razmišljaju o problemu, da istražuju i da se konsultuju oko problema i sprovodivih rešenja pre nego što finalizuju rešenje koje će testirati u narednoj fazi podrške. Ukratko, rezultati ove faze bili su: **utvrđeni problemi i potrebe, mapirani lokalni resursi, rešenje opisano u formi spremnoj za testiranje.**

Za predloge projekata koji su podržani kroz LOT 2 SIPRU je pružio podršku podnosiocima prijava kako bi se obezbedilo da se podržana rešenja na odgovarajući način sprovedu u praksi i u skladu sa predloženim planom i obaveznim aktivnostima, a potom izmeri ostvareni uticaj. Takođe, SIPRU je zahtevao od podnositelja prijava

opis obaveznih aktivnosti kao što su: *plan detaljnog praćenja realizacije projekta, eksterna evaluacija i izrada plana održivosti modela*. Cilj ovakvih zahteva je bio, između ostalog, da se obezbedi **kvalitet proizvoda/usluga koje se pružaju mladima kroz model**, uz poštovanje svih standarda i propisa utvrđenih nacionalnim zakonodavstvom u pogledu kvaliteta zaposlenja. Osim toga, ideja je bila da se kandidati podrže u procesu ostvarivanja definisanih ishoda, kao i da *opišu elemente modela* koji bi mogli da se sprovedu i u drugim lokalnim zajednicama ili na nacionalnom nivou, čime bi se obezedio veći uticaj.

LOT 3 je bio usmeren na pružanje podrške podnosiocima prijava u procesu skaliranja uspešnih modela za zapošljavanje mlađih koji su ispitani u praksi. **Skaliranje modela je bilo moguće uraditi kroz teritorijalno širenje modela (npr. sprovodenje u nekoj drugoj opštini), povećanje obima ciljne populacije ili prenos znanja iz jednog sektora u drugi (npr. iz metaloprerađivačke u drvenu industriju).** Na taj način je SIPRU podnosiocima prijava pomagao da se primeni *plan skaliranja ili plan održivosti*. Kao deo ovog procesa SIPRU je prethodno sa podnosiocima prijava radio na razvoju ovih planova i pružao podršku u zagovaračkim aktivnostima na lokalnom nivou.

Kada je po završetku konkursa utvrđeno da nije stigao dovoljan broj prijava sa kvalitetnim predlozima rešenja, odlučeno je da se ne podrži nijedan projekat iz LOT-a 3. To je značilo da je bilo svrshishodnije uložiti ograničena sredstva u fazu ranog razvoja inovativnih modela i njihovog testiranja u praksi nego u skaliranje modela koji nisu na odgovarajući način osmišljeni (nema dokaza da u većoj meri odgovaraju na potrebe mlađih ili da su dobro promišljeni, iako nisu testirani u praksi).

Šta je SIPRU radio u okviru ovog koraka ?

- Pored finansijske podrške uveo je i program osnaživanja kapaciteta za podnosioce prijava kao sastavni deo SIM mehanizma podrške.
- Uspostavio je blisku saradnju sa podnosiocima prijava kako bi podstakao njihove ideje i način razmišljanja nudeći drugačije metode rada i alate koji su do tada manje korišćeni.
- Prilagodio podršku podnosiocima prijava u različitim LOT-ovima.
- Zastupao održivost kao obavezan aspekt svakog od podržanih modela zapošljavanja mlađih, tražeći od organizacija da izrade planove održivosti svojih inovativnih modela.
- Pružao finansijsku podršku podnosiocima prijava za realizaciju aktivnosti u okviru plana održivosti.
- Redovno prikupljao naučene lekcije kroz sprovođenje SIM mehanizma, uključujući i lekcije naučene kroz eksternu evaluaciju, kao i od samih lokalnih partnera, kako bi se na ovaj način podrška kontinuirano unapređivala stavlјajući u centar potrebe mlađih.

1.4. DRUGI CIKLUS TESTIRANJA MODELZA ZA ZAPOŠLJAVANJE

Šta je SIPRU uradio sa rezultatima prvog kruga testiranja inovativnih modela za zapošljavanje mladih?

