



## 6. Forum službi zapošljavanja



Sarajevo, 10.12.2018.

# Sadržaj

1. Otvaranje Foruma .....	7
2. „The 100“ – Preduzetnički sajam .....	12
3. Plenarna sesija: Izazovi u preduzetništvu – iskustva YEP Inkubatora poslovnih ideja ...	14
4. Izdvojena sesija 1: Profiliranje i obuka potencijalnih preduzetnika .....	19
5. Izdvojena sesija 2: „Mentorstvo u preduzetništvu“ .....	21
6. Izdvojena sesija 3: „Modeli finansijske podrške biznisima u BiH“ .....	24
7. Izdvojena sesija 4: „Društveno preduzetništvo“ .....	27
8. Studija slučaja: lokalna partnerstva za zapošljavanje u Srbiji .....	29
8.1. Organizaciona struktura .....	29
8.1.2. Sastav .....	30
8.2. Strateški pristup .....	31
8.2.1. Ciljevi i prioritetna područja .....	31
8.2.2. Finansiranje .....	31
8.2.3. Praćenje i ocjena .....	33
8.4. Zaključak .....	33
9. Novi koncept implementacije finansijskih podsticaja za zapošljavanje ugroženih grupa na tržištu rada .....	35
9.1. Sažetak .....	35
9.2. Proces implementiranja finansijskih podsticaja .....	36
Zaključak .....	38



## 0 Forumu službi zapošljavanja

Forum službi zapošljavanja je programska aktivnost Agencije za rad i zapošljavanje BiH i predstavlja periodični jednodnevni ili dvodnevni događaj, platformu za razmjenu mišljenja, iskustava praksi službi za zapošljavanje u BiH i regiji, ali i aktera u oblasti tržišta rada koji, kroz međusobno upoznavanje, zajedničku analizu potreba i trendova u ovoj oblasti te koordinaciju djelovanja, utiču na dizajniranje učinkovitih javnih politika u ovoj oblasti. Podršku u organizaciji Foruma pružaju Projekat zapošljavanja mladih (YEP) i Švicarska agencija za razvoj i saradnju (SDC).

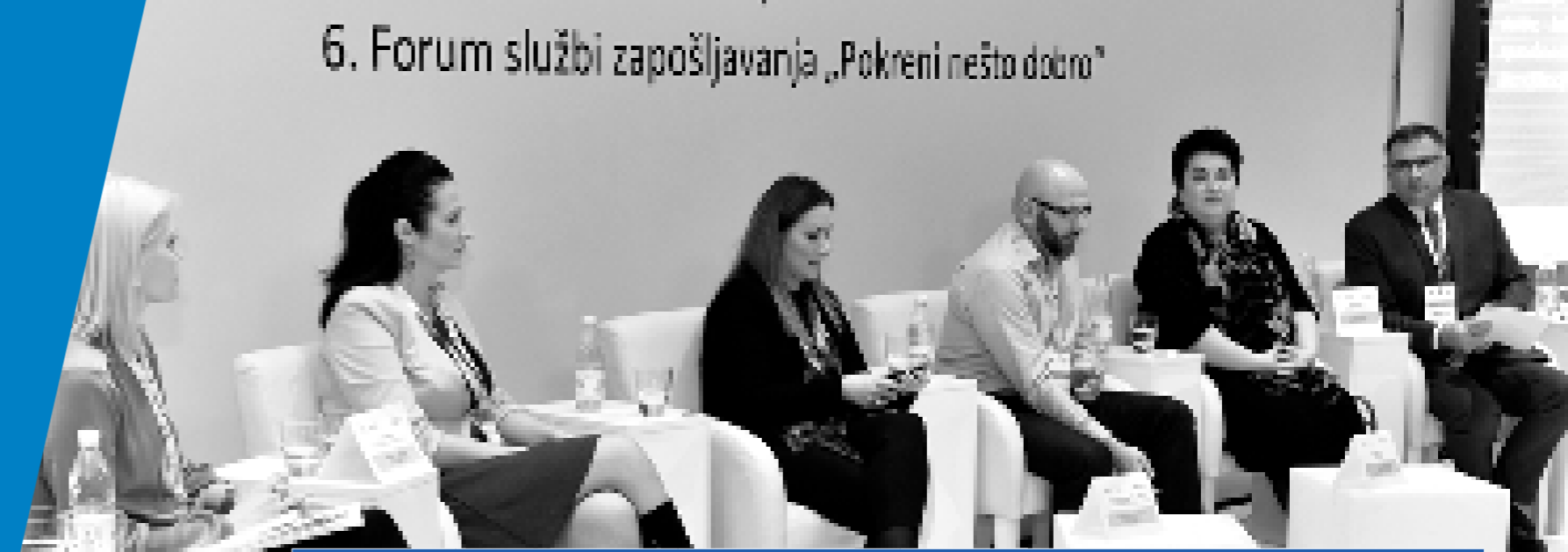
## 6. Forum službi zapošljavanja „Pokreni nešto dobro“

6. Forum službi zapošljavanja održan je pod motom „Pokreni nešto dobro“, a osnovna tema bila je podrška u pokretanju preduzetničkih ideja. Cilj je bio podsticanje diskusija o temama od ključne važnosti za jačanje preduzetničkog ambijenta u BiH, i to:





- profiliranje i obuka potencijalnih preduzetnika;
- mentorstvo u preduzetništvu;
- modeli finansijske podrške;
- društveno preduzetništvo.

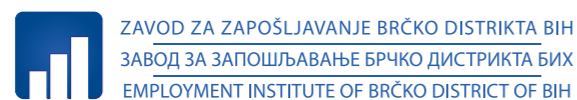
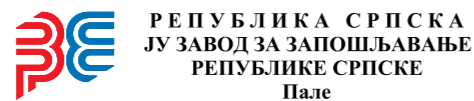
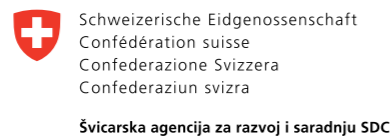
Centralnu plenarnu sesiju „Izazovi u preduzetništvu – iskustva YEP Inkubatora poslovnih ideja“ pratile su četiri paralelne, izdvojene sesije, usmjerene na obradu prethodno navedenih tema. Također, na Forumu su predstavljeni rezultati YEP Inkubatora poslovnih ideja koji je, u saradnji sa 32 općine, u 2018. godini uticao na aktivaciju više od 1.200 potencijalnih preduzetnika te finansijski i stručno podržao pokretanje više od 100 poslovnih subjekata.

Forum je okupio blizu 300 učesnika, predstavnika javnih službi za zapošljavanje i lokalnih zajednica te predstavnika nadležnih institucija, nevladinih organizacija i najvažnije, oko stotinu mladih preduzetnika koji su, u sklopu preduzetničkog sajma „The 100“, imali priliku predstaviti svoje biznise.



### PROGRAM 6. FORUMA SLUŽBI ZAPOŠLJAVANJA „POKRENI NEŠTO DOBRO“

Time	Program			
11:30–12:30	<b>The 100 – Preduzetnički sajam</b> Prezentacija 100 poduhvata YEP Inkubatora poslovnih ideja			
12:00–12:30	<b>Konferencija za medije / registracija učesnika</b>			
12:30–12:45	<b>Otvaranje Foruma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Agencija za rad i zapošljavanje BiH</li> <li>– Ambasada Švicarske u BiH</li> </ul>			
12:45–14:00	<b>Plenarna sesija:</b> <b>Izazovi u preduzetništvu – iskustva YEP Inkubatora poslovnih ideja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ranko Markuš, GOPA mbH / Projekat zapošljavanja mladih (YEP)</li> <li>– Siniša Veselinović, Agencija za rad i zapošljavanje BiH</li> <li>– Muhamed Bekto, JU Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo</li> <li>– Mirna Trčalo, Gradska uprava, Mostar</li> <li>– Džana Hamedović-Muharemović, preduzetnica</li> <li>– Edin Mehić, Networks</li> </ul>			
14:00–14:30	<b>Obilazak izlagača</b>			
14:30–16:00	<b>Izdvojene sesije</b>			
	<b>Profiliranje i obuka potencijalnih preduzetnika</b> 	<b>Mentorstvo u preduzetništvu</b> 	<b>Finansijska podrška u preduzetništvu</b> 	<b>Društveno preduzetništvo</b> 
	Emina Pašić, Udruženje trenera CEFE u BiH	Zihinja Hasović, EBRD, Ured u BiH	Gordana Latinović, Zavod za zapošljavanje Republike Srpske	Zdravko Čerović, Ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta FBiH
	Anita Perić, JU Služba za zapošljavanje HNK / HNŽ	Alema Pelesić, SECO Preduzetnički program	Vedad Suljić, NVO REIC	Omer Korjenić, Federalni zavod za zapošljavanje
	Amila Pilav-Velić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu	Bojana Škrobić Omerović, Networks	Mersiha Felić, Švicarski Caritas	Saša Savičić, Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva RS
Emir Bulić, preduzetnik, TSO Bueno	Lejla Turulja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu	Ismar Čeremida, EU4Business	Predrag Borojević, društveno preduzeće FG Grupa d.o.o	
		Maja Arslanagić-Kalajdžić, Ekonomski fakultet UNSA	Zoran Puljić, Fondacija Mozaik	
16:00	<b>Završetak Foruma</b>			



# 1. Otvaranje Foruma

„Forum je postao mjesto koje je prepoznato po kvalitetu diskusija koje se vode na panelima te, pažljivom selekcijom gostiju koji učestvuju, pomaže u razmjeni iskustava i dobre prakse svih javnih službi u već dovoljno kompleksnom sistemu u BiH. Rezultati u praksi opravdavaju postojanje Foruma. Danas razgovaramo o rezultatima YEP Inkubatora poslovnih ideja, saradnji sa lokalnim zajednicama i vezi sa službama za zapošljavanje i izazovima sa kojima se poduzetnici suočavaju, a kako bismo ponudili inovativne modele finansiranja biznisa, mentorske programe za poduzetnike početnike u biznisu, te načine profiliranja potencijalnih poduzetnika naročito iz grupe nezaposlenih, te u konačnici o društvenom poduzetništvu kao jednom od predloženih odgovora za probleme u društvu.“



**Željko Tepavčević**, zamjenik direktora Agencije za rad i zapošljavanje BiH



„Naša misija je stvoriti uslove u okviru kojih ljudi mogu u potpunosti iskoristiti svoj potencijal. Ovaj program je značajan instrument ostvarivanja te misije, jer ima dvije komponente koje su ključne za uspjeh, a to su reforma službi za zapošljavanje i podrška poduzetništvu. Ostvaren je značajan uspjeh u radu službi za zapošljavanje, što je Svjetska banka prepoznala kao uspješan model. S druge strane, svi poduzetnici koji danas izlažu, druga su komponenta ove priče. Ovdje se radi o iskorištavanju kapaciteta u poduzetništvu, s ciljem daljeg napretka. Ponosan sam što vidim

sve ove nove potencijale i biznise koji su osnovani u BiH. U svemu tome ključni faktori su obuka, mentorstvo i finansiranje, koje možemo obezbijediti samo u saradnji sa snažnim partnerom, kao što je Projekat zapošljavanja mladih. Sada je pravo vrijeme da se uradi nešto što će živote običnih ljudi promijeniti nabolje.“