Nakon testiranja inovativnih modela za zapošljavanje mladih kroz prvi konkurs koji je pokrenut 2015. godine SIPRU je **ocenio¹² rezultate ostvarenog uticaja, ali i način na koji je mehanizam za podršku razvoju društvenih inovacija osmišljen.**

Evaluacija je rađena eksterno i ukazala je na niz važnih stavki:

- *Jedan ciklus testiranja rešenja nije uvek dovoljan da bi se došlo do potpuno razvijenog modela za zapošljavanje mladih.*
- *Treba razmotriti neophodnost i opravdanost i drugog kruga testiranja sa unapređenim rešenjima, o čemu bi trebalo odlučivati od slučaja do slučaja.*
- *Problem zapošljavanja i zapošljivosti mladih zahteva sistemski odgovor svih partnera (javnog, privatnog, civilnog sektora, akademske zajednice, mladih, itd.), zbog čega je insistiranje na međusektorskoj saradnji jedan od najvećih faktora uspeha SIM podrške.*
- *SIM mehanizam bi trebalo unaprediti kako bi bio fleksibilniji i inkluzivniji (fokusirati na ranjive grupe mladih).*

12. Dostupno na [LINKU](#)

• Uspostavljeni su dvostepeni model javnog poziva za dodelu bespovratnih sredstava, ograničenje administrativnih troškova, podrška u radu podnosiocima prijava za bespovratna sredstva, unapređen je javni konkurs za dodelu bespovratnih sredstava u skladu sa uslovima EU-IPA konkursa kako bi se kandidati pripremili za korišćenje predstojećih fondova, itd.

• Osim finansijske podrške neophodno je graditi kapacitete lokalnih OCD kako bi se postigao veći uticaj modela zapošljavanja mlađih.

• Nepostojanje dovoljnog broja razvijenih modela za povećanje zapošljavanja i zapošljivosti mlađih spremnih za skaliranje na širem regionalnom ili nacionalnom nivou je od SIPRU zahtevalo modifikaciju pristupa u ovoj oblasti.

Na osnovu gore opisanih nalaza dobivenih evaluacijom prvog konkursa SIPRU je sa resornim ministarstvima nastavio da podržava šest inovativnih modela za zapošljavanje mlađih.

Važan korak za nastavak rada sa šest inovativnih modela za zapošljavanje je bila izrada dokumenta „Opis modela“, u okviru kog je opisan proces usluge zapošljavanja, glavni koraci u tom procesu, ključni akteri i opis uloga svakog od njih u modelu.

Fokus unapređenih modela za zapošljavanje mlađih bio je na testiranju novina, odnosno na neophodnim unapređenjima modela, ponovnom merenju uticaja na ciljnu populaciju, ali i pripremama modela za skaliranje ili stvaranje uticaja na javne politike.

Testiranje unapređenog modela za zapošljavanje mlađih zahtevalo je i osnaživanje kapaciteta OCD, kao i veću uključenost predstavnika privatnog sektora i drugih lokalnih partnera

kako bi se povećao stepen njihovog učešća i poverenja između partnera i na taj način osigurali bolji efekti modela.

U proleće 2017. godine pokrenut je drugi javni poziv „*Podrška inovativnim pristupima za povećanje zapošljivosti i zapošljavanja mladih*“¹³, kroz koji je odobreno još devet projekata. Od njih devet, četiri projekta su odabrana za LOT 1, a pet za LOT 2; nijedan projekat nije odabran za skaliiranje inovativnih modela.

Evaluacija drugog javnog konkursa iz ugla mladih između ostalog navodi: „*Na osnovu odgovora mladih učesnika iz 2017. godine, Program veoma značajno doprinosi razvoju interpersonalnih kompetencija i značajno doprinosi razvoju radnih i personalnih kompetencija.*

Za mlađe iz 2017. godine najveći značaj za proces učenja i razvoj kompetencija imaju praktična obuka (stručna i preduzetnička), mentorska podrška i stručnost edukatora.

*Osim navedenog, iz razgovora sa mlađima možda najznačajnija korist od učešća u Programu je bila da se ovi mlađi ljudi osećaju osnaženo za dalje poduhvate na putu ostvarivanja svojih profesionalnih kompetencija*¹⁴.

Šta je SIPRU radio u okviru ovog koraka?

- Redizajnirao je drugi javni poziv u skladu sa preporukama iz evaluacije da bi se odgovorilo na potrebu lokalnih partnera.

- Unapredio sistem praćenja (uveden je Web-Mo IT sistem¹⁵ za praćenje efekata na ciljnu populaciju), organizovane su učestalije terenske posete podnosiocima prijava, uključujući i razgovore sa svim lokalnim akterima.

13. Dostupno na [LINKU](#)

14. Dostupno na [LINKU](#)

15. IT platforma za praćenje rezultata programa i uticaja na mlađe.

- Organizovao *peer to peer* sastanke razmene iskustava između lokalnih partnera.
- Podržao dodatnim finansijskim sredstvima pojedine modele kako bi testirali unapređena rešenja za zapošljavanje mladih.
- Postavio kao najveći prioritet održivost inovativnih modela.

1.5 PRIPREME ZA PROMENE I ODRŽIVOST MODELA

Kako je SIPRU povezao testiranje inovativnih modela za zapošljavanje mladih sa promenama javnih politika i na koji način je radio na održivosti modela?

Kako su inovativni modeli za zapošljavanje mladih testirani usred sprovođenja programa E2E, tokom 2019. godine SIPRU se u svom radu usmerio na postizanje održivosti šest inovativnih modela. SIPRU je izradio **format za plan održivosti**, koji je služio lokalnim partnerima kao polazna osnova za osmišljavanje i planiranje održivosti uspešno testiranih inovativnih modela. Plan održivosti razvijen je za ukupno šest modela, a njegova izrada predstavljala je preduslov za dodatnu finansijsku podršku od strane SIPRU za rad na aktivnostima vezanim za održivost modela.

Plan održivosti razmatra četiri dimenzije održivosti modela; analizirana je svaka od njih kako bi se procenilo da li finansijska podrška koja se pruža lokalnim partnerima ima efekta u cilju

sprovođenja planiranih aktivnosti. Lokalni partneri su u svojim planovima održivosti najpre sagleđivali *finansijsku održivost* modela koja je trebalo da odgovori na budućnost finansiranja modela nakon što se program „Znanjem do posla – E2E“ završi. Održivost modela kroz javne politike mogla je da se ostvari putem uključivanja modela u lokalne ili nacionalne dokumente javnih politika. *Institucionalnu održivost* modela moguće je bilo osigurati kroz njegovu ugradnju u postojeći institucionalni okvir ili izmenom postojećeg institucionalnog okvira. *Upravljačka održivost* kao četvrta dimenzija plana održivosti podjednako je bila važna kao i prethodne, jer se bavi pitanjima kao što su upravljanje i sprovođenje modela, vlasništvo nad modelom i poverenje među lokalnim akterima.

Osim planova održivosti lokalni partneri su bili podstaknuti da razviju najmanje *dve opcije za dostizanje održivosti* i da ocene koja od njih je realističnija i ima veću šansu za uspeh. Nakon razvoja plana održivosti SIPRU i lokalni partneri su zajednički donosili odluku o pravcu u kojem će se raditi na održivosti. Kako bi se obezbedila održivost modela, SIPRU je bio podrška lokalnim partnerima u razgovorima sa *lokalnim samoupravama, privatnim sektorom, akademskom zajednicom i drugim akterima* kao agent promene.

Ovaj korak pokazao se korisnim, jer je prisustvo SIPRU na lokalnom nivou dalo potvrdu svim akterima da je održivost modela prioritetna i na nacionalnom nivou.