**Patrick Egli**, zamjenik direktorice za saradnju Švicarske agencije za razvoj i saradnju (SDC)



„Danas se predstavljaju rezultati saradnje sa lokalnim zajednicama; omogućili smo aktiviranje više od 1.200 mladih koji su se prijavili na javni poziv i predložili biznis ideje, za njih 600 smo omogućili da uđu u proces inkubacije poslovne ideje, a 100 je započelo samostalni biznis. Forum službi zapošljavanja je programska aktivnost Agencije za rad i zapošljavanje BiH koja okuplja službe za zapošljavanje gdje, kroz razmjenu iskustava, unapređuju aktivnosti koje realiziraju zajedno s mladim ljudima. U decembru prošle godine bili smo na jednom sličnom događaju gdje

smo se dogovorili da, u saradnji sa općinama, treba realizirati zajednički program, jer smo smatrali da u lokalnim zajednicama postoji dosta potencijala koji bi mladi mogli iskoristiti. Drago mi je da to nije bila samo prazna priča, nego da danas imamo 100 mladih ljudi koji su pokrenuli vlastite biznise u lokalnim zajednicama. Važno je istaknuti da ovo ne smije ostati 'ad hoc' aktivnost, moramo pronaći načine kako da još stotine mladih pokrenu vlastite biznise.“

**Dr. Ranko Markuš**, direktor GOPA predstavništva u BiH / rukovodilac Projekta zapošljavanja mladih (YEP)

„Značaj ovog projekta ogleda se u tome što je mlade ljude, koji imaju potencijal, potaknuo na preduzetništvo. U narednom periodu je najbitnije učiniti sve kako bi ovih 100 biznisa opstalo.“

**Edin Delić**, načelnik Općine Lukavac



„Najznačajniji segment, pored finansijske podrške, je inkubator ideja kroz koji sam naučila neke finansijske i ekonomske pojmove koje ranije nisam znala, te sam savladala vještine koje su značajne u poslovnom svijetu. Cijeli program je veoma značajan i mislim da bi bilo više preduzetnika u BiH, kada bi mladi ljudi tokom školovanja učili o pokretanju biznisa.“

**Una Dakić**, preduzetnica, brend „Leži Beg“





## 100 pokrenutih biznisa nas uči da pitanje zapošljavanja mora biti strateški rješavano na lokalnom nivou!

YEP Inkubator poslovnih ideja, sveobuhvatan sistem podrške preduzetništvu, nastao je na zaključcima 3. Foruma službi zapošljavanja, kojeg je organizirala Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine.

Ključna ideja Inkubatora je kreiranje sinergije napora lokalnih zajednica, javnih službi za zapošljavanje, ministarstava na različitim nivoima i međunarodnih donatora, s ciljem pružanja podrške mladim u pokretanju biznisa. Zajedničkim nastupom svih aktera moguće je znatno poboljšati kvalitet programa podrške, ali i olakšati joj pristup i povećati obuhvat. Kao rezultat dobijamo veću aktivaciju mladih, kvalitetnije poslovne ideje te njihovu realizaciju u praksi, što kao direktan efekat ima kreiranje radnih mjesta kao preduslov za bolji životni standard.

Inkubator je razvijen u 32 lokalne zajednice širom BiH u okviru Projekta zapošljavanja mladih (YEP) i uz podršku Švicarske agencije za razvoj i saradnju (SDC). Realizacija Inkubatora započela je potpisivanjem Memoranduma o saradnji i udruživanju sredstava sa 32 grada i općine iz čitave BiH, u okviru 4. Foruma službi zapošljavanja, koji je održan 15. decembra 2017. godine u Sarajevu. Nakon toga, preduzetnicima je pružena integralna podrška koja je uključivala:

- program jačanja preduzetničkih vještina, uključujući mentorstvo za razvoj poslovnog modela prema Canvas metodologiji;
- program podrške u izradi prototipa proizvoda i usluga;
- mentorsku podršku u registraciji pravnog lica;
- finansijsku podršku u pokrivanju administrativnih troškova osnivanja pravnog lica, te nabavku opreme (u iznosu do 5.000 KM);
- podršku u definiranju društvene misije za socijalna preduzeća.

YEP Inkubator poslovnih ideja je, po prvi put u BiH, praktično demonstrirao mogućnost inkubacije velikog broja poslovnih ideja, na istoj metodologiji, širom zemlje, u lokalnim zajednicama različite veličine i nivoa razvijenosti.

Interes za pokretanje vlastitih biznisa iskazalo je 1.200 mladih, razvijeno je 600 poslovnih ideja, dok je njih preko 100 podržano. Na ovaj način potvrđen je potencijal da se, proaktivnim pristupom i međusobnom saradnjom, može uticati, ne samo na pojedinačne preduzetnike, već i na ukupnu preduzetničku klimu i poslovni ekosistem.

Iako su rezultati vidljivi i veliki broj mladih osnovao je nove biznise, nije vrijeme za slavlje – novi izazovi su pred nama. Prije svega, uspostava sistema podrške u funkcioniranju biznisa i mentorstva koji će podržanim biznisima olakšati opstanak na tržištu i potaknuti njihov rast.

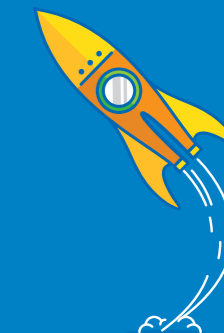
Lokalne zajednice ne smiju biti pasivan akter u ovom procesu; svaka od njih treba imati lokalne akcione planove za zapošljavanje, te insistirati da se oni realiziraju u saradnji sa službama za zapošljavanje i međunarodnim organizacijama. Zapošljavanje je najviše vidljivo na lokalnom nivou i zbog toga se ovo pitanje mora adresirati na strateškom nivou lokalne zajednice.



dr. Ranko Markuš

rukovodilac Projekta zapošljavanja mladih (YEP)  
direktor GOPA mbH Predstavništvo u BiH

## 2. „The 100“ – Preduzetnički sajam



### 3. Plenarna sesija: Izazovi u preduzetništvu – iskustva YEP Inkubatora poslovnih ideja

Centralnu plenarnu sesiju moderirala je Marina Riđić, a učestvovali su predstavnici lokalnih zajednica, službi za zapošljavanje, kao i preduzetnici. Kroz centralnu panel-sesiju prožimala su se ključna pitanja Foruma, kao što su „kako osigurati adekvatnu sistemsku podršku preduzetnicima“, „kako osigurati kontinuiran i sinergijski pristup u pružanju podrške“, te „kako razviti adekvatan mehanizam mentorstva, kako bi se direktno uticalo na održivost uspostavljenih biznisa“. Sesija je bila prilika i za razmjenjivanje iskustava koja su različiti akteri imali u okviru aktivnosti YEP Inkubator poslovnih ideja.

#### OSVRTI PANELISTA



Siniša Veselinović se, ispred Agencije za rad i zapošljavanje BiH, osvrnuo na ulogu službi za zapošljavanje u podršci razvoju preduzetništva te na dostupne programe u okviru entitetskih i kantonalnih službi za zapošljavanje.

„Kada je u pitanju uloga službi za zapošljavanje u podršci preduzetništvu, kroz 2018. godinu, imali smo programe Federalnog zavoda za zapošljavanje, ali i kantonalnih službi za zapošljavanje, kao i nastavak programa sufinansiranja zapošljavanja i samozapošljavanja

u poljoprivredi gdje je oko 520 lica učestvovalo u programu. Dugi niz godina Federalni zavod za zapošljavanje, u saradnji sa kantonalnim službama za zapošljavanje, realizira startup program, dok je u 2018-oj godini ovaj program realiziran kroz tri komponente: startup mladi, startup žene preduzetnice, ali i startup za sve ostale ciljne grupe. U tim programima učestvovalo je skoro 630 lica. Također, dostupni su i programi namjenski kreirani za ciljnu grupu Roma. Ovakvi ili slični programi dostupni su i u Zavodu za zapošljavanje Republike Srpske gdje su dostupni programi finansiranja zapošljavanja i samozapošljavanja djece boraca i RVI, program samozapošljavanja ciljnih kategorija u privredi, te kao i u FBiH program zapošljavanja i samozapošljavanja Roma. Kroz ova tri programa, ukupne vrijednosti oko 2.100.000,00 KM, uspostavljeni su biznisi sa 386 osoba, odnosno pomoglo se njihovom samozapošljavanju. Ujedno, aktivnosti podrške preduzetništvu realizira i Zavod za zapošljavanje Brčko distrikta. U 2019-oj očekuje se nastavak postojećih programa, ali izvjesno i dostupnost novih programa – Zavod za zapošljavanje Brčko distrikta, u saradnji sa Vladom Distrikta najavio je program posebno namijenjen samozapošljavanju u poljoprivredi gdje bi individualna podrška trebala iznositi do 15.000,00 KM“, naglašava Veselinović.