Finalna evaluacija programa je pokazala da je održivost modela ostvarena na zavidnom nivou u okvirima postojećeg zakonodavnog i institucionalnog okruženja, dok dugoročnu održivost treba da obezbede nacionalne ili lokalne vlasti. Posmatrano dugoročno, na ovaj način se značajno doprinosi kreiranju neophodnih resursa i kapaciteta za efektivne inicijative za mlade, kao i za uspešnu

apsorpciju EU fondova. Proces pridruživanja EU, usvajanje AP za Poglavlje 19 – socijalna politika i zapošljavanje, kao i plan za uvođenje mehanizma Garancije za mlađe, upravo postavljaju zahteve za preispitivanje sprovođenja politike zapošljavanja.

Cilj E2E programa – da nezaposleni mlađi imaju koristi od inovativnih rešenja i modela za povećanje zapošljavanja i zapošljivosti mlađih – ostvaren je, a uključivanje na tržište rada teže zapošljivih i ranjivih grupa mlađih osoba i efekat na zapošljavanje od 47% predstavljaju značajan rezultat programa. Pored toga, jednako je važan i uticaj na povećanje aktivacije mlađih, kao i njihovo povećano poverenje i zainteresovanost za uključivanje u mere i programe podrške. Na osnovu iskustva rada sa inovativnim modelima za zapošljavanje mlađih, SIPRU je pokrenuo **Program lokalnih inicijativa za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva – Podrška razvoju inovativnih modela za socijalno uključivanje (LIP 2)**¹⁶. Cilj je da se unapredi položaj osetljivih društvenih grupa (žene, mlađi, Romi/Romkinje, migranti, osobe sa invaliditetom), posebno onih koji žive u ruralnim i izuzetno siromašnim područjima, kroz unapređenje inovativnih mera, usluga i programa u lokalnim zajednicama.

16. Dostupno na [LINKU](#)



1.6 INOVATIVNI MODELI ZA ZAPOŠLJAVANJE MLADIH - PRIMERI DOBRE PRAKSE

Kako bi se slikovito prikazao ostvareni uticaj i postignuti elementi održivosti modela za zapošljavanje, u tekstu koji sledi mogu se pronaći odabrani primeri dobre prakse.

PRIMER BR. 1:

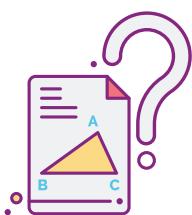
Lokalna partnerstva za zapošljavanje mladih – obrazovanje po meri privrede

Problem

U Kragujevcu je zbog duge istorije automobilske industrije prisutne u ovom regionu predominantan metaloprerađivački sektor. Međutim, region se suočava sa *jazom između potreba tržišta rada i veština koje mladi poseduju*. Privreda mnogo brže prelazi na korišćenje novih i visokokvalitetnih tehnologija koje zahtevaju specifična znanja, kompetencije i veštine, te mladi u Kragujevcu u okviru postojećeg obrazovnog sistema stiču ograničene veštine i znanja o ovim visokokvalitetnim tehnološkim sistemima.

Predloženo inovativno rešenje

Razvojni biznis centar, kroz blisku saradnju sa Politehničkom školom i predstavnicima najvažnijih kompanija iz metaloprerađivačkog sektora (Milanović Inženjering, Gorenje, Sunce Marićević, itd.), razvio je model u okviru kog se mladi-





ma nudi tromesečna plaćena praksa u odabranim kompanijama. Osim plaćene tromesečne prakse, mladima je na raspolaganju bila mogućnost dodatnog usavršavanja, kao i mentorstvo od strane iskusnih stručnjaka iz firme u kojoj su mladi radili (za koji su mentori bili plaćeni). Mladi koji bi ispunili očekivanja kompanija i pokazali interesovanje za ostanak u kompanijama su dobijali zaposlenje nakon prakse.

Ostvareni uticaj

Model se pokazao kao vrlo uspešan sa stopom uspeha **preko 90%** zapošljavanja mlađih u kompanijama u kojima su obavljali praksu. Osim toga, znanje *know how* iz ovog sektora je kasnije preneto u sektor drvene industrije od strane istog lokalnog partnera u Čačku, čime je dokazana mogućnost skaliranja modela. Takođe, SIPRU je podržao lokalne partnere iz Kragujevca u razvoju dva obrazovna profila u metaloprerađivačkom sektoru: *tehničar za kompjutersko upravljanje* i *tehničar za kompjutersko konstruisanje*. Podršku procesu usvajanja ova dva obrazovna profila pružili su Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja.