„Mentorstvo je neophodno u procesu samozapošljavanja. Osobe uglavnom imaju viziju, sanjari su svojih ideja, ali ne znaju na koji način pristupiti njihovoj realizaciji. Nerijetko ih dočekaju brojne prepreke na putu do registracije biznisa, od obaveza do različitih birokratskih procedura koje

znatno utiču i na motivaciju pojedinca da uđe u preduzetničke vode. Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo u ovom procesu nastoji pružiti maksimalnu podršku budućim preduzetnicima u vidu, između ostalog, različitih treninga, ali ono što je evidentno jeste da im je neophodna kvalitetna i adekvatna mentorska podrška u ovom procesu. Također, moramo i kao pojedinci raditi na razbijanju predrasuda o klimi koja vlada među preduzetnicima i promovirati pozitivne priče.“

**Muhamed Bekto, JU Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo**



„Specifična situacija u Mostaru umnogome ograničava lokalnu zajednicu u pružanju konkretne podrške preduzetnicima. Ipak, Grad im nastoji pomoći kroz tehničku podršku, ali i organizaciju B2B i sajмова privrede. Značajni akteri na lokalnoj sceni su svakako i poslovni inkubatori i razvojne agencije koje pružaju dodatnu podršku. Neophodno je svakako planirati i predvidjeti budžetska sredstva koja će osigurati preduzetničke podsticaje u lokalnoj zajednici.“

**Mirna Trčalo, Gradska uprava Mostar**

„Jedan od mojih glavnih motiva za učešće u YEP Inkubatoru poslovnih ideja bio je trening. Moja ideja je već na samom početku imala obrise biznisa, imala sam već spreman proizvod, međutim nedostajala je stručna podrška za realizaciju. Onda se desio YEP Inkubator poslovnih ideja. Oduševljena sam metodologijom treninga koja je prakticirana i smatram da svaka osoba koja razmišlja o ulasku u preduzetničke vode, treba obavezno proći ovakav trening preduzetničkih vještina. Svi koji smo učestvovali, nas 600, imali smo koristi. To je i jedan vid filtera za ocjenu zrelosti biznis ideje. Trening daje adekvatan odgovor na to koliko je ta ideja spremna za izlazak na tržište i koliko je održiva. Nadam se da ćemo mi koji smo osnovali biznise uspjeti u tome i opstati na tržištu.“

Također, mislim da ljudi nisu svjesni koliko je važno proći adekvatan trening, naročito imajući u vidu da finansijsku podršku dobijete 'jednokratno', ali stečena znanja primijenjena u praksi su garant vašeg opstanka. Kroz YEP Inkubator poslovnih ideja dobili smo odličnu edukaciju i niz savjeta koji se mogu primijeniti praktično.“

**Džana Hamedović-Muharemović, preduzetnica, brend „Kloko baby carriers“**







„Biti preduzetnik u Bosni i Hercegovini je naročito ‘usamljeno zanimanje’, klima za preduzetništvo je loša. Međutim, ovo što rade projekti poput YEP-a i njihovog Inkubatora poslovnih ideja, te druge inicijative koje djeluju u gradovima širom BiH, smatram da dobrim dijelom rade iz neke moralne odgovornosti, odnosno svjesni nedostatka adekvatne podrške u svakom smislu. Slažem se da finansijska pomoć nije jedini vid podrške, te da je edukacija iznimno bitna, ali također smatram da jedno bez drugoga ne može.“

Za mene je jedan od ključnih parametara za pokazatelj napretka cjelokupnog stanja u ovoj državi zapravo broj preduzetnika po glavi stanovnika. Bilo ko, ko mijenja taj broj i utiče na njegov rast, je heroj. Generalno je bitno promijeniti percepciju društva spram preduzetništva. Uključenost institucija također je od ključnog značaja.“

#### Edin Mehić, Networks

„Izvjerno je da je u BiH prisutno mnogo domaćih, ali i internacionalnih donatora koji su usmjereni na podršku preduzetništvu. Međutim, ključno pitanje koje se postavlja jeste da li su dostupni izvori finansiranja koordinirani na adekvatan način. Činjenica koja ohrabruje je svakako da je sve više lokalnih zajednica svjesno važnosti ovakve podrške – pokazatelj toga je i ostvarena saradnja kroz YEP Inkubator poslovnih ideja, odnosno saradnja i uključenost 32 lokalne zajednice.“



Ipak, neophodno je umrežiti programe i kreirati takvo okruženje gdje jedna podrška, odnosno jedan podsticajni program ne isključuje mogućnost dobivanja drugog. Neophodna je saradnja, praćenje i evaluacija efekata postojećih programa podrške preduzetništvu i samim time sinergijski uticaj na razvoj preduzetništva u Bosni i Hercegovini.“

#### Mirela Omerović, YEP

Razgovaralo se i o vrsti preduzetnika koji su prisutni na preduzetničkoj sceni u BiH, ali i onima koji su se pojavljivali kroz YEP Inkubator poslovnih ideja. Dr. Ranko Markuš je naglasio da je jako teško davati generalne zaključke i dodao: „Čovjek što više zna, sve je svjesniji onoga što ne zna. Ono što je naše iskustvo pokazalo jeste da zapravo ljudi koji se već bave nekim biznisom i dodatni podsticaj bi im jako pomogao u tom biznisu, često nisu kvalificirani da se prijave za određena podsticajna sredstva, jer nisu na evidencijama službe za zapošljavanje. Rizik je da možda na taj način isključujemo iz opticaja najpotentniji dio preduzetnika. Postoji značajan dio ljudi sa kojima se mi susrećemo i koji već neko vrijeme rade posao, stekli su dovoljno znanja o njemu i žele napustiti redovno zaposlenje i registrirati privatnu djelatnost.“

Evidentno je, također da pada i procenat ljudi koji misle da je preduzetništvo dobar karijerni izbor, ali da postojeći preduzetnici okrupnjavaju, tj. jačaju, te nam je to možda pokazatelj da je preduzetnička scena ipak malo stabilnija i možda malo jača.“

**O sistemu podrške i primjerima pozitivne prakse zemalja iz regije, dr. Ranko Markuš je naglasio:** „Imajući u vidu da je GOPA internacionalna kompanija i da radimo u više zemalja svijeta, nastojimo da određena iskustva donesemo ovdje i da, u saradnji sa ARZ BiH, to transferiramo na službe za zapošljavanje i naravno, realiziramo na terenu.“

BiH svakako nije jedina zemlja koja ima problem ‘ad hoc’ i iscjepkane podrške. Postoji relativno puno aktera koji žele pružiti finansijsku podršku, država nema neku svoju strategiju i teško da inostrani donatori mogu znati na koji način adekvatno pristupiti pružanju podrške. To nerijetko rezultira nekoordiniranom, neharmoniziranom podrškom mladim ljudima u BiH.

Bitno je naglasiti da podrška treba biti usmjerena na stvaranje sistema u kojem će Bosna i Hercegovina novac trošiti na efikasniji način, kako bi mogla sama uspostaviti sistem podrške mladima u preduzetništvu.

Ako ulažemo napore da razvijemo državni sistem, pitanje je ko je nosilac tih aktivnosti podrške mladima. Ono što je Srbija uspjela uraditi jeste da svaka općina ima lokalnu strategiju razvoja pa u svakoj od tih strategija nezaposlenost izdvaja kao ključni problem i prema tome kreira Lokalni akcioni plan zapošljavanja (LAPZ). U isto vrijeme, služba za zapošljavanje koja također ima određena sredstva za borbu protiv nezaposlenosti, želi udružiti sredstva, pa tako za samozapošljavanje dobijete dostatnija sredstva. Tu se uključi eventualno i treći akter – donator, kroz LAPZ. Samo na takav način se može zajednički raditi. ‘Ad hoc’ aktivnosti ne mogu donijeti dugoročni rezultat.“

**Na kraju glavnog panela zaključeno je da je neophodno sinhronizirati različite programe podrške, lokalnih zajednica i službi za zapošljavanje, ministarstava i drugih organizacija. Neophodno je raditi na osnivanju lokalnih akcionih planova zapošljavanja i lokalnih partnerstava za zapošljavanje koji će omogućiti udruživanje sredstava različitih aktera, a u cilju proširivanja fonda sredstava i obuhvata krajnjih korisnika. U konačnici neophodna je i koordinacija napora i evaluacija efekata svih programa podrške.**



## 4. Izdvojena sesija 1: Profiliranje i obuka potencijalnih preduzetnika



**Moderatori:** Alma Suljović i Aleksandar Dodik

**Panelisti:** Emina Pašić, Udruženje trenera CEFE u BiH

Anita Perić, JU Služba za zapošljavanje HNK / HNŽ

Amila Pilav-Velić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Emir Bulić, preduzetnik, TSO Bueno

Na prvoj održanoj sesiji govorilo se o samom procesu profiliranja potencijalnih preduzetnika, njihovom usmjeravanju kroz obrazovni sistem, kao i kasnijem osposobljavanju uz stručne neformalne obuke za preduzetnike. Shodno pozadinama iz kojih panelisti dolaze, govorilo se o učinkovitosti „Triple helix“ modela / koncepta i tome gdje se BiH nalazi na putu ka njegovoj uspostavi, koji podrazumijeva međuzavisnost državnog poslovnog i obrazovnog sektora.

S obzirom da je sesija bila primarno namijenjena zaposlenicima službi za zapošljavanje u BiH, ali i preduzetnicima, osvrst je dat na važnost profiliranja preduzetnika u savjetodavnom procesu nezaposlenih osoba, kao i na koncept preduzetničke obuke implementirane u okviru YEP Inkubatora poslovnih ideja.

Ako uzmemo u obzir da je profiliranje „snimanje i analiza psiholoških osobina i ponašanja osobe, kako bi procijenili ili predvidjeli njihove sposobnosti u određenoj sferi ili pomogli u identifikaciji kategorija ljudi“ (Oxford Dictionary), razmatrano je i zaključeno da BiH nema održiv preduzetnički ekosistem, dok je evidentno da u obrazovnom sistemu nema podrške za mlade ljude koji pokazuju preduzetnički duh. Sa edukacijama i obukama neophodno je početi što ranije, pa čak i u srednjim školama. U tom slučaju, na fakultetima bi se već mogli profilirati studenti na kojima se prepoznaje preduzetnička sposobnost, te bi im se mogla pružiti adekvatna podrška, a kao pozitivan primjera može nam poslužiti „GrowUP“ Business & Innovation Hub na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu.

S obzirom da je zabilježen trend rasta osnivanja „preduzeća iz nužde“ i pokretanje biznisa radi legalizacije već postojećeg poslovnog poduhvata, iz perspektive Anite Perić, predstavnice Službe za zapošljavanje HNK / HNŽ, ključnu prepreku u adekvatnom funkcioniranju službi / zavoda za zapošljavanje predstavlja manjak obučenog kadra (savjetodavaca u zapošljavanju) koji bi, pored profiliranja i usmjeravanja potencijalnih preduzetnika u smjeru aktivnih mjera za samozapošljavanje, pružali finansijsku, pravnu i stručnu podršku vezanu za njihov biznis.

Na osnovu izlaganja panelista, zaključeno je da je neophodno uvođenje segmentacije obuka za preduzetnike. Pored jačanja generalnih preduzetničkih vještina, obuke moraju biti koncipirane tako da adekvatno odgovore na potrebe pojedinca, odnosno da obrade specifičnost posla kojim se preduzetnik želi baviti. Neophodno je uvođenje sistema monitoringa i evaluacije obuka, ali i cjelokupnog procesa osnivanja sopstvenog biznisa, posebno kada je u pitanju implementacija aktivne mjere samozapošljavanja službi / zavoda za zapošljavanje. Sistem mora obuhvatiti cjelokupan proces podrške – od obrazovanog sistema do finansijske podrške lokalne zajednice. Gore navedenim procesima je neophodno *upravljanje i usmjeravanje* lokalne zajednice u skladu sa pripremljenim i usvojenim lokalnim planovima za zapošljavanje na općinskom nivou, uz stručnu podršku akademske zajednice kako bi se radilo na ostvarivanju dobrih rezultata.