Na osnovu ovog modela SIPRU je uspeo da izmeni specifičnu meru aktivne politike zapošljavanja koju pruža Nacionalna služba za zapošljavanje u Srbiji pod nazivom „*Obuka na zahtev poslodavca*“ u smislu obaveza poslodavaca i ugovora na određeno vreme. Promena je motivisala poslodavce da u većem obimu koriste ovu meru.



PRIMER BR. 2:

Radne prakse za mlade sa invaliditetom u Beogradu

Problem

U srži problema u oblasti zapošljavanja osoba (uključujući i mlade) sa invaliditetom stoje predrasude poslodavaca o zapošljavanju ove grupe stanovništva, ali i njihova dugotrajna neaktivnost u pronalaženju posla. Prema zakonskom okviru Republike Srbije koji se odnosi na osobe sa invaliditetom kompanije sa preko 50 zaposlenih imaju obavezu da zapošljavaju jednu osobu sa invaliditetom ili da plate kaznu (određeni novčani iznos) ukoliko ne ispunе ovu obavezu. Većina kompanija u Srbiji odlučuje se za drugu opciju, pa se cilj politike (zapošljavanje osoba sa invaliditetom) ne ostvaruje u potpunosti. Osim toga, većina kompanija u Srbiji spada u mala ili srednja preduzeća, ima dodatne poteškoće pri zapošljavanju ove ciljne grupe zbog nedovoljnih resursa i procedura dostupnih za podršku u radu sa mladima sa invaliditetom.

Predloženo inovativno rešenje

SIPRU je sa Forumom mladih sa invaliditetom razvio „**inkluzivne procedure**“ koje, ukoliko se na ispravan način sprovedu, smanjuju jaz između poslodavaca i mladih sa invaliditetom. Pošto obe strane imaju blagu dozu rezerve prilikom sklapanja radnog odnosa, ovaj model nudi *tromesečnu plaćenu radnu praksu za mlade u odabranim kompanijama* kako bi se smanjio postojeći jaz. Kompanije su birane na javnom konkursu i morale su da prođu kroz temeljno podizanje kapaciteta na temu osetljivosti u pristupu i komunikaciji sa mladima sa invaliditetom, prilagođavanje radnog



mesta ovoj ciljnoj grupi s obzirom na stepen njihovog invaliditeta i spremnosti za zapošljavanje, itd. U isto vreme mladi su u mnogo većoj meri pre početka radne prakse bili informisani o profilu poslodavca, korporativnoj kulturi, radnom mestu na kom bi radili, očekivanjima od njih, itd.

Nakon završetka plaćene radne prakse većina poslodavaca izrazila je zadovoljstvo učinkom polaznika imajući u vidu početna očekivanja i razmišljanja. Radna praksa je pokazala da se kroz neposrednu saradnju uspešno smanjuje jaz između poslodavaca i mlađih sa invaliditetom, što je značajno olakšavalo sklapanje radnog odnosa između dve strane.

Ostvareni uticaj

Kroz blisku saradnju sa NSZ i Forumom mlađih sa invaliditetom SIPRU je nastavio da radi na izmeni javnih politika kroz razvoj „Priručnika za primenu inkluzivnih procedura”, po kojima rade savetnici NSZ sa mlađima sa invaliditetom u cilju njihovog zapošljavanja. Time se povećava kvalitet usluge koja se pruža kompanijama i ostvaruje glavni cilj javne politike, odnosno zapošljavanje osoba sa invaliditetom.

Nakon učešća u modelu **preko 80% poslodavaca** potvrdilo je svoju spremnost da zaposli mlađe sa invaliditetom, a 50% učesnika se nakon programa i zaposlilo u kompanijama u kojima su obavljali praksu¹⁷.

Održivost ne znači isključivo potrebu za finansijskim sredstvima, nego zahteva i ostale dimenzije održivosti – ovaj cilj jeste projekat sam po sebi i potrebno je uložiti velike napore kako bi se ostvario. U osnovi održivosti modela leži poverenje između glavnih aktera koji učestvuju u sprovođenju aktivnosti, ali i motivacija da model bude primenjen i nakon završetka realizacije programa.

^{17.} Forum mlađih sa invaliditetom, Izveštaj o eksternoj evaluaciji efekata programa zapošljavanja osoba sa invaliditetom



PRIMER BR. 3:

Multisektorsko partnerstvo u Leskovcu

Rezime modela

SIPRU je podržao testiranje modela multisektorskog partnerstva „Aktivator“ za dva programa za zapošljavanje mladih – jedan se bavi preduzetništvom mladih, a drugi praksama. Projekat je sprovodio Evropski pokret u Srbiji iz Leskovca (EPUS) sa partnerima iz regionala (Regionalna privredna komora, kancelarija NSZ, niz kompanija iz Leskovca, srednje škole, druge OCD, itd.).

U oba programa inovacija potiče iz *metode pružanja usluga mladima* (sistem integrisane usluge na jednom mestu), procene kapaciteta mladih i odabira adekvatnog programa, razvoja individualnih biznis planova, psihološke podrške za mlade, kao i mentorstava koja pružaju poslovni partneri u oba programa.

Odabrani pristup

Plan za obezbeđivanje finansijske održivosti modela oslanjao se na budžet Grada Leskovca, ali zbog većeg interesovanja koje su pokazale susedne opštine odlučeno je da se unapređeni model testira u *opštinama Lebane, Bojnik, Medveđa i Vlasotince*. Glavni cilj bio je da se obezbede finansijska i upravljačka održivost modela putem **ugrađivanja modela u lokalna planska dokumenta javnih politika** (budžet JLS, škole, itd.), što su pomenute opštine i obezbedile.



Naučene lekcije

Model zapošljavanja mladih testiran u Leskovcu pokazao je da je sektor civilnog društva veoma važan u podsticanju međusektorske saradnje (javni, privatni, akademski, civilni sektor). *Preduzetnički program zahteva pružanje paketa usluga mladima kako bi ostao održiv po završetku programa.* To znači da, pored ponude podrške mladima u razvoju poslovnog plana, mlađi imaju potrebu za podrškom u rešavanju pravnih i finansijskih obaveza u ulozi preduzetnika, psihološku podršku i osnaživanje, mentorsku podršku u poslovanju, oslobođanje od poreza tokom prve godine poslovanja i veća finansijska sredstva za pokretanje biznisa. Program radne prakse se pokazao atraktivnijim za mlađe u odnosu na program preduzentištva zato što je plaćen, što i dalje govori o tome da se mlađi odlučuju za sigurniju opciju.

U slučaju ovog modela skoro **20% učesnika** modela osnovalo je sopstveni biznis (**60% žena**). Dve trećine njih je ocenilo da im je ovaj model „pružio jaku podršku sa potrebnim preduzetničkim kompetencijama“¹⁸.

PRIMER BR. 4:

Praktična akademija u Nišu, Kamenica

Rezime modela

Model je usmeren na podršku *studentskoj praksi kao mehanizam za povećanje zapošljivosti studenata i delotvorniju vezu sa sektorom MSP* u nerazvijenim opštinama u Niškom okrugu. Model je sprovodilo Udruženje za lokalni razvoj Kamenica u saradnji sa šest fakulteta i više kompanija iz Niškog okruga.

18. Dostupno na [LINKU](#)



Odabrani pristup

Tokom 2019. godine SIPRU je sa lokalnim partnerima iz Niša razvio plan održivosti ovog modela, pri čemu je obezbeđivanje finansijske održivosti bilo planirano kroz budžetska sredstva Grada Niša. Institucionalna održivost modela bila je planirana kroz prenos znanja ka akademskoj zajednici (Centar za razvoj karijere), koja bi preuzeila posredničku ulogu u okviru modela pošto je sam model razvila OCD, ali je on zahtevao saradnju akademskog i privatnog sektora.