## 5. Izdvojena sesija 2: „Mentorstvo u preduzetništvu“



**Moderatorica:** Mirela Omerović

**Panelisti:** Zihnija Hasović, EBRD, Ured u BiH

Alema Pelesić, SECO Preduzetnički program

Bojana Škrobić Omerović, Networks

Lejla Turulja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Tokom sesije je prezentirano mentorstvo kao održiv koncept podrške u preduzetništvu, uz primjere pozitivnih efekata programa mentorstva koji su sprovedeni u BiH kao što je EBRD program poslovnog savjetovanja i mentorskog programa za žene preduzetnice. Prezentirana su i iskustva Networksa u oblasti mentorstva, kao i primjer međunarodnog iskustva, kada je riječ o mentorskoj podršci u preduzetništvu.

Kada je u pitanju žensko preduzetništvo, važno je napomenuti da je Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, u okviru „Interreg Transnational Danube Programa“, jedan od 14 partnera iz 9 zemalja dunavske regije na odobrenom projektu „Women in Business“. Jedna od aktivnosti u okviru projekta jeste i izrada studije o trenutnom stanju ženskog preduzetništva u BiH, uključujući procjenu njihovog broja, statusa, problema i prepreka sa kojima se suočavaju. Kada se govori o najčešćim barijerama koje žene imaju prilikom vođenja biznisa, u najvećoj mjeri se ističu finansije i nedostatak vještina. Tokom diskusije u okviru sesije, istaknuto je da su ključne stvari za preduzetništvo: „education“, „consulting“, „mentoring“ i „networking“.

Raspravljajući o temama „Kome je potreban mentor“, „Ko je spreman prihvatiti mentora“, „Kako procijeniti potrebe preduzetnika“ i „Šta je preduzetniku zapravo potrebno od mentora“, zaključeno je da je od velike važnosti da najprije preduzetnik „klikne“ sa idejom svog biznisa, odnosno da uživa i da voli ono što radi. Pored toga, pristup biznisu je od velike važnosti, odnosno da sam pristup biznisu značajno utiče na to kako se biznis razvija. Jedan od predloženih alata je veb-stranica za mentore gdje bi preduzetnici mogli tražiti odgovarajućeg mentora za sebe. Kao jedan od zaključaka sesije predloženo je da *službe za zapošljavanje trebaju sprovoditi programe mentorstva* za biznise koje podrže u okviru aktivne mjere samozapošljavanja.

Izdvojene su i dvije kategorije preduzetnika:

- preduzetnici koji se *hoće* baviti preduzetništvom. Oni često imaju ideju i znaju kako početi i donekle razviti biznis;
- preduzetnici koji se *moraju* baviti biznisom. Ovim preduzetnicima je potrebna edukacija iz koje se često razvije poslovna ideja.

Na pitanje kako motivirati mentora da radi besplatno, zaključeno je da je jako bitna spoznaja da mentor nešto gubi ukoliko odbije da besplatno pomogne preduzetniku (npr. reputaciju). No, s druge strane, mentor treba uživati i u uspjehu svog klijenta. U svakom biznisu klijenti imaju ključnu ulogu, jer je njihov feedback uvijek koristan te je svaki od njihovih savjeta bitno iskoristiti kako bi se unaprijedio sopstveni biznis.



Neki od ključnih zaključaka sesije koje je potrebno izdvojiti su slijedeći:

- U BiH postoji niz projekata koji kao dio sistema cjelokupne podrške startupima i etabliranim preduzetnicima nude i mentorstvo, te je neophodna njihova bliža saradnja i kontinuirana razmjena iskustava kako bi se postojeći, ali i budući projekti unaprijedili na način da osiguravaju kvalitetne efekte mjerene u rastu i razvoju biznisa koji je mentorisan.
- Postoji veliki broj platformi i projekata koji, kao dio sistema cjelokupne podrške startupima i etabliranim preduzetnicima, nude i mentorstvo te je neophodno sprovesti aktivnosti na informiranju što više preduzetnika o načinu uključivanja u te programe.
- Procjena potreba za mentorstvom i dodjeljivanje „pravog“ mentora jedan je od ključnih koraka u procesu mentoringa, pri čemu značajnu ulogu imaju, kako sami preduzetnici, tako i posrednici u mentorstvu (biznis inkubatori, projekti, akceleratori i sl.) te je neophodno jačanje kapaciteta svih aktera uključenih u proces, kako bi se doprinijelo efektima mentoring programa.
- Vlasti na svim nivoima u BiH, koje su nadležne za oblast preduzetništva, a posebno službe za zapošljavanje, trebaju kreirati vlastite programe ili pak programe podrške za posrednike u mentorstvu kako bi se doprinijelo razvoju preduzetništva u BiH.



## 6. Izdvojena sesija 3: „Modeli finansijske podrške biznisima u BiH“



**Moderatorica:** Maja Zirojević Bužo

**Panelisti:** Gordana Latinović, Zavod za zapošljavanje Republike Srpske  
Vedad Suljić, NVO REIC  
Mersiha Felić, Švicarski Caritas  
Ismar Ćeremida, EU4Business  
Maja Arslanagić-Kalajdžić, Ekonomski fakultet UNSA

YEP-ov program podsticanja preduzetnika rezultirao je pokretanjem 100 biznisa, odnosno 100 dodijeljenih pojedinačnih finansijskih paketa od kojih je 90% dodijeljeno u vidu grant sredstava, a 10% kroz investicije. Jedan od identificiranih problema jeste isključivost jednokratnih programa podrške u BiH, što podrazumijeva da aplikanti / primaoci jednokratnih sredstava ne mogu primiti dodatnu podršku iz drugih izvora finansiranja / programa. Najčešće različiti programi traže potpisivanje izjave o neprimanju jednokratne pomoći iz drugog izvora finansiranja, te o potencijalnim izvorima finansiranja.

Predstavljeni su načini funkcioniranja i implementacija programa aktivnih mjera Zavoda za zapošljavanje RS – ranije su pojedinci, koji su aplicirali, dobijali novac na osnovu same ideje. To se pokazalo neuspješnim, jer su preduzetnici rješavali tekuće probleme, te je stepen uspješnosti bio izuzetno nizak. Donošenjem pravila da svaki aplikant mora proći obuku, te razvijati svoj biznis plan prije samog dobijanja sredstava, dolazi do odustajanja velikog broja aplikanata, ali uspješnost u poljoprivrednom preduzetništvu raste za 70%, a u privredi generalno za 60%.

Pored toga neophodno je reformirati sistem obrazovanja kako bi on podsticao razvoj preduzetničkog duha, te kritički način razmišljanja. Između ostalog potrebno je politiku razvoja preduzetništva *spustiti na lokalni nivo*.

Fokus sesije bili su novi vidovi finansiranja biznis ideja, koji su nastali relativno nedavno i razlikuju se od tradicionalnih načina. Predstavljen je pojam „crowdfundinga“, te na koji način se može promovirati i finansirati ideja / projekat na nekoj od platformi. Postoje četiri načina kojima se mogu privući potencijalni donatori da investiraju u sam projekat. To su:

1. Donacija – vid finansiranja koji se rijetko desi na ovim platformama, jer ljudi uglavnom žele dobiti nešto za uloženi novac;
2. Nagrada – projekat na jednoj od ovih platformi može ponuditi mogućnost nagrade po određenom principu, kao što je nagrada za najvećeg donatora, za nekoliko njih ili neki drugi princip nagrađivanja;
3. Kompenzacija – svaki projekat može ponuditi određene proizvode ili usluge po datoj visini donacije koju neko donira za projekat;

4. „Equity based“ donacija – donatori na ovom tipu projekata dobijaju udio u datom preduzeću ili implementaciji same ideje, te faktički postaju suvlasnici.

Suština izrade projekta na „crowdfunding“ platformi je prilagoditi ideju interesima „kupaca“, odnosno cijeli projekat profilirati kako bi on bio privlačan što većem broju donatora. Najveća mana ovog načina finansiranja je mogućnost krađe intelektualnog vlasništva, odnosno platforme ne štite ideje ljudi koji postavljaju projekte.

Švicarski Caritas je organizacija koja poseban fokus stavlja na razvoj plasteničke proizvodnje, kao mjere razvoja poljoprivrede u BiH, te su predstavljene mogućnosti apliciranja startupa za kreditna sredstva u švicarskom Caritasu koja nisu klasična zaduženja u komercijalnim bankama, nego podrazumijevaju dodatne pogodnosti kada su u pitanju vraćanje sredstava, visina kamate i sl.

Zaključci ove sesije su podrazumijevali slijedeće:

- Bitno je da su fondovi i institucije koje pomažu preduzetnike dostupni u maksimalnom mogućem nivou;
- Neophodno je postojanje fondova / izvora finansijskih sredstava koji su dostupni tokom cijele godine, ili makar da se broj periodičnih izvora finansiranja poveća u mjeri u kojoj bi zadovoljio potrebe razvoja BiH preduzetništva;
- Svi programi i ostali mehanizmi koji podstiču razvoj preduzetništva trebaju, pored finansijske pomoći, nuditi mentorsku podršku koja pomaže preduzeću da sredstva ispravno uloži, te pomaže rukovodstvu da usvoji znanja relevantna za vođenje poslovnih procesa.



## 7. Izdvojena sesija 4: „Društveno preduzetništvo“



**Moderator:** Dženan Trbić

**Panelisti:** Zdravko Čerović, Ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta FBiH

Omer Korjenić, Federalni zavod za zapošljavanje

Saša Savičić, Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva RS

Predrag Borojević, društveno preduzeće FG Grupa d.o.o

Zoran Puljić, Fondacija Mozaik



Fokus četvrte sesije bila je tema društvenog preduzetništva u BiH. U uvodu je napravljen osvrt na postojeće politike, strateške i legislativne dokumente u BiH i regiji, a naročito na Platforme za društveno preduzetništvo u FBiH i RS te na nedavno usvojeni Zakon o društvenom preduzetništvu Republike Srbije. Naglašena je neophodnost razvoja preduzeća pomoću kojih će veći broj stanovnika BiH dobiti stalno radno mjesto, te se prilikom izrade ovog Zakona mora obratiti pažnja na druge zakone koji se tiču iste oblasti.

Kao dobra praksa izdvojen je napredak ostvaren na osnovu Strategije zapošljavanja Republike Srpske u periodu od 2016. do 2020. godine, u skladu sa kojom je usvojena Platforma za društveno preduzetništvo RS, a zatim pripremljen prednacrt pa i nacrt Zakona o društvenom preduzetništvu RS. U svakom od koraka, provedene su široke javne konsultacije što je doprinijelo kvalitetu ponuđenog zakonskog rješenja. Uz očekivane izmjene u nadležnostima Ministarstva industrije, energetike i rudarstva RS, odnosno formiranju novog – Ministarstva privrede i preduzetništva, očekuje se još brži rad na finalizaciji teksta i usvajanju ovog Zakona. Prema trenutnim procjenama, usvajanje Zakona o društvenom preduzetništvu u RS očekuje se do juna 2019. godine, čime bi se omogućilo izdvajanje značajnih podsticaja za ovu oblast.

Tokom diskusije postignut je opći konsenzus da je potrebno intenzivirati napore na legislativnom uređenju oblasti društvenog preduzetništva i u Federaciji BiH, naročito imajući u vidu postojanje Platforme za društveno preduzetništvo FBiH koju je, uz podršku Projekta zapošljavanja mladih (YEP), pripremio Federalni zavod za zapošljavanje. Nadležno ministarstvo za sprovođenje ovih aktivnosti je Ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta FBiH ali, s obzirom na složenost problematike, poželjno je i aktivno uključivanje Ministarstva rada i socijalne politike FBiH. Praksa institucija koje sprovode aktivne mjere zapošljavanja pokazuje da društveno preduzetništvo ima značajan potencijal u kreiranju radnih mjesta za marginalizirane i ranjive grupe. Međutim, prije alociranja znatnijih sredstava za podršku društvenom preduzetništvu, potrebno je urediti ovu oblast odgovarajućim propisima.

Pored legislativnog uređenja oblasti društvenog preduzetništva, tokom rasprave je spomenuto više praktičnih primjera uspješnih preduzetničkih inicijativa. Kao ključ uspjeha izdvojena je potreba za pažljivim balansiranjem društvene misije i principa tržišnog poslovanja. Naglašeno je da svako društveno preduzeće prvenstveno mora biti preduzeće, odnosno pokazati svoju održivost na tržištu. Tek tada je ta kompanija u mogućnosti vršiti svoju društvenu misiju. Jačanje društvenih preduzeća, stoga treba u fokusu imati jačanje tržišnih kapaciteta, uvođenje novih tehnologija, jačanje ljudskih resursa, povezivanje sa partnerima u regiji i međunarodnom tržištu te brz transfer naučenih lekcija iz zemalja sa razvijenijim društvenim preduzetništvom.

Ključni zaključak sesije je da je društveno preduzetništvo oblast od ključne važnosti za rješavanje važnih društvenih problema – socijalne inkluzije ranjivih skupina i njihove integracije na tržište rada, zaštite okoline, kulturnih i prirodnih dobara itd. Jačanje ekosistema društvenog preduzetništva je stoga važno pitanje koje zaslužuje pažnju svih aktera iz vladinog, javnog, privatnog i nevladinog sektora. Imajući u vidu pozitivne primjere u regiji (usvajanje Zakona o društvenom preduzetništvu Republike Srbije) i u Bosni i Hercegovini (Nacrt Zakona o društvenom preduzetništvu Republike Srpske i njegovo očekivano usvajanje u toku 2019. godine), ključna preporuka sesije je za pokretanjem aktivnosti na uređenju ove oblasti i u Federaciji BiH, počevši od usvajanja Platforme za društveno preduzetništvo FBiH.



## 8. Studija slučaja: lokalna partnerstva za zapošljavanje u Srbiji

Javne službe za zapošljavanje su prije svega javne institucije zadužene za implementaciju politika na tržištu rada, sa posebnim akcentom na upravljanje promjenama i neravnotežama koje se javljaju. Kako bi se taj kompleksni zadatak ispunio, službe moraju stalno preispitivati postavljene ciljeve i usluge koje pružaju (Strategija jačanja funkcije posredovanja u javnim službama za zapošljavanje FBiH, april 2014).

Koncept lokalnih partnerstava za zapošljavanje nudi se kao jedno od rješenja za nesinhroniziran pristup različitih institucija i nedovoljnu povezanost između poslodavaca, lokalnih zajednica i službi za zapošljavanje.

Uspostavljanje lokalnih partnerstava za zapošljavanje i proširivanje na poslodavce i obrazovne institucije, trebaju biti strateški ciljevi javnih službi za zapošljavanje u BiH. Jedan od najboljih modela lokalnih partnerstava za zapošljavanje u regiji, u kojem ključnu ulogu igra javna služba za zapošljavanje, nalazi se u Srbiji. U nastavku slijedi pregled pravnog okvira, model finansiranja i način praćenja i evaluacije lokalnih partnerstava za zapošljavanje u Srbiji na primjeru Grada Sombora.

### 8.1. Organizaciona struktura

#### 8.1.1. Pravni status

Zakonom o zapošljavanju i osiguranju od nezaposlenosti predviđeno je osnivanje savjeta za zapošljavanje na lokalnom nivou. Zakon također predviđa da općine trebaju pripremiti i usvojiti lokalne akcijske planove zapošljavanja, koji moraju biti u skladu sa Nacionalnim akcionim planom zapošljavanja. Taj plan svake godine donosi ministar nadležan za pitanja zapošljavanja. Nacionalni akcioni plan zapošljavanja (NAPZ) predstavlja osnovni instrument za realizaciju mjera aktivne politike zapošljavanja i kao takav definiše ciljeve i prioritete politike zapošljavanja, kao i programe i mjere aktivne politike zapošljavanja za narednu godinu. NAPZ definiše listu mjera i programa aktivne politike zapošljavanja, koje može sufinansirati nadležno ministarstvo za zapošljavanje u okviru programa lokalnih akcionih planova zapošljavanja. Preduslovi za finansiranje, definirani u NAPZ za 2018. godinu, su: uspostavljen lokalni savjet za zapošljavanje, usvojen LAPZ, obezbijeđeno više od polovine sredstava potrebnih za finansiranje mjera / programa, programi i mjere usklađeni sa prioritetima i ciljevima lokalnog ekonomskog razvoja i lokalnog tržišta rada.

Savjet za zapošljavanje mogu uspostaviti lokalne vlasti na lokalnom ili pokrajinskom nivou. To je savjetodavno tijelo koje daje mišljenja i preporuke lokalnim vlastima o pitanjima od značaja za zapošljavanje, kao što su:

- planovi zapošljavanja;
- mjere i programi aktivnog tržišta rada;
- propisi u oblasti zapošljavanja;
- ostala pitanja koja se odnose na zapošljavanje.

U skladu sa Zakonom, nadležni organi lokalne samouprave, ukoliko se Savjet za zapošljavanje usaglasi, mogu usvojiti lokalni akcioni plan zapošljavanja, koji predstavlja godišnji pregled programa i mjera aktivne politike zapošljavanja koji se sprovode na lokalnom nivou (kao odgovor na utvrđena pitanja, potrebe i mogućnosti lokalnog tržišta rada) i uključeni su u politiku lokalnog ekonomskog razvoja.

Lokalni akcioni plan zapošljavanja (LAPZ) omogućava podršku lokalnim samoupravama u:

- kvalitetnijem i detaljnijem utvrđivanju problema, potreba i mogućnosti lokalnog tržišta rada;
- koordinaciji ključnih elemenata LAPZ i / ili integrisanju u lokalne strateške okvire;
- pripremi adekvatne podrške u drugim područjima lokalnog ekonomskog razvoja.

Sve lokalne zajednice motivirane su da učestvuju u sprovođenju lokalne politike zapošljavanja korištenjem raspoloživih nacionalnih fondova, ali i da preusmjeravaju određena sredstva za zapošljavanje na lokalnom nivou. Ovaj pristup su pozdravile lokalne vlasti, koje su odlučile da se angažiraju na pitanjima zapošljavanja, a od 10 lokalnih samouprava koje su pokazale interesovanje za učešće u 2010. godini, broj je porastao na 121 lokalnu samoupravu ili 70% od ukupnog broja (174) u 2018. godini. Analiza ukazuje na očigledne pozitivne trendove, i to:

1. 2010. g.: Lokalni akcioni plan zapošljavanja u svim lokalnim samoupravama;
2. 2016. g.: Sredstva iz budžeta Srbije odobrena su za sufinansiranje programa i mjera iz lokalnih akcionih planova zapošljavanja u 97 jedinica lokalne samouprave. Sporazum o uređivanju međusobnih prava i obaveza u realizaciji programa ili mjera aktivne politike zapošljavanja potpisan je između NSZ i 84 jedinice lokalne samouprave, a 13 je isključeno. NSZ potpisala je sporazume / ugovore o tehničkoj podršci sa 54 jedinice. Na ovaj način, programima lokalnih akcionih planova zapošljavanja obuhvaćeno je 3.308 nezaposlenih lica.
3. 2017. g.: Odobreno je 118 zahtjeva. Od 115 potpisanih sporazuma, uspješno je okončano njih 109. Programima lokalnih akcionih planova zapošljavanja ukupno je obuhvaćeno 6.279 nezaposlenih osoba. NSZ je potpisala sporazume o tehničkoj podršci sa 43 jedinice lokalne samouprave. Na ovaj način, programi aktivne politike zapošljavanja obuhvatili su 2.633 nezaposlene osobe.
4. 2018. g.: Odobreno je 115 lokalnih akcionih planova zapošljavanja (od 121 podnesenog zahtjeva).

### 8.1.2. Sastav

Savjet za zapošljavanje sastoji se od predstavnika lokalne uprave, sindikata i Udruženja poslodavaca, Nacionalne službe za zapošljavanje i agencija za zapošljavanje, različitih udruženja u sektoru zapošljavanja ili udruženja koja se bave potrebama i interesima nezaposlenih (osobe sa invaliditetom, manjine, veterani, žene, mladi, itd.) i stručna lica iz oblasti zapošljavanja.

Savjet za zapošljavanje Opštine Sombor ima sljedeći sastav:

1. predstavnik lokalne samouprave;
2. predstavnik Nacionalne službe za zapošljavanje;
3. predstavnik Privredne komore;

4. predstavnik sindikata;
5. predstavnik Udruženja veterana i ratnih invalida ratova od 1990;
6. predstavnica Udruženja „Ženska alternative“.

Druga udruženja koja se bave zaštitom interesa određenim kategorija nezaposlenih (osobe sa invaliditetom, manjine, žene i mladi) također mogu učestvovati u Savjetu, ali bez prava glasa.

Osim Nacionalne službe za zapošljavanje (NSZ), filijale Sombor, koja sprovodi politiku zapošljavanja na gradskom nivou i Savjeta za zapošljavanje, gradonačelnik je također osnovao Komisiju za realizaciju LAPZ, kao savjetodavno tijelo koje daje mišljenja i preporuke osnivaču, a u vezi sa politikom zapošljavanja, s težištem na planove i programe aktivne politike zapošljavanja, propise i druga pitanja vezana za zapošljavanje. Mjere aktivne politike zapošljavanja realizira lokalna samouprava u Somboru, Komisija za realizaciju LAPZ i Savjet za zapošljavanje u saradnji sa NSZ i drugim institucijama, organizacijama i udruženjima za zapošljavanje.