Tokom 2019. godine opština Crveni Krst opredelila je **pola miliona dinara** za sprovođenje modela. Osim toga, **model je prepoznat u Lokalnom akcionom planu zapošljavanja** opštine Crveni Krst kroz posebnu meru u okviru koje je izdvojeno 1.500.000 dinara za sprovođenje u 2020. godini.

Naučene lekcije

Lokalni partner (Udruženje za lokalni razvoj Kamenica) prepoznao je nedostajuću kariku između akademske zajednice i privatnog sektora u Niškom okrugu. Osim toga, civilni sektor se pokazao delotvornim u podsticanju javno-privatnih partnerstava, nudeći studentima korisne prakse sa veoma preciznim zadacima i potrebama koje je iskazao privatni sektor.

Privatni sektor je ocenio testirani model studentske prakse kao značajan i podoban, jer se jedna od faza modela odvijala u co-working prostoru, čime je smanjeno opterećenje na proizvodni proces uključenih MSP aktera. OCD je **obezbedila prostor (u vidu lokalnog kampa) gde su studenti imali priliku da rade zajedno, da razmenjuju znanja i iskustva u ovom modelu i da pomognu jedni drugima u toku prakse**. Profesori sa Univerziteta u Nišu igrali su ulogu

poslovnih mentora pošto su bili upoznati sa interesovanjima studenata i potrebama MSP predstavnika.

Ukupna tržišna vrednost proizvoda i usluga koje su izrađene u toku testiranja modela je prevazišla ukupnu sumu koja je bila neophodna za izvođenje studentske prakse po modelu „Praktična akademija“. Lokalni partneri su za sprovođenje modela osigurali skoro dva miliona RSD kroz Lokalni akcioni plan zapošljavanja opštine Crveni Krst.

Šta je SIPRU radio u okviru ovog koraka?

- Uspostavio i održavao intenzivne odnose sa relevantnim resornim ministarstvima za zapošljavanje mladih, javnim agencijama relevantnim za konkretnе modele i lokalnim samoupravama u kojima je testiran model.
- Zastupao i promovisao testirane modele za zapošljavanje mladih kao inicijative Vlade Republike Srbije (Kabinet predsednice Vlade), smanjujući jaz između javnog, privatnog i civilnog sektora, naročito na lokalnom nivou
- Podržao lokalne partnere kroz stručnu i finansijsku podršku pri izmeni lokalnih planskih dokumenata i dokumenata javnih politika kako bi modeli bili održivi nakon programske intervencije.
- Pozicionirao inovativne modele za zapošljavanje visoko na agendi Kabineta predsednice Vlade i na taj način dobio podršku za uvođenje određenih promena.

- Razvio format za izradu plana održivosti na osnovu koga je ocenjivan svaki od inovativnih modela kao preduslov za dalju finansijsku podršku SIPRU.
- Intenzivno je sarađivao sa lokalnim partnerima pri razvoju planova održivosti kao polazne osnove za sprovođenje aktivnosti u cilju osiguranja održivosti modela.
- Vršio je ključnu ulogu kao promoter modela za zapošljavanje mladih i koordinator zagovaračkih aktivnosti na lokalnom nivou.
- Facilitirao je promene regulatornog okvira i dokumenata javnih politika kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou.