## 8.2. Strateški pristup

### 8.2.1. Ciljevi i prioritetna područja

U skladu sa Zakonom, lokalna samouprava ili nadležni organ kao što je Savjet za zapošljavanje može pripremiti i usvojiti lokalni akcioni plan zapošljavanja koji mora biti u skladu sa Nacionalnim akcionim planom zapošljavanja (NAPZ) koji svake godine donosi Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja.

NAPZ predstavlja ključni instrument za sprovođenje aktivne politike zapošljavanja i kao takav definiše ciljeve i prioritete politike zapošljavanja, programa zapošljavanja i mjera aktivne politike zapošljavanja za narednu godinu. Štaviše, NAPZ definiše listu mjera aktivne politike zapošljavanja koje se mogu sufinansirati preko Ministarstva, u okviru lokalnih akcionih planova zapošljavanja.

NAPZ sadrži sljedeće mjere, definirane za 2018. godinu, i to: javni radovi u ruralnim područjima u trajanju od četiri mjeseca čiji je cilj unapređenje životne sredine; samozapošljavanje nezaposlenih osoba uz pomoć startup programa, pod uslovom da osnivač bude zaposlen u novoosnovanom preduzeću na puno radno vrijeme; subvencije za zapošljavanje marginaliziranih grupa – mladi do 30 godina starosti (mladi uopćeno, mladi bez roditeljskog staranja, djeca boraca), osobe preko 50 godina starosti, otpušteni radnici, Romi, osobe sa invaliditetom, korisnici socijalne pomoći; programi pripravničkog staža u struci za stručno usavršavanje nezaposlenih osoba u oblasti obrazovanja, sticanja radnog staža za potrebe polaganja državnog ispita.

### 8.2.2. Finansiranje

Postoje dva modela finansiranja lokalnih akcionih planova zapošljavanja:

1. finansiranje programa i mjera aktivne politike zapošljavanja predviđenih u lokalnim akcionim planovima zapošljavanja (LAPZ), putem budžeta lokalne samouprave;
2. sufinansiranje programa i mjera aktivne politike zapošljavanja predviđenih u LAPZ iz budžeta Republike Srbije i budžeta lokalnih samouprava.

Grad Sombor je podnio zahtjev za učešće u programu mjera aktivne politike zapošljavanja koji će sufinansirati subvencije za samozapošljavanje i subvencije za nezaposlene (marginalizirane grupe), a zahtjev je odobrio ministar za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja.



Sredstva za mjere aktivne politike zapošljavanja iz LAPZ planirana su u budžetu Grada Sombora za 2018. godinu u ukupnom iznosu od 17.800.000 dinara (ili 150.840 eura). Sredstva su raspoređena na sljedeći način:

Br.	Mjere aktivne politike zapošljavanja	Grad Sombor	Broj korisnika	Iznos po korisniku (EUR)
1	Javni radovi u ruralnim područjima u trajanju od četiri mjeseca, s ciljem unapređenja životne sredine	30.505	23	1.326
2	Novo zapošljavanje putem subvencija poslodavcima koji otvore nova radna mjesta osobe sa evidencije nezaposlenih	61.046	48	1.271
3	Samozapošljavanje nezaposlenih korištenjem startup programa, uz uslov da osnivač stupi u radni odnos u novoosnovanom preduzeću na puno radno vrijeme	38.153	25	1.526
4	Programi pripravničkog staža u struci za stručno usavršavanje nezaposlenih osoba u oblasti obrazovanja, sticanja radnog staža za potrebe polaganja državnog ispita	21.193	15	1.412
	<b>UKUPNO</b>	<b>150.897</b>	<b>111</b>	<b>1.359</b>

Nisu mogle biti usvojene sve mjere definirane LAPZ-om, zbog prioriteta Republike Srbije, nego tek dvije od četiri, u ukupnom iznosu od 11.700.000 dinara ili oko 99.167 eura. Nakon što je Vlada Republike Srbije udružila sredstva, ukupan budžet za sprovođenje LAPZ iznosi:

Br.	Mjere aktivne politike zapošljavanja	Grad Sombor	Budžet Republike Srbije	UKUPNO	Broj korisnika	Iznos po korisniku (EUR)
1	Novo zapošljavanje putem subvencija poslodavcima koji otvore nova radna mjesta osobe sa evidencije nezaposlenih	61.046	50.856	111.902	73	1.532
2	Samozapošljavanje nezaposlenih korištenjem startup programa, uz uslov da osnivač stupi u radni odnos u novoosnovanom preduzeću na puno radno vrijeme	38.153	29.666	67.819	40	1.695
	<b>UKUPNO</b>	<b>99.199</b>	<b>80.522</b>	<b>179.721</b>	<b>113</b>	<b>1.590</b>

44,8% sredstava za realizaciju LAPZ je obezbijeđeno iz budžeta Republike Srbije, dok je preostalih 55,2% obezbijeđeno od Grada Sombora. Iznos po korisniku se povećao za 15% nakon udruživanja sredstava.

### 8.2.3. Praćenje i ocjena

NSZ i lokalne samouprave potpisale su Sporazum o uređivanju međusobnih prava i obaveza u realizaciji programa ili mjera aktivne politike zapošljavanja, kojim se uređuje vrsta programa ili mjere, iznos sredstava po programu / mjeri, javni pozivi, prijem i obrada zahtjeva, usvajanje odluka o sredstvima i njihov prenos, ugovorna pitanja sa korisnicima, praćenje realizacije mjera aktivne politike zapošljavanja.

Praćenje ugovornih obaveza obavljaju filijale NSZ, u skladu sa pojedinačnim programom ili procedurama aktivne politike zapošljavanja, a u skladu sa potpisanim Sporazumom.

U toku je implementacija takvog sporazuma za realizaciju aktivne politike zapošljavanja, koji je potpisan sa Gradom Somborom. Također, Grad je potpisao Sporazum kojim se uređuju međusobna prava i obaveze u realizaciji mjera aktivne politike zapošljavanja – tehničku podršku za javne radove u okviru LAPZ koja se trenutno realizira.

U praksi, sprovođenje Akcionog plana zapošljavanja definiranog LAPZ-om u najvećem broju slučajeva vrši NSZ, koji prema tome, zapravo, prati ispunjavanje ugovornih obaveza između NSZ / lokalne samouprave i korisnika (nezaposleni / poslodavac). Na ovaj način, najlakši mehanizam praćenja je da lokalna samouprava dobija administrativne podatke o akcionom planu zapošljavanja od filijale NSZ nakon ispunjavanja ugovornih obaveza.

Ako se ishodi prate samo preko administrativnih podataka NSZ, uzima se u obzir samo formalno zaposlenje. Međutim, ako lokalna samouprava želi uključiti podatke o neformalnom zapošljavanju, mogu se uraditi dodatna istraživanja.

Cilj praćenja LAPZ je dvojak:

1. obezbijediti podršku nadležnima za realizaciju akcionih planova zapošljavanja, putem redovnih i sistematskih potvrda statusa;
2. potvrditi status pojedinaca koji su bili uključeni u akcioni plan zapošljavanja, kako bi se utvrdilo je li konkretna mjera / akcioni plan zapošljavanja ostvarila pozitivan uticaj na njihovu putanju zapošljavanja.

Podaci za praćenje se prikupljaju periodično i predstavljaju osnovu za izvještavanje prema lokalnim vlastima i nacionalnom tijelu (nadležnom ministarstvu) o ukupnim efektima (uključujući ciljne grupe) i njihovom uspjehu nakon izvršenja svake mjere ili akcionog plana.

Akcionim planom predviđene su detaljne aktivnosti praćenja i izvještavanja, koje su u nadležnosti NSZ – filijale Sombor i članova PLZ. Savjet za zapošljavanje Grada Sombora ima obavezu da gradonačelniku dostavlja izvještaje, najmanje jednom godišnje, ako ne i češće.

### 8.4. Zaključak

U Srbiji je prepoznat jedan od najboljih modela kreiranja politike zapošljavanja, gdje su aktivnosti usklađene sa specifičnim potrebama i potencijalima lokalnog tržišta rada. U ovom sistemu, članovi LAPZ imaju važnu ulogu, jer oni identificiraju probleme, potrebe i mogućnosti na lokalnim tržištima rada, utvrđuju na koji način se politika zapošljavanja treba poboljšati za postizanje socijalne kohezije kroz kombinaciju pristupa.

Važno je nastaviti sa promocijom LAPZ i učešća općina u razvoju lokalnih planova zapošljavanja, jer nezaposlenost nije problem koji trebaju rješavati samo viši nivoi vlasti. Jedan od najefikasnijih promotivnih mehanizama je zagovaranje najboljih praksi, uključujući izradu internet stranica, baza

podataka svih lokalnih planova zapošljavanja i dokumente za izvještavanje. To bi moglo povećati zainteresiranost, ali i kvalitet LAPZ, koji trenutno nije predmet analize.

Iako NSZ ima dobro uspostavljene kapacitete za praćenje i ocjenu, oni se trebaju dalje razvijati na lokalnom nivou, s obzirom na to da lokalne zajednice mogu imati različite procedure izvještavanja i mogu zahtijevati analitički pristup u utvrđivanju mjera za naredni period. Nedostaje tumačenje informacija o tržištu rada i njihovo prevođenje u prioritete politike zapošljavanja. U tom smislu, potrebno je uložiti napor kako bi se osiguralo da se sve najnovije procjene uticaja mjera aktivne politike zapošljavanja i preporuka za poboljšanje, kontinuirano razmjenjuju sa općinama, kako bi oni mogli ostvariti korist od stečenog iskustva, te postići veću djelotvornost u širenju dobrih praksi.

Razvoj lokalne politike zapošljavanja i usmjeravanje na marginalizirane osobe treba podržati primjenom već postojećih smjernica za ocjenu LAPZ i odobravanjem sufinansiranja i pažljivijim definiranjem ciljnih grupa i izabranih mjera aktivne politike zapošljavanja. Potrebno je ohrabriti NSZ da se transformira iz glomaznog sistema za realizaciju politika aktivnog tržišta rada orijentiranog na poslodavca i rashode, u sistem orijentiran manjem broju dobro izabranih učesnika za koje su prilagođene mjere aktivne politike zapošljavanja. Selekcija se treba zasnivati na individualnom savjetovanju i mjerama utvrđenim u individualnim planovima zapošljavanja. To će sigurno usporiti sprovođenje aktivnosti u smislu obima, dok istovremeno, NSZ bi zadržala važnu ulogu na tržištu rada i efekti bi bili veći u pogledu krajnje koristi za ciljne grupe.