TESTIRANJE JAVNIH POLITIKA

INOVATIVNI PRISTUPI
ZA ZAPOŠLJAVANJE MLADIH

1

ANALIZA

ANALIZIRATI KONTEKST
SITUACIJE
I ZAINTERESOVANE STRANE

2

SINTEZA

DEFINISATI IZJAVU O
PROBLEMU
I MAPIRATI IDEJE

5

OCENA I PUŠTANJE U RAD

DEFINISATI NOVE JAVNE
POLITIKE NA OSNOVU
TEMELJNE ANALIZE

3

IZRADA PROTOTIPA

PROIZVESTI REŠENJA
PROBLEMA
I PRIPREMITI PROTOTIPE

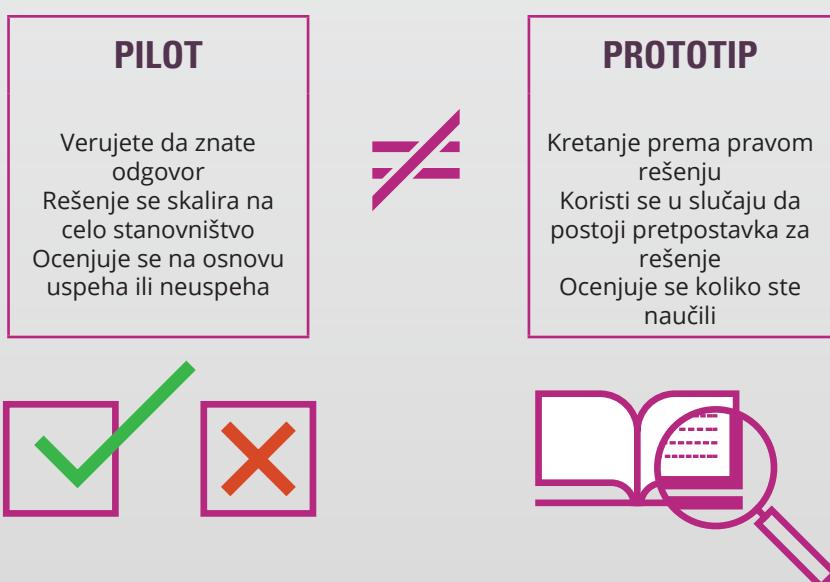
4

ISPITIVANJE

ISPITATI PROTOTIPI U
DIREKTNOM RADU
SA KORISNICIMA



Na koji način se došlo do „prototipa”, odnosno inovativnih modela za zapošljavanje mladih? Postoji mnogo objašnjenja u vezi sa procesom izrade prototipa, ali većina njih sledi istu logiku. Prvo, neophodno je razumeti kontekst u kom se prototip javlja, potom analizirati i definisati problem(e) koji se rešava(ju), zatim osmisli prototip, testirati ga, oceniti i primeniti u praksi. **Izradu prototipa ne treba mešati sa pilotiranjem**, jer nisu isti pojmovi (iako se u srpskom jeziku češće koristi termin pilotiranje). Ideja koja stoji iza izrade prototipa je da se razvije, proba i testira deo usluge ili čitave usluge, da se nauči iz tog procesa što je više moguće, dok se pilotiranje koristi za testiranje krajnjeg proizvoda/usluge pre puštanja u rad. Pilotiranje je korak koji dolazi nakon što je prototip dizajniran i uspešno testiran u praksi, uz ogragu da pilotiranje podrazumeva veći obuhvat ciljne populacije, jer je pretpostavka da rešenje proizvodi očekivane efekte.



Javne usluge nisu izuzetak u pogledu primene prototipa. Štaviš, prototipi u javnoj upravi i uslugama predstavljaju preokret, inovativni pristup za ispitivanje ideja i traganje za alternativama u ranoj fazi razmišljanja, uz naglasak na efikasnom korišćenju javnih sredstava za razvoj novih usluga i unapređenje postojećih.

Inovacije u javnoj upravi već su postale nova paradigma po kojoj će se ocenjivati uspešnost vlada. Ovaj pristup prati najnovije trendove u ovoj oblasti pošto je 40 zemalja OECD u maju 2019. godine potpisalo Deklaraciju o javnom sektoru¹⁹ prihvatajući sledeća načela:

- Prihvati i unaprediti inovacije u javnom sektoru.
- Podstaći i osnažiti sve državne službenike za upotrebu inovacija.
- Stvarati nova partnerstva i uključiti različita mišljenja.
- Podržati istraživanje, iteracije i testiranje.
- Širiti znanja i razmenjivati prakse.

19. Dostupno na [LINKU](#)



TESTIRANJE JAVNIH POLITIKA

INOVATIVNI PRISTUPI
ZA ZAPOŠLJAVANJE
MLADIH