*Službeni glasnik RS, br. 36/09, 88/10*

*Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Sombora za 2018. godinu, januar 2018. godine*

## 9. Novi koncept implementacije finansijskih podsticaja za zapošljavanje ugroženih grupa na tržištu rada

### “REFORMSKI PAKET ZA FINANSIJSKE PODSTICAJE”

#### 9.1. Sažetak

- Finansijski podsticaji se godinama implementiraju na isti način i njihovi efekti i domet su ograničeni.
- Subvencije su skupe i veoma interesantne poslodavcima, jer smanjuju cijenu radne snage, dok istovremeno prave tržišne poremećaje.
- **Pogrešno je misliti da aktivne mjere služe poslodavcima za otvaranje novih radnih mjesta, jer mjerama to nije svrha.**
- Finansijski podsticaji su podstrek poslodavcu da primi radnika koji je u lošijem položaju na tržištu rada, umjesto što bi se odlučio za zapošljavanje onih koji u potpunosti zadovoljavaju njegove kriterije.
- Poslodavac koji ima potrebu za radnikom može se obratiti kantonalnoj službi za zapošljavanje.
- Nakon podnesene prijave potrebe za radnikom, služba / zavod posreduje, odnosno kroz bazu vrši selekciju radnika koji zadovoljavaju traženi profil (na osnovu kriterija poslodavca).
- Moguća su dva ishoda procesa posredovanja:
  - Služba / zavod za zapošljavanje posreduje za lica sa evidencije koja ispunjavaju uslove koje je iskazao poslodavac.
  - U slučaju postojanja programa aktivne mjere zapošljavanja za određene ciljne grupe u nepovoljnom položaju, služba / zavod informira poslodavca da postoji program za određenu grupu čiji status se adresira putem aktivnih mjera. Podsticajna mjera dakle pokriva troškove smanjene produktivnosti radnika za određeno vrijeme.
- Poslodavac donosi odluku hoće li primiti u radni odnos radnika sa ili bez subvencije.
- **Veoma je važno da radnike koji se mogu zaposliti sa subvencijom upućuje (posreduje) služba / zavod, kako bi se spriječilo da poslodavac unaprijed zna kojeg će radnika primiti, te da ga, do početka programa zaposli, neprijavljenog.**
- Samo ako se finansijski podsticaji implementiraju na ovakav način, savjetodavni rad i reforma službi / zavoda za zapošljavanje mogu biti uspješni.

## 9.2. Proces implementiranja finansijskih podsticaja

1. Aktivne mjere zapošljavanja imaju za svrhu povećanje šansi za zaposlenje lica koja se nalaze na evidenciji službe / zavoda za zapošljavanje. Najčešće se pod aktivnim mjerama tretiraju samo finansijski podsticaji poslodavcima, ali oni predstavljaju tek jednu od mjera, a u najkraćem aktivne mjere obuhvataju aktivnosti savjetovanja<sup>1</sup>, podrške u traženju posla, aktivnosti kreiranja radnih mjesta u javnom sektoru i treninga.
2. Subvencije su skupe i veoma interesantne poslodavcima, ali ključni problem je profiliranje njihovih korisnika. Često se u ove mjere uključuju oni koji možda i ne trebaju podršku te vrste, a određivanje onih koji trebaju podršku (targetiranje) je kritična karika u cijelom procesu.
3. **Pogrešno je misliti da aktivne mjere služe poslodavcima za otvaranje novih radnih mjesta, jer to nije njihova svrha.** Zakonsku odredbu (Zakon o posredovanju u zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti Republike Srpske i Zakon o posredovanju u zapošljavanju i pravima i socijalnoj sigurnosti za vrijeme Federacije Bosne i Hercegovine, Službene novine Federacije BiH, br. 41/01, 22/05 i 9/08) za korištenje subvencije "isključivo za otvaranje novih radnih mjesta, odnosno za povećanje broja zaposlenih", treba posmatrati upravo iz te perspektive – kod poslodavca mora biti kreirana potreba za radnikom da bi on bio kvalificiran da učestvuje u mjeri podsticaja.
4. Finansijski podsticaji su dodatni podstrek poslodavcu da primi radnika u lošijem položaju na tržištu rada, umjesto onih koji u potpunosti zadovoljavaju njegove kriterije. Na taj način se pozitivno diskriminiraju oni koji su predmet podsticaja, te se prevenira njihova dugoročna nezaposlenost, odnosno njihov dolazak u situaciju da nemaju nikakve šanse za pronalazak zaposlenja.
5. Poslodavac koji ima potrebu za radnikom, zahtjev mora podnijeti zavodu, u skladu sa članom 17. Zakona o posredovanju RS, odnosno u skladu sa članom 10. Zakona o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba FBiH. Vrlo je važno insistirati da sve javne ustanove, kompanije i fondovi (a ne samo škole ili univerziteti, što je za sada slučaj) objavljuju oglase putem službe / zavoda, kako Zakon definira i niti po jednoj tački ih ne isključuje od privatnih kompanija.

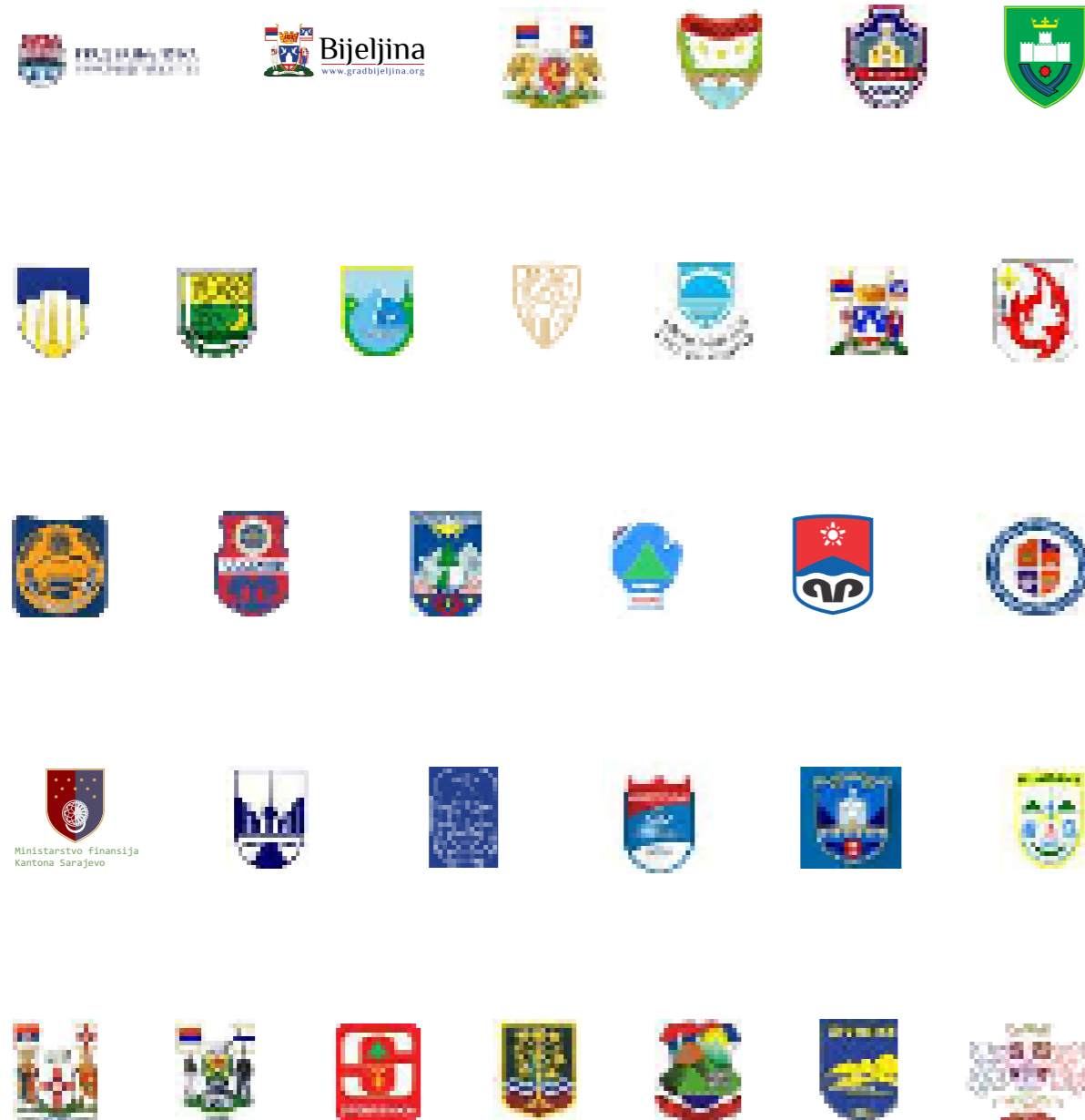
1. Nakon podnesene prijave potrebe za radnikom, zavod / služba / biro u bazi traži radnike koji zadovoljavaju traženi profil radnika, odnosno vrši posredovanje.
  - a. Kada služba / zavod zaprimi zahtjev poslodavca, internim putem upućuje zahtjev prema savjetodavcu u općinskom birou.
  - b. Savjetodavci analiziraju zahtjev na osnovu Individualnog plana zapošljavanja i drugih podataka koje služba / zavod vodi o nezaposlenim licima.
  - c. Traženjem kandidata savjetodavac se susreće sa nezaposlenima kojima je u Individualnim planovima zapošljavanja definirano da je određenim nezaposlenima potrebna finansijska pomoć da bi se zaposlio u sektoru u kojem poslodavac traži radnika. Ukoliko postoji raspoloživ finansijski podsticaj, savjetodavac na listu potencijalnih kandidata stavlja i njega.

- d. Na taj način se izbjegava da službe / zavodi preferiraju neke od klijenata (nezaposlenih lica), a posebno se adresira najveći problem cijelog procesa – neadekvatno targetiranje učesnika u podsticajima.
2. Moguća su dva ishoda procesa posredovanja:
    - a. Služba / zavod nudi lica sa evidencije koja ispunjavaju uslove koje je postavio poslodavac.
    - b. U slučaju postojanja programa za određene ciljne grupe, služba / zavod informira poslodavca da postoji program za određenu grupu koja je predmet aktivnih mjera. Podsticajna mjera dakle pokriva troškove smanjene produktivnosti radnika za određeno vrijeme.
  3. Poslodavac donosi odluku hoće li uzeti radnika sa ili bez subvencije:
    - a. U slučaju da se poslodavac odluči za zapošljavanje radnika bez finansijskog podsticaja, samostalno odlučuje o izboru kandidata za zasnivanje radnog odnosa, između onih koje je ponudila služba / zavod i drugih kandidata, koji su se neposrednim putem obratili poslodavcu radi zaposlenja.
    - b. U slučaju da se poslodavac odluči za zapošljavanje radnika sa podsticajem, izbor pravi između radnika koje je uputila služba / zavod kroz proces posredovanja.
  4. O zahtjevima za podsticaje koji proizilaze iz procesa posredovanja bi se odlučivalo na redovnim sjednicama upravnog odbora službe / zavoda, u skladu sa njihovim prikupljanjem. Na taj način bi upravi odbor imao manje odluka za donijeti, a pravovremeno bi se moglo odgovoriti na potrebe poslodavaca, u skladu sa zahtjevima poslovnog procesa (a ne kao što je to sada slučaj, u skladu sa administrativnom dinamikom implementacije programa podsticaja).
  5. Po uključivanju poslodavca u podsticaj, neophodno je da ga služba / zavod prati, na način na koji je projekat to definirao, odnosno zavisi od obaveza koje poslodavac ima prema ugovoru. Efikasnost procesa posredovanja, implementacije mjere i dugoročnog zaposlenja nezaposlenog lica, može se postaviti kao jedan od indikatora za praćenje efikasnosti rada savjetodavca koji je bio odgovoran za upućivanje, po njegovom mišljenju adekvatnog kandidata, prema zahtjevima poslodavca.

1 Najefikasnija mjera: [http://uhm.org\(mt\)/wp-content/uploads/2015/08/ALMP-Full-Docment.pdf](http://uhm.org(mt)/wp-content/uploads/2015/08/ALMP-Full-Docment.pdf)

1. Finansijski podsticaji imaju pozitivne efekte na zapošljavanje ugroženih grupa, ali istovremeno utiču na promjenu cijene radnika, odnosno poslodavac u obračunu troškova uzima u obzir samo neto platu, jer očekuje da će poreze i doprinose dobiti iz odobrenih sredstava podsticaja. Finansijski podsticaji predstavljaju intervenciju savremene države u privredni život finansijskim instrumentima, čime se narušavaju tržišni uslovi, ali predstavljaju srednjoročne i dugoročno održive poluge ekonomske politike za stimuliranje ekonomskog rasta i razvoja.
2. Finansijski podsticaji su najznačajnija mjera iz ugla poslodavaca, sa čijom se drugačijom implementacijom služba / zavod može pozicionirati kao najznačajnija institucija, odnosno ključni medijator na tržištu rada.
3. **Jako je važno da radnike koji se mogu zaposliti sa subvencijom upućuje (posreduje) služba / zavod, kako bi se preveniralo da poslodavac unaprijed zna kojeg će radnika primiti i da ga do početka programa drži u radnom odnosu neprijavljenog, čekajući program.**
4. Iskustvo sa terena pokazuje da se sa trenutnim programom ne poboljšava položaj nezaposlenih lica u nepovoljnom položaju, već samo onih koji su u mogućnosti da naprave direktan dogovor sa poslodavcem. S obzirom da se javno ne objavljuje potreba za radnikom, vrlo je upitno na koji način poslodavci dođu do imena nezaposlenih lica koja prijave za učešće u mjeri.
5. Promjena pristupa u implementaciji subvencija bi mogla uticati na smanjenje interesa poslodavaca koji špekulišu sa programima podsticaja, pa bi implementacija aktivnih mjera bila usporena, što bi imalo pozitivne efekte:
  - a. Javljali bi se samo poslodavci sa stvarnom / trenutnom potrebom za zapošljavanjem.
  - b. Novac bi bio raspoloživ duže, idealno u toku cijele godine do utroška sredstava, a na taj način bi se sredstva mogla raspoređivati u skladu sa zahtjevima poslovnog procesa, a ne vezano za administrativne procedure (otvaranje i zatvaranje poziva u roku od 30 dana).
  - c. Smanjio bi se politički uticaj na odluke o finansijskim podsticajima.
  - d. Povećao bi se kredibilitet službe / zavoda kao institucije, poslodavci bi se više javljali za poslove posredovanja, a usluge bi umnogome prevazišle trenutnu percepciju da se služba / zavod bavi samo administracijom prava nezaposlenih lica.
6. Samo ako se finansijski podsticaji implementiraju na ovakav način, savjetodavni rad u biroima može imati smisla, a cijela reforma može biti uspješna. Stavljanjem odgovornosti za proces posredovanja na savjetodavce, efikasnost mjera bi se povećala, odnosno tek bi na taj način bilo uspostavljeno pravo posredovanje – tačka u kojoj se susreću ponuda i potražnja. Savjetodavcu se mora povećati set alata sa kojima oni utiču na zapošljavanje osoba u posebno teškom položaju na tržištu rada.
7. Imajući u vidu da su sredstva za finansijske podsticaje uvijek ograničena, za dugoročnu uspješnost kao jedna od opcija može se razmisliti o sužavanju ekonomskih sektora za koje su mjere raspoložive, recimo na određene perspektivne sektore ili na mala i srednja preduzeća koja imaju najveći potencijal rasta. Javna administracija, državna preduzeća, fondovi, trebaju biti isključeni iz svih finansijskih podsticaja.
8. Jasno je da promjena cijelog koncepta traži razumijevanje donosilaca odluka, koji često ne razumiju funkcioniranje tržišta rada, ali cijeli koncept se može testirati na jednoj mjeri, a nakon toga, kada se pokažu dobri rezultati, širiti ga na ostale.
9. Također, u prelaznom periodu može se postaviti obaveza poslodavca da, u slučaju korištenja finansijskih podsticaja, mora objaviti oglas za zapošljavanje, odnosno tražiti posredovanje službe / zavoda, ali i dalje ne mora zaposliti osobu iz savjetodavnog procesa, već može bilo koga ko se javi na oglas. Na taj način se suštinski ne mijenja ništa, ali se uvodi logika da poslodavac mora transparentno objavljivati oglase kada zapošljava osobe, koristeći finansijske podsticaje. Ovaj prelazni period sa obavezom objave oglasa može trajati maksimalno dvije godine, a u tom periodu svi savjetodavci u službi / zavodu moraju biti u potpunosti osposobljeni da razvijaju Individualne planove zapošljavanja, te da efikasno obavljaju poslove posredovanja. Također informacioni sistem mora u potpunosti biti razvijen kao efikasna podrška cijelom sistemu reforme.

YEP Inkubator poslovnih ideja realiziran je u saradnji sa 32 lokalne zajednice:

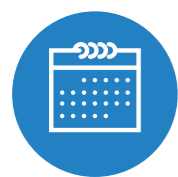
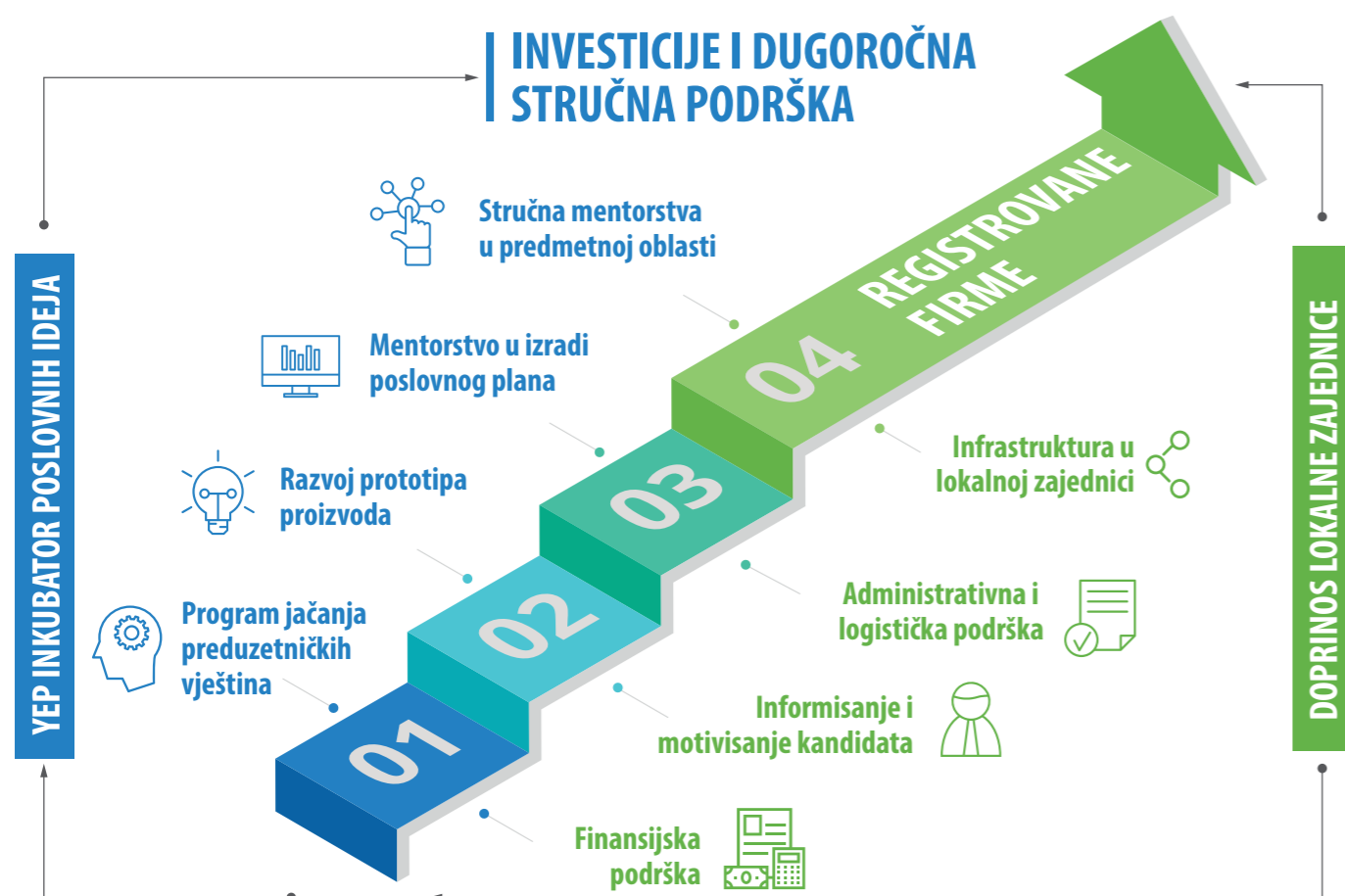


YEP Inkubator poslovnih ideja rezultirao je pokretanjem 100 biznisa:



# LOKALNO PARTNERSTVO ZA PREDUZETNIŠTVO I ZAPOŠLJAVANJE

## MODEL PARTNERSTVA YEP-A I LOKALNIH ZAJEDNICA



TRAJANJE  
INKUBACIJE:  
**6 MJESECI**



TROŠKOVI  
INKUBACIJE:  
**50.000 KM**



BROJ KORISNIKA  
PO LOKACIJI:  
**25 BIZNISA**



**GOPA**

**Projekat zapošljavanja mladih (YEP)**  
La Benevolencija 8, Sarajevo  
Tel/Fax: 033 207 812  
[www.yep.ba](http://www.yep.ba